

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра обліку і оподаткування**

ПЕТРУХА Сергій Валерійович

**Державний фінансовий контроль надання грантової підтримки наукової
і науково-технічної діяльності за рахунок коштів державного бюджету /
State financial control of grant support for scientific and scientific-technical
activities at the expense of the state budget**

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування
освітня програма – Облік і контроль в державному секторі
економіки

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ОДСзм-21
Петруха С. В.

Науковий керівник:
д. е. н., доцент М. В. Гуменна-Дерій

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

АНОТАЦІЯ

Петруха С. В. Державний фінансовий контроль надання грантової підтримки наукової і науково-технічної діяльності за рахунок коштів державного бюджету. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», освітньо-професійна програма «Облік і контроль в державному секторі економіки». Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2025.

У роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти функціонування системи грантової підтримки наукової і науково-технічної діяльності в Україні, зокрема особливості нормативного регулювання, організацію бюджетних програм, механізми контролю та вимоги до звітності. Розглянуто зміст і значення державного фінансового контролю, його місце у забезпеченні цільового використання бюджетних коштів, специфіку процедур планування, реалізації та оцінювання результатів грантових проєктів. Окреслено проблеми фрагментарності регулювання, обмеженості інституційної спроможності виконавців, складності процедур закупівель та недостатньої ризик-орієнтованості під час здійснення державного нагляду.

У роботі проаналізовано фінансовий стан ДП «ДУКЗ» як приклад державного підприємства, здатного реалізовувати грантові проєкти, визначено особливості його ліквідності, платоспроможності, структури активів, стану внутрішнього контролю та основні ризики використання бюджетних коштів. Сформовано пропозиції щодо удосконалення державного фінансового контролю на основі нормативної уніфікації, цифровізації процесів моніторингу, розвитку внутрішнього аудиту та впровадження ризик-орієнтованих підходів до оцінювання використання грантових ресурсів.

ANNOTATION

Petruha S. V. State Financial Control over the Provision of Grant Support for Scientific and Scientific-Technical Activities Funded from the State Budget. Manuscript.

Master's research for the educational degree "Master" in the specialty 071 "Accounting and Taxation," educational and professional program "Accounting and Control in the Public Sector of the Economy". West Ukrainian National University, Ternopil, 2025.

The thesis examines the theoretical and applied dimensions of the functioning of the grant support system for scientific and scientific-technical activities in Ukraine, focusing on regulatory frameworks, the organisation of budget programmes, control mechanisms, and reporting requirements. The study analyses the essence and significance of state financial control, its role in ensuring the targeted use of budget funds, and the specific procedures of planning, implementation, and evaluation of grant-funded projects. Particular attention is paid to challenges such as fragmented regulation, limited institutional capacity of implementing agencies, procurement complexities, and insufficient risk-oriented approaches in state oversight.

The financial condition of the State Enterprise "DUKZ" is analysed as an example of a public-sector entity capable of implementing grant projects. The assessment covers liquidity, solvency, asset structure, the state of internal control, and the main risks associated with the use of budgetary resources. The thesis proposes recommendations for improving state financial control through regulatory harmonisation, digitalisation of monitoring processes, development of internal audit, and the implementation of risk-based approaches to evaluating the efficiency and integrity of grant resource utilisation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ	8
1.1. Економічна сутність, правова природа та інституційна архітектура державного фінансового контролю	8
1.2. Грант як інструмент фінансування наукової діяльності: класифікація, механізм надання, бюджетні програми	11
1.3. Методи, інструменти та процедури контролю за наданням грантів	16
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКИЙ СТАН ТА СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК БАЗИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ І ГРАНТОВИМИ КОШТАМИ	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «Державне управління комплексного забезпечення»	26
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Державне управління комплексного забезпечення» за 2020-2024 рр.	39
2.3. Оцінка системи внутрішнього контролю та ризиків у використанні бюджетних коштів підприємством	34
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ	41
3.1. Проблеми та ризики у системі фінансового контролю грантового фінансування наукових проєктів в Україні	41
3.2. Напрями підвищення ефективності державного фінансового контролю грантового фінансування	44
3.3. Удосконалення внутрішнього контролю на підприємстві як передумова ефективного управління грантовими коштами	47
Висновки до розділу 3	50
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах структурної перебудови наукової сфери України, посилення вимог до прозорості бюджетних процесів та зростання ролі держави у фінансуванні інноваційного розвитку особливої значущості набуває питання ефективності фінансового контролю за наданням грантової підтримки наукової і науково-технічної діяльності. Грантові механізми стали ключовим інструментом державної політики у сфері науки, орієнтованим на стимулювання фундаментальних та прикладних досліджень, розвиток інноваційної інфраструктури, модернізацію матеріально-технічної бази державних установ і підприємств. Проте багаторівневість управління грантовими коштами, різноманітність моделей фінансування, складність процедур закупівель та звітності створюють підвищені ризики неефективного, несвоєчасного чи нецільового використання бюджетних ресурсів.

Важливою проблемою є те, що значна частина потенційних учасників грантових програм – державні підприємства, наукові установи, організації, що забезпечують матеріально-технічну базу для реалізації наукових і технічних проєктів – демонструють недостатній рівень внутрішнього контролю та ризик-орієнтованого управління. Це знижує їхню здатність ефективно адмініструвати грантові ресурси й створює додаткове навантаження на систему державного фінансового контролю. Аналіз діяльності ДП «Державне управління комплексного забезпечення» (ДП «ДУКЗ»), яке функціонує в системі забезпечення центрального органу державного фінансового контролю, засвідчив наявність типових для державного сектору проблем: фрагментарність контрольних процедур, недостатня автоматизація облікових процесів, нерівномірність ліквідності, ризики затримок у договірній діяльності та закупівлях.

Управління грантовими коштами передбачає значно жорсткіші вимоги до точності, прозорості та своєчасності облікових і фінансових операцій, ніж звичайна господарська діяльність. Тому ефективність державного

фінансового контролю на пряму залежить від того, наскільки внутрішні системи контролю суб'єктів, залучених до реалізації наукових і науково-технічних програм, здатні запобігати ризикам, документувати операції верифіковано та забезпечувати дотримання умов грантових контрактів. Саме тому дослідження взаємодії державного та внутрішнього фінансового контролю в контексті грантової підтримки є високорелевантним і необхідним для підвищення ефективності бюджетних програм.

Метою дослідження є теоретико обґрунтування та прикладний аналіз механізмів державного фінансового контролю грантової підтримки наукової і науково-технічної діяльності, а також розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності внутрішнього контролю на державних підприємствах як передумови належного управління грантовими коштами.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- ~ розкрити сутність, принципи та нормативно-правові засади державного фінансового контролю у сфері грантової підтримки науки і науково-технічної діяльності;
- ~ здійснити аналіз сучасних моделей управління грантовими коштами та ідентифікувати характерні ризики їх використання;
- ~ надати організаційно-економічну характеристику діяльності ДП «ДУКЗ» як типового об'єкта державного фінансового контролю;
- ~ провести оцінку фінансового стану та системи внутрішнього контролю підприємства, виявити ризики, що можуть впливати на ефективність управління грантовими ресурсами;
- ~ визначити проблеми взаємодії внутрішнього і державного фінансового контролю у процесі реалізації грантових програм;
- ~ обґрунтувати напрями удосконалення державного фінансового контролю грантової підтримки;

~ розробити рекомендації щодо зміцнення системи внутрішнього контролю державного підприємства для підвищення його готовності до управління грантовими коштами.

Об'єктом дослідження є система державного фінансового контролю у сфері надання грантової підтримки наукової і науково-технічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти функціонування механізмів державного та внутрішнього фінансового контролю, а також ризики та процеси управління грантовими коштами у державному секторі.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс наукових методів, зокрема:

~ системний аналіз – для розкриття логіки взаємодії механізмів державного та внутрішнього контролю;

~ інституціональний аналіз – для оцінки нормативної бази державного фінансового контролю;

~ порівняльний аналіз – для зіставлення національних і міжнародних моделей грантового менеджменту;

~ аналітичні та графічні методи – для візуалізації ризиків і структурних моделей внутрішнього контролю;

~ методи фінансового аналізу – для оцінювання ліквідності, рентабельності, оборотності та кредиторської заборгованості підприємства;

~ структурно-логічне моделювання – для формування моделей ризиків і контрольних механізмів грантового фінансування.

Наукова новизна роботи полягає у:

~ уточненні концептуальної моделі державного фінансового контролю у сфері грантової підтримки;

~ обґрунтуванні ризик-орієнтованого підходу до оцінювання внутрішнього контролю державних підприємств;

~ розробленні моделі взаємодії внутрішнього і зовнішнього фінансового контролю у контексті грантових процесів;

- ~ формуванні аналітичної системи оцінки ризиків використання грантових коштів;
- ~ удосконаленні підходів до оцінювання готовності підприємства до реалізації грантових проєктів;
- ~ розробленні пропозицій щодо зміцнення внутрішнього контролю як передумови ефективної реалізації державних грантових програм.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані:

- ~ органами державного фінансового контролю для посилення ризик-орієнтованості перевірок грантових програм;
- ~ державними установами та підприємствами при розробленні систем внутрішнього контролю для управління грантовими ресурсами;
- ~ учасниками грантових програм – для підвищення точності, прозорості та ефективності фінансових процедур.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати роботи були апробовані на науково-практичних конференціях, семінарах та фахових дискусіях кафедри, зокрема під час заходів з аналізу державної фінансової політики та механізмів грантової підтримки.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 58 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ

1.1. Економічна сутність, правова природа та інституційна архітектура державного фінансового контролю

У системі публічних фінансів державний фінансовий контроль виступає фундаментальним механізмом забезпечення стійкості бюджетної системи та раціональності державних видатків. Його сутність зумовлена тим, що держава, акумулюючи значні фінансові ресурси через податкові та неподаткові надходження, бере на себе відповідальність за їх ефективне використання в інтересах суспільства. Саме тому контроль є не допоміжною функцією бюджетної системи, а її невід'ємною складовою, що забезпечує узгодженість між фіскальною політикою, бюджетними програмами та фактичними результатами їх реалізації [31].

З економічного погляду державний фінансовий контроль є інститутом, який забезпечує раціональність державного втручання в економіку. Його сутність проявляється у можливості держави:

- ~ встановлювати межі економічно доцільних витрат;
- ~ оцінювати співвідношення витрат і результатів;
- ~ запобігати неефективному, розпорошеному чи корупційному використанню ресурсів;
- ~ гарантувати досягнення цілей бюджетних програм.

У межах економічної теорії фінансовий контроль віднесено до механізмів інституційного забезпечення економічного розвитку, оскільки він формує середовище передбачуваності, прозорості та відповідальності у поводженні з бюджетними коштами [57]. Це особливо важливо для інвестиційно-орієнтованих та інноваційних сфер, таких як наукові дослідження й розробки, де кожна витрачена бюджетна одиниця має бути обґрунтованою, а результати – суспільно корисними.

Економічна природа контролю невіддільна від концепції ефективності державних фінансів, яку ЄС і міжнародні організації (INTOSAI, OECD) визначають через критерії «3Е»:

- ~ есоному (економність),
- ~ efficiency (ефективність),
- ~ effectiveness (результативність) [50].

Таким чином, контроль виступає механізмом забезпечення оптимального поєднання витрат і результатів, формуючи економічні передумови доброго врядування та фіскальної стабільності.

Правова природа державного фінансового контролю відображає владний характер відносин, які виникають між державою та суб'єктами, що використовують публічні кошти. Вона базується на принципі пріоритету публічного інтересу над приватним і забезпечує обов'язковість контролю у всіх випадках використання бюджетних ресурсів.

В основі правового регулювання лежать:

- ~ Бюджетний кодекс України, який встановлює принципи законності, результативності, цільового використання коштів і обов'язковості контролю на всіх стадіях бюджетного процесу [3];
- ~ Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні», який визначає види, форми та суб'єктів контролю [12].

Правовий зміст контролю розкривається в таких характеристиках:

1. Імперативність: органи контролю здійснюють свої повноваження від імені держави та мають право вимагати усунення порушень.
2. Процедурність: порядок контролю суворо регламентований, що унеможливорює довільність його застосування.
3. Юридична відповідальність: порушення фінансової дисципліни тягне за собою юридичні наслідки – фінансові санкції, адміністративну або кримінальну відповідальність.

4. Превентивність: контроль має запобігати, а не лише фіксувати порушення.

Правова природа контролю у сфері грантової підтримки науки набуває особливої специфіки. Грант, за українським законодавством і міжнародною практикою, є цільовою трансферною виплатою, що передбачає обов'язок отримувача виконати програму дій, визначену державою або конкурсним відбором [20]. Це означає, що правова природа контролю охоплює не лише фінансову дисципліну, а й перевірку відповідності досягнутих результатів заявленим цілям, наявність наукового або технологічного ефекту.

Сучасна система державного фінансового контролю України побудована за принципом багаторівневості та функціонального розподілу повноважень. Така архітектура відповідає моделі, рекомендованій INTOSAI, та забезпечує збалансованість між зовнішнім, внутрішнім і відомчим контролем [49].

Перший рівень – зовнішній контроль. Він здійснюється Рахунковою палатою України – незалежним конституційним органом парламентського контролю. Її ключова відмінність полягає в тому, що оцінювання ефективності проводиться не за окремими операціями, а на рівні бюджетних програм, що дозволяє визначити системні проблеми в державній політиці. Для грантових програм у сфері науки зовнішній аудит охоплює аналіз прозорості конкурсних процедур, цільового характеру грантів, результативності наукових досліджень [13].

Другий рівень – внутрішній державний контроль. Цей рівень представлений Державною аудиторською службою України, яка здійснює аудит діяльності міністерств, державних установ, наукових фондів та державних підприємств. Його завдання – забезпечити відповідність фінансових операцій бюджетному законодавству, попередити втрати та неефективне використання коштів, а також оцінити економічність і продуктивність використання фінансових ресурсів [22].

Третій рівень – відомчий і внутрішньогосподарський контроль. У сфері грантової підтримки науки він реалізується МОН, НФДУ, НАН України, а також внутрішніми службами установ – бухгалтерією, службами внутрішнього контролю, уповноваженими з питань закупівель. Саме на цьому рівні формується первинна інформація про фінансові операції, коректність якої визначає якість подальшого аудиту.

Таким чином, державний фінансовий контроль є комплексним інституційним явищем, що поєднує економічний зміст, правову природу та багаторівневу інституційну архітектуру. У сфері грантової підтримки наукової діяльності його значення зростає, оскільки гранти передбачають високу автономію отримувачів, але водночас – високі вимоги до результативності. Ефективність такого контролю визначає ступінь реалізації державної наукової політики, рівень розвитку національної наукової екосистеми та здатність держави забезпечувати інноваційний розвиток.

1.2. Грант як інструмент фінансування наукової діяльності: класифікація, механізм надання, бюджетні програми

У сучасній моделі державної підтримки науки вагому роль відіграють інструменти конкурсного фінансування, серед яких грант посідає центральне місце. Його застосування ґрунтується на принципах конкурентності, прозорості, цільової спрямованості та орієнтації на досягнення перевірюваних результатів. На відміну від традиційних кошторисних форм бюджетного фінансування, грант забезпечує гнучкіший механізм розподілу ресурсів, що дозволяє державі підтримувати найбільш перспективні наукові ідеї, формувати середовище інноваційного зростання та інтегрувати вітчизняну науку у глобальний простір [2].

З економічної точки зору грант є формою цільової трансферної виплати, що надається на основі конкурсного відбору для реалізації наукового або інноваційного проєкту. Його ключовою характеристикою є обов'язковість досягнення визначених результатів, що фіксуються у

проектній документації та подальших звітних матеріалах. На відміну від державного замовлення чи програмно-цільових видатків, грант:

- ~ надає вищий рівень автономії дослідницьким колективам;
- ~ орієнтований на інтелектуальний результат, а не на відтворення процесів;
- ~ передбачає конкуренцію між науковими установами;
- ~ формує нову економіку знань, де вартість створеної інтелектуальної продукції перевищує обсяг залучених ресурсів [63].

З цієї позиції грант виступає інструментом підвищення ефективності державних інвестицій у науку через механізми конкуренції, відбору та оцінювання ефектів реалізованих досліджень.

Гранти у науково-технічній діяльності різняться за джерелами фінансування, цільовим призначенням, видами діяльності та очікуваними результатами. Узагальнена класифікація наведена в таблиці 1.1.

Механізм надання грантів є багатоступеневим процесом, який включає:

1. Оголошення конкурсу – національним або міжнародним фондом (в Україні – МОН, Національний фонд досліджень України).
2. Подання проектних заявок – за затвердженими формами, що містять опис наукової ідеї, бюджет, очікувані результати.
3. Експертне оцінювання – здійснюється незалежними експертами за критеріями новизни, обґрунтованості методології, значущості результатів, раціональності витрат.
4. Прийняття рішення комісією – ухвалення рішення щодо переможців конкурсу.
5. Укладання грантової угоди – визначає зобов'язання сторін, порядок використання коштів, види витрат, форми звітності.
6. Фінансування та моніторинг – здійснюється поетапно; передбачає подання проміжних звітів та перевірку відповідності витрат затвердженим кошторисам.

Звітність і оцінювання результатів – фінальний звіт включає фінансову та наукову частини; результати оцінюються за фактичними досягненнями.

Таблиця 1.1

Класифікація грантів у сфері наукової та науково-технічної діяльності

Критерій класифікації	Види грантів	Характеристика
Джерело фінансування	Державні; міжнародні; приватні	Державні гранти надаються за кошти бюджету; міжнародні – через програми ЄС (Horizon Europe, ERC), НАТО, Світового банку; приватні – через фонди та корпорації
Тип досліджень	Фундаментальні; прикладні; експериментальні	Залежить від рівня наукової новизни та ступеня практичної орієнтації
Масштаб проекту	Індивідуальні; командні; інфраструктурні	Індивідуальні спрямовані на дослідників; командні – на університети/інститути; інфраструктурні – на створення наукових платформ
Строк реалізації	Короткострокові (до 1 року); середньострокові (1–3 роки); довгострокові (3+ роки)	Визначається характером завдань
Механізм надання	Конкурсні; партнерські; співфінансовані	Конкурсні є базовою формою; партнерські передбачають консорціуми; співфінансовані – об'єднання декількох джерел
Форма підтримки	Цільові фінансові ресурси; обладнання; стипендії; візити та мобільності	Часто грант включає декілька компонентів

Ілюстрація механізму наведена на рис. 1.1.

В Україні грантове фінансування науки здійснюється в межах бюджетних програм Міністерства освіти і науки України, а також через конкурсні механізми Національного фонду досліджень України, створеного відповідно до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [11].

У 2024-2025 рр. система бюджетної підтримки наукових досліджень була оптимізована та реорганізована, що призвело до укрупнення окремих

програм. Зокрема, фінансування наукової і науково-технічної діяльності зосереджено в межах оновленої бюджетної програми КПКВК 2201390 «Підтримка пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок», яка об'єднала раніше окремі напрями.

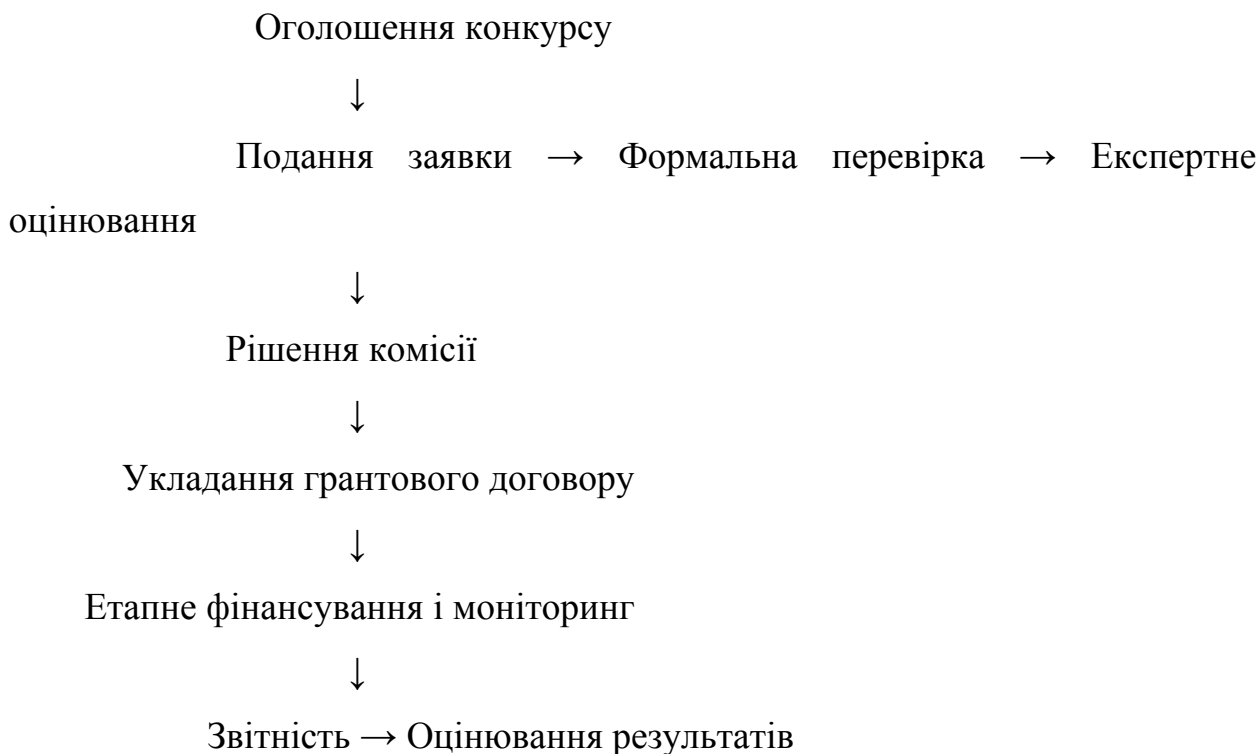


Рис. 1.1. Узагальнена схема надання гранту у сфері науки

Суттєве значення у сучасній структурі державної підтримки науки мають такі інструменти:

- ~ 2201390 «Підтримка пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок» — базове бюджетне фінансування наукових установ і університетів, включаючи виконання державних цільових наукових програм та проєктів;
- ~ Національний фонд досліджень України (НФДУ) — конкурсне грантове фінансування за науковими програмами та індивідуальними грантами;
- ~ державні цільові програми й державні фонди, у межах яких можуть фінансуватися окремі дослідницькі проєкти відповідно до пріоритетів науково-технічної політики.

Важливо зазначити, що Постанова Кабінету Міністрів України № 560 від 17.07.2019 р. запровадила уніфіковані правила надання грантової підтримки у сфері наукової і науково-технічної діяльності, зокрема механізми конкурсного оцінювання, моніторингу, аудиту та звітності грантоотримувачів [20]. Це забезпечило формування інституціонально цілісної системи державного управління грантовими ресурсами та заклало підґрунтя для прозорості й підзвітності у процесі використання публічних коштів.

В Україні грантове фінансування науки реалізується через окремі бюджетні програми Міністерства освіти і науки України та механізми, визначені Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [11]. Структура програмної класифікації видатків державного бюджету періодично уточнюється, проте станом на 2024 рік ключовими є такі програми МОН:

- ~ КПКВК 2201040 «Наукова і науково-технічна діяльність закладів вищої освіти та наукових установ», обсяг видатків — 1 124 931,1 тис. грн (за даними додатка 3 до Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік»);
- ~ КПКВК 2201390 «Підтримка пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок у закладах вищої освіти», обсяг видатків — 118 225,0 тис. грн (за паспортом бюджетної програми МОН на 2024 р.);
- ~ КПКВК 2201080 «Державні премії, стипендії та гранти в галузі освіти, науки і техніки», обсяг видатків — 80 337,2 тис. грн (за додатком 3 до Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік»).

Таким чином, грантова підтримка наукових досліджень поєднує кілька інституційних механізмів:

- ~ інституційну підтримку наукової діяльності ЗВО та наукових установ (2201040);

- ~ цільове фінансування пріоритетних наукових напрямів через конкурсні механізми Національного фонду досліджень та програму 2201390;
- ~ персоніфіковану підтримку учених та колективів у формі премій, стипендій і грантів (2201080).

Кожна з цих програм має власні вимоги до планування, виконання та підтвердження результатів, закріплені у паспортах бюджетних програм, що формує структуровану нормативну базу для організації державного фінансового контролю грантової діяльності.

Грант у системі фінансування науки виступає специфічним фінансовим інструментом, який поєднує ознаки державного інвестування, конкурсного розподілу ресурсів і результативного оцінювання. Його економічна сутність полягає у цільовому використанні бюджетних коштів за умов підвищеної відповідальності грантоотримувача. Саме поєднання конкурсності, прозорості та вимогливості до результатів створює основу для побудови ефективної системи державного фінансового контролю, що й визначає логіку подальшого дослідження.

1.3. Методи, інструменти та процедури контролю за наданням грантів

Контроль за наданням та використанням грантових коштів у сфері науки є ключовим елементом державної фінансової політики, спрямованої на забезпечення ефективності бюджетних видатків і дотримання принципів належного врядування. Методи та інструменти такого контролю формують цілісну систему процедур, що охоплює всі етапи грантового циклу – від планування бюджетних програм до оцінювання результативності реалізованих проєктів. У сучасній практиці контроль набуває ризик-орієнтованого характеру, з акцентом на запобігання нецільовому використанню ресурсів, підвищення прозорості та формування доказової бази для управлінських рішень [61].

Методи контролю традиційно поділяють на попередній, поточний та подальший. Така класифікація відповідає положенням Бюджетного кодексу України, Закону України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю» та рекомендаціям INTOSAI [3; 12].

Таблиця 1.2

Методи державного фінансового контролю грантової підтримки

Метод контролю	Зміст	Приклади застосування у грантових програмах
Попередній контроль	Перевірка обґрунтованості запланованих витрат, відповідності кошторисів вимогам бюджету	аналіз бюджету проєкту, перевірка допустимих категорій витрат, верифікація планових показників
Поточний контроль	Перевірка відповідності фактичних операцій затвердженим планам	контроль платіжних документів, моніторинг етапної звітності, верифікація досягнення проміжних цілей
Подальший контроль	Оцінювання дотримання цільового призначення та ефективності використання ресурсів після завершення проєкту	аудит ефективності, інспектування, аналіз результативності, зіставлення ефектів із бюджетними витратами

У практиці контролю грантових програм застосовуються два ключові види аудиту, визначені міжнародними стандартами ISSAI та імплементовані у національне законодавство [52].

1. Аудит відповідності (compliance audit). Спрямований на перевірку дотримання законодавства, умов грантових угод, порядків використання бюджетних коштів та процедур закупівель. У грантових програмах науки це включає:

- перевірку правильності відбору виконавців;
- відповідність категорій витрат дозволеним;
- дотримання правил державних закупівель (для обладнання та матеріалів);
- відповідність звітності вимогам МОН чи НФДУ.

2. Аудит ефективності (performance audit). Спрямований на оцінювання економності, результативності та ефективності використання грантових коштів. Він аналізує:

- ~ співвідношення витрат і досягнутих результатів;
- ~ науковий, інноваційний та соціальний ефект;
- ~ вплив підтриманих проєктів на розвиток наукової системи;
- ~ відповідність фактичних результатів заявленим у проєктній заяві.

Проведення аудиту ефективності набуває особливого значення у контексті переходу України до європейських стандартів оцінювання результативності бюджетних програм (Performance-Based Budgeting) [21].

Комплекс інструментів, що застосовуються у державному фінансовому контролі грантів, включає:

1. Моніторинг виконання грантів. Це систематичний збір та аналіз інформації щодо ходу виконання проєктів. До його інструментарію входять:

- ~ аналіз календарних графіків;
- ~ перевірка досягнення проміжних індикаторів;
- ~ контроль відповідності витрат затвердженим бюджетам;
- ~ необхідність коригування змісту або обсягів фінансування.

Моніторинг здійснюється:

- ~ внутрішніми підрозділами МОН або НФДУ;
- ~ Державною аудиторською службою (для бюджетних установ);
- ~ незалежними експертами (у міжнародних програмах).

2. Фінансовий аналіз витрат проєкту. У межах перевірок застосовують елементи фінансово-аналітичних методів:

- ~ аналіз структури витрат;
- ~ порівняння фактичних витрат із плановими;
- ~ індексацію витрат у динаміці реалізації;
- ~ зіставлення вартості аналогічних робіт на ринку.

Такий аналіз дозволяє виявити завищення вартості обладнання, дублювання витрат та нераціональне використання ресурсів [8].

3. Інструменти ризик-орієнтованого підходу. Відповідно до постанови КМУ № 605 (2018 р.), державний контроль в Україні переходить на ризик-орієнтовану модель. У грантових програмах це означає:

- ~ визначення ключових зон фінансового ризику (обладнання, послуги, оплата праці);
- ~ застосування індикаторів ризику (наприклад, непропорційно велика частка адміністративних витрат);
- ~ проведення перевірок у проєктах із підвищеним або високим рівнем ризику;
- ~ прогнозування можливих порушень та запобігання їм.

4. Електронні системи контролю та документообігу. Значна частина грантового контролю здійснюється через цифрові платформи:

- ~ e-Data, Spending.gov.ua – перевірка платежів;
- ~ Prozorro – моніторинг закупівель;
- ~ НФДУ-грант-платформа – подання заявок, звітність;
- ~ системи внутрішнього документообігу МОН.

Це значно підвищує прозорість фінансових операцій і створює цифровий слід, важливий для подальших аудитів.

5. Контрольні заходи Держаудитслужби. ДАСУ застосовує інструменти:

- ~ інспектування;
- ~ аудит;
- ~ ревізії;
- ~ державний фінансовий аудит відповідності та ефективності;
- ~ перевірку закупівель.

У контексті грантової діяльності ДАСУ контролює:

- ~ використання бюджетних коштів за грантовими програмами;
- ~ правильність оформлення первинних документів;
- ~ відповідність витрат грантовому кошторису;
- ~ фінансову дисципліну установ-виконавців проєктів [27].

Контрольні процедури умовно поділяються на три блоки: процедури до надання гранту, під час його реалізації, та після завершення проєкту (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Процедури контролю грантів на всіх етапах грантового циклу

Етап	Контрольні процедури	Суб'єкти контролю
До надання гранту	Формальна перевірка поданих заявок; оцінювання обґрунтованості бюджету; перевірка дотримання критеріїв допуску	МОН, НФДУ, експертні ради
Під час виконання	Моніторинг проміжних звітів; перевірка договорів та актів виконаних робіт; аудит відповідності	ДАСУ, внутрішні аудитори, НФДУ
Після завершення	Аудит ефективності; аналіз результативності; оцінка впливу проєкту; фіксація порушень	Рахункова палата, ДАСУ, МОН

Комплексність системи методів і процедур контролю зумовлена тим, що грантове фінансування науки належить до сфер із підвищеним рівнем ризиків:

- ~ висока вартість обладнання;
- ~ можливість завищення кошторисів;
- ~ складність оцінювання нематеріальних результатів;
- ~ залежність наукових результатів від людського фактора.

Тому цілісний контрольний механізм дозволяє:

- ~ знизити рівень фінансових порушень;
- ~ забезпечити прозорість розподілу ресурсів;
- ~ підвищити довіру до системи державного фінансування науки;
- ~ спрямувати бюджетні ресурси на найбільш ефективні дослідницькі проєкти.

Висновки до розділу 1

1. У результаті теоретичного узагальнення встановлено, що державний фінансовий контроль у сфері публічних фінансів є не допоміжною, а системоутворювальною функцією бюджетної політики. Його економічна сутність полягає у забезпеченні раціональності державного втручання в економіку через узгодження обсягів і структури видатків із досягнутими результатами, дотриманням критеріїв «3Е» (економність, ефективність, результативність) та мінімізацією втрат суспільного добробуту внаслідок неефективного використання ресурсів. Правова природа контролю ґрунтується на імперативності повноважень контрольних органів, процедурній визначеності перевірок, невідворотності юридичної відповідальності за порушення фінансової дисципліни та превентивному характері впливу. Таким чином, державний фінансовий контроль виступає інституційною формою реалізації публічного інтересу у сфері управління бюджетними коштами, у тому числі тими, що спрямовуються на наукову і науково-технічну діяльність.

2. Доведено, що інституційна архітектура державного фінансового контролю в Україні має багаторівневий характер і загалом відповідає рекомендаціям INTOSAI щодо розмежування зовнішнього, внутрішнього та відомчого контролю. На макрорівні зовнішній контроль реалізується Рахунковою палатою України як органом парламентського нагляду за виконанням бюджетних програм, включно з науковими й грантовими. На мезорівні внутрішній державний фінансовий контроль здійснюється Державною аудиторською службою, яка фокусується на відповідності операцій бюджетному законодавству, виявленні втрат і неефективності у діяльності головних розпорядників та підпорядкованих їм установ. На мікрорівні діють відомчі та внутрішньогосподарські системи контролю в МОН, Національному фонді досліджень України, наукових установах і закладах вищої освіти, де формується первинна інформаційна база для аудиту. Така архітектура створює інституційну рамку для організації

фінансового контролю грантових програм, але вимагає посилення координації між рівнями та розвитку ризик-орієнтованих підходів.

3. Розкрито, що грант у системі фінансування науки є специфічним інструментом цільової трансферної підтримки, який поєднує ознаки державного інвестування, конкурсного відбору та результативного оцінювання. На відміну від кошторисного фінансування, грантовий механізм орієнтований на підтримку найбільш якісних наукових ідей, забезпечує вищий рівень автономії виконавців, але водночас підвищує вимоги до прозорості, підзвітності та документального підтвердження результатів. Оновлена структура програмної класифікації видатків МОН (КПКВК 2201040, 2201390, 2201080) та запровадження постановою КМУ № 560 уніфікованих правил грантової підтримки створюють нормативно-правове підґрунтя для функціонування грантових інструментів та визначають рамкові вимоги до контролю за їх реалізацією. Отже, грант виступає не лише формою фінансування, а й об'єктом специфічного державного фінансового контролю, в якому акцент зміщується з формального підтвердження витрат на оцінювання наукового й інноваційного ефекту.

4. Узагальнено, що методи, інструменти та процедури контролю за наданням і використанням грантів у сфері науки формують комплексну систему, яка охоплює попередній, поточний і подальший контроль, аудит відповідності та аудит ефективності, моніторинг виконання проєктів, фінансово-аналітичні процедури й ризик-орієнтовані підходи. Її сучасна еволюція пов'язана з переходом до моделей контролю, заснованих на оцінюванні результативності бюджетних програм, а також із розширенням використання цифрових платформ (e-Data, ProzoGo, електронні системи НФДУ та МОН), що підсилює прозорість і доказовість контрольних дій. Водночас висока вартість дослідницького обладнання, складність оцінювання нематеріальних наукових результатів і значна роль людського фактора визначають підвищений рівень ризиків у грантових програмах, що зумовлює потребу в подальшому посиленні методології державного

фінансового контролю грантової підтримки та її адаптації до європейських стандартів.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКИЙ СТАН ТА СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК БАЗИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ І ГРАНТОВИМИ КОШТАМИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «Державне управління комплексного забезпечення»

Державне підприємство «Державне управління комплексного забезпечення» (далі – ДП «ДУКЗ») є суб'єктом державного сектору економіки, що функціонує у структурі сфери управління Державної аудиторської служби України. Така інституційна належність визначає специфічний характер діяльності підприємства, зумовлений поєднанням господарських функцій та завдань із забезпечення операційної, адміністративної й матеріально-технічної підтримки органу державного фінансового контролю. Підприємство здійснює свою діяльність з метою утримання та експлуатації будинків, споруд і транспорту Уповноваженого органу управління, проведення капітальних і поточних ремонтів, обслуговування інших потреб органу управління. Крім того, на підприємство покладено низку функцій з інформаційно-технологічного, господарського, видавничого та організаційного забезпечення.

За організаційно-правовою формою ДП «ДУКЗ» є державним підприємством, яке веде діяльність на підставі Господарського та Бюджетного кодексів України, Закону України «Про управління об'єктами державної власності» та нормативних актів Держаудитслужби. Підприємство не є бюджетною установою у вузькому розумінні, однак його діяльність та фінансові результати безпосередньо впливають на виконання функцій органу державного фінансового контролю. Це означає, що ДП «ДУКЗ» виступає елементом внутрішньої інфраструктури державного контролю, забезпечуючи матеріальні й технічні умови для здійснення контрольних заходів.

У звітності зазначено, що органом, який уповноважений управляти державним майном підприємства, є Держаудитслужба України, що також підтверджено контрактами з директором підприємства та регулярними звітами про виконання показників ефективності використання майна. Таким чином, підприємство функціонує як допоміжна інституція, що забезпечує сталість операційної діяльності контролюючого органу, включно з експлуатацією будівель, ремонтом, обслуговуванням транспорту, проведенням закупівель та матеріально-технічним забезпеченням.

Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД є 58.14 – видання журналів і періодичних видань, що підтверджується фінансовою звітністю за I квартал 2025 року. Видавнича діяльність забезпечує підприємству частину власних доходів та розширює функцію інформаційного забезпечення контрольних процесів. Окрім видавничого напрямку, статутні завдання підприємства включають:

- ~ утримання, експлуатацію та ремонт будівель і приміщень Держаудитслужби;
- ~ забезпечення транспортом та організацію транспортного обслуговування;
- ~ матеріально-технічне забезпечення апарату управління;
- ~ інформаційно-телекомунікаційне, освітнє та господарське забезпечення;
- ~ супровід заходів із підвищення ефективності управління державним майном;
- ~ забезпечення функціонування комунікаційної та інформаційної інфраструктури.

Підприємство повинно здійснювати діяльність у межах покладених завдань та без суттєвого відхилення від них, із чітким дотриманням цілей і напрямів, визначених Уповноваженим органом управління. Це свідчить про високий рівень регульованості діяльності і водночас формує підвищені вимоги до фінансової дисципліни, документації та процедур внутрішнього контролю.

Згідно з нефінансовими показниками, середня чисельність працівників підприємства складає 15 осіб у динаміці останніх років, що відповідає невеликому підприємству державного сектору, орієнтованому переважно на забезпечувальні функції. Структура персоналу включає робітничі спеціальності (обслуговування будівель, транспортні послуги), фахівців з бухгалтерського обліку, матеріально-технічного забезпечення та управлінського персоналу. В окремих звітах керівника підкреслюється потреба у збереженні та плановому оновленні кадрового потенціалу з метою підтримки якісних процесів забезпечення та надання послуг.

За адресою підприємства (м. Київ, вул. Малинська, 4А, корп. Лабораторний) розташовані об'єкти нерухомості, що передані підприємству для експлуатації та обслуговування. З фінансового балансу за I кв. 2025 р. видно, що величина первісної вартості основних засобів становить 7592,0 тис. грн, а накопичений знос – 2742,0 тис. грн. Це засвідчує наявність відчутної матеріально-технічної бази, що потребує регулярного фінансування ремонтних і відновлювальних робіт.

У структурі активів домінують оборотні активи: станом на 31.03.2025 р. їх сума становила 4604,4 тис. грн, що складає майже половину активів підприємства. Значну частку становить дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги – 2535,4 тис. грн, що демонструє високий рівень залежності підприємства від розрахунків із контрагентами. Оборотні фінансові інвестиції та грошові кошти разом становлять близько 450 тис. грн, що обмежує ліквідність підприємства та зумовлює необхідність посиленого фінансового контролю.

Пасиви демонструють низький рівень власного капіталу: на початок 2025 року нерозподілений збиток становив –1423,8 тис. грн, а на кінець кварталу – –1 331,0 тис. грн (з урахуванням зміни операційних результатів). Це є важливим індикатором фінансових ризиків, що підсилює значення ефективного контролю використання майна, коштів та обов'язкових платежів.

Динаміка чистого фінансового результату наведена у звітах керівника: у 2021 році чистий прибуток за III квартал становив 3,4 тис. грн при значних коливаннях протягом року; у 2020 році підприємство мало збиток 26,3 тис. грн за підсумками року; станом на I кв. 2025 року чистий збиток складав 319,0 тис. грн. Така динаміка підтверджує системний характер фінансових проблем та потребу в посиленому державному контролі.

Функції ДП «ДУКЗ» безпосередньо вписуються у систему забезпечення діяльності органу державного фінансового контролю.

Підприємство:

- ~ забезпечує виконання контрольних процедур шляхом надання матеріально-технічної інфраструктури;
- ~ виступає розпорядником державного майна, що зобов'язує до суворого дотримання вимог до його збереження й ефективного використання;
- ~ формує фінансові результати, що впливають на виконання показників ефективності органу управління;
- ~ здійснює діяльність, яка потенційно може бути підтримана грантовими програмами для підвищення інституційної спроможності, цифровізації, розвитку видавничих та освітніх сервісів.

Саме тому підприємство є релевантним об'єктом оцінювання у рамках дослідження механізмів державного контролю за грантовими коштами. Наявні ризики ліквідності, збитковість, висока залежність від дебіторської заборгованості, а також потреба в модернізації матеріально-технічної бази створюють передумови для застосування грантових інструментів фінансування. Водночас це підсилює вимоги до системності і прозорості контролю.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Державне управління комплексного забезпечення» за 2020-2024 рр.

Оцінювання фінансово-господарської діяльності ДП «Державне управління комплексного забезпечення» (далі – ДП «ДУКЗ») за 2020-2024 рр.

є необхідною передумовою подальшого дослідження механізмів державного фінансового контролю, зокрема в контексті потенційного залучення грантового фінансування. Фінансова стійкість, ліквідність, ділова активність та результативність діяльності підприємства визначають не лише його здатність виконувати завдання з комплексного забезпечення органу державного фінансового контролю, але й рівень ризику для держави як власника та потенційного грантодавця.

Аналіз базується на даних річної та проміжної фінансової звітності підприємства за 2020-2025 рр. Такий часовий горизонт дає змогу простежити вплив зовнішніх шоків (воєнний стан, інфляційні процеси, бюджетні обмеження) на фінансові результати підприємства і виділити сталі тенденції.

Загальний майновий стан підприємства характеризується обсягом і структурою активів. За даними балансу (форма № 1-м), активи ДП «ДУКЗ» складаються переважно з необоротних активів (насамперед основних засобів, пов'язаних з експлуатацією будівель, споруд, устаткування) та оборотних активів (дебіторська заборгованість, грошові кошти, запаси) (додаток А).

У фінансовій звітності за останні роки зазначено, що підприємство володіє суттєвою матеріально-технічною базою, яка використовується для забезпечення діяльності Держаудитслужби (будівлі, транспорт, інфраструктурні об'єкти), що підтверджується значною питомою вагою основних засобів у структурі активів [1]. Одночасно у балансі за I кв. 2025 р. зафіксовано відчутний обсяг зносу, що свідчить про потребу в модернізації та капітальних ремонтах, а отже – про структурну напругу у використанні ресурсів.

Структурні зміни активів за 2020-2024 рр. можна узагальнити таким чином (табл. 2.1).

У структурі пасивів ключову роль відіграють короткострокові зобов'язання та власний капітал. Дані річної звітності свідчать, що власний капітал підприємства є обмеженим, а нерозподілений збиток формує негативне значення відповідного показника. Це є ознакою фінансової

вразливості, що обмежує інвестиційні можливості й підсилює роль зовнішнього фінансування (табл. 2.2).

Таблиця 2.1

Узагальнена динаміка структури активів ДП «ДУКЗ» за 2020-2024 рр.

Група активів	Загальна тенденція	Аналітична інтерпретація
Необоротні активи	Відносно стабільні, з тенденцією до поступового зростання первісної вартості та зносу	Підприємство утримує значний обсяг основних засобів; зростання зносу потребує інвестицій у відновлення
Оборотні активи	Коливання, залежні від обсягу незавершених розрахунків і рівня дебіторської заборгованості	Висока частка дебіторської заборгованості знижує ліквідність та підвищує ризики неплатоспроможності
Дебіторська заборгованість	Схильність до накопичення у окремі періоди (особливо в умовах воєнного стану)	Свідчить про повільні розрахунки контрагентів, створює додаткове навантаження на грошові потоки
Грошові кошти та їх еквіваленти	Обмежені залишки, без довготривалої тенденції до нарощення	Підприємство працює в умовах дефіциту вільних ліквідних ресурсів та залежності від поточних надходжень

Таблиця 2.2

Узагальнена динаміка структури джерел фінансування ДП «ДУКЗ» за 2020-2024 рр.

Елемент пасивів	Загальна тенденція	Аналітична оцінка
Власний капітал	Низький рівень, наявність нерозподіленого збитку	Підприємство функціонує з обмеженим запасом фінансової стійкості
Довгострокові зобов'язання	Практично відсутні або незначні	Свідчить про відсутність значних довгострокових кредитів або позик
Короткострокові зобов'язання	Домінують у структурі пасивів	Підвищена залежність від поточних розрахунків і

		кредиторської заборгованості
Кредиторська заборгованість	Коливання з тенденцією до зростання в періоди криз	Може відобразити напружений графік розрахунків та ризику накопичення боргу

Узагальнено динаміку можна представити як переважно оборотну модель фінансування з домінуванням короткострокових зобов'язань та обмеженим власним капіталом. Для підприємства, що забезпечує діяльність органу державного фінансового контролю, це створює виклики щодо стабільності виконання функцій та підвищує чутливість до бюджетних і ринкових шоків.

Схематично еволюцію структури активів і пасивів підприємства можна подати у вигляді спрощеної блок-схеми (рис. 2.1).

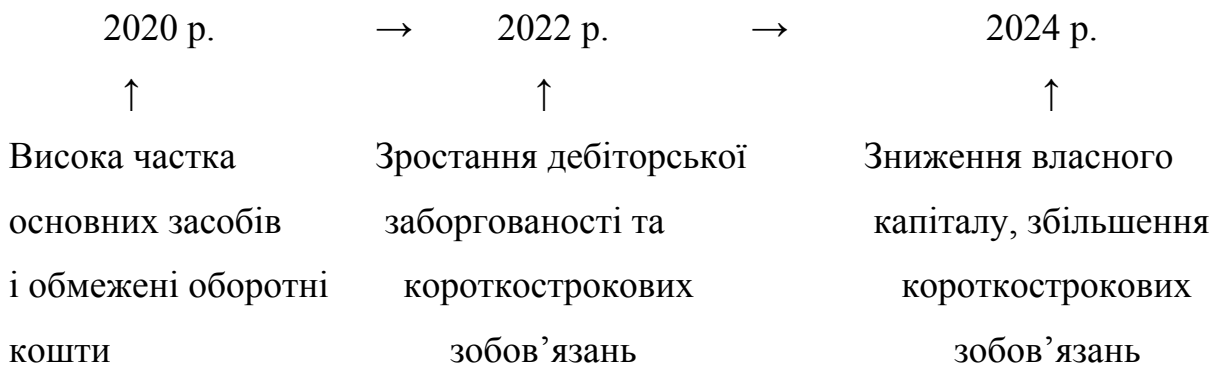


Рис. 2.1. Узагальнена схема зміни структури активів і пасивів ДП «ДУКЗ» у 2020–2024 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2-м) свідчить, що основним джерелом формування доходів підприємства є виручка від реалізації послуг, пов'язаних із забезпечувальною й видавничою діяльністю, а також доходи від надання інших послуг на користь Уповноваженого органу управління (додаток А).

За даними звітів керівника за 2020 та 2021 рр., а також фінансової звітності за 2023 рік і проміжних звітів 2024 року, можна зробити такі узагальнені висновки:

- у довоєнний період (2020 р. - поч. 2021 рр.) підприємство формувало відносно стабільні, але невисокі обсяги доходів, при цьому результати діяльності варіювалися між невеликим прибутком і збитком;
- у період посилення кризових явищ та воєнного стану (2022-2023 рр.) спостерігалися коливання доходів та збільшення витрат, пов'язаних із забезпеченням безперервної діяльності, адаптацією до нових умов, інфляційним тиском;
- за даними за I кв. 2025 р., підприємство демонструє збитковий результат, що свідчить про поглиблення фінансових викликів [3].

Узагальнені тенденції динаміки доходів, витрат і чистого фінансового результату наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Узагальнена динаміка доходів, витрат і фінансових результатів ДП «ДУКЗ»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р. (проміжні дані)	Загальна характеристика тенденції
Дохід (виручка від реалізації)	Невисокі, відносно стабільні	Помірне зростання	Колівання, вплив криз	Часткова стабілізація	Залежність від контрактів та обсягів робіт	Доходи не мають стійкої висхідної динаміки
Собівартість послуг	Висока частка у структурі витрат	Зростання внаслідок подорожчання ресурсів	Подальше зростання	Підтримання на підвищеному рівні	Зберігається високий рівень постійних витрат	Тиск на рентабельність
Адміністративні та інші операційні витрати	Помірні	Зростають	Залишаються значними	Схильні до інерційного зростання	Частково оптимізуються, але залишаються вагомими	Обмежені можливості для скорочення
Чистий фінансовий результат	Невеликий збиток або незначний прибуток	Нестійкий, коливальний	Схильність до збитковості	Переважає збитку	Збиток за проміжними даними	Сталий ризик низької результативності

З аналітичної позиції це означає, що підприємство працює на межі фінансової стійкості, забезпечуючи виконання функцій, покладених на нього органом управління, але не формуючи значного запасу міцності у вигляді накопиченого прибутку чи достатнього власного капіталу. У такій ситуації будь-які додаткові завдання, у тому числі реалізація проектів, пов'язаних із

грантовим фінансуванням (наприклад, у сфері цифровізації, модернізації інфраструктури, розширення видавничої діяльності), потребують дуже ретельної оцінки ризиків і належної системи державного фінансового контролю.

Для більш глибокої характеристики фінансового стану доцільно здійснити коефіцієнтний аналіз, що включає групи показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. З огляду на статус підприємства як суб'єкта державного сектору, особливу увагу слід приділити коефіцієнтам забезпеченості власним капіталом, ліквідності та залежності від короткострокових зобов'язань.

Узагальнені результати коефіцієнтного аналізу (без наведення всіх числових значень, що містяться у додатках до роботи) подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Ключові фінансові коефіцієнти ДП «ДУКЗ» та їх інтерпретація

Група коефіцієнтів	Приблизна динаміка за 2020–2024 рр.	Аналітична інтерпретація
Ліквідність (поточна, швидка)	На рівні, близькому до мінімально допустимого, з ризиком погіршення в окремі роки	Підприємство має обмежений запас ліквідності, залежить від своєчасності розрахунків контрагентів
Фінансова стійкість (співвідношення власного і залученого капіталу)	Низький рівень власного капіталу, переважання короткострокових зобов'язань	Високий рівень фінансових ризиків, відсутність значного запасу міцності
Ділова активність (оборотність дебіторської заборгованості, активів)	Уповільнення оборотності в окремі періоди, накопичення дебіторської заборгованості	Потреба в посиленні контролю за розрахунками, оптимізації умов договорів
Рентабельність (рентабельність продажу, активів, капіталу)	Низькі або від'ємні значення, з епізодичними покращеннями	Підприємство функціонує як забезпечувальна структура без значного прибуткового потенціалу

На основі цього можна ідентифікувати ключові фінансові ризики, важливі з точки зору державного фінансового контролю:

1. Ризик ліквідності – обмежені можливості підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання без залучення додаткової підтримки.

2. Ризик накопичення збитків – від'ємний нерозподілений фінансовий результат, який може розширюватися за відсутності компенсаторних заходів.

3. Ризик управління дебіторською і кредиторською заборгованістю – можливість виникнення прострочених зобов'язань, що потребує посиленого контролю договірної роботи та платіжної дисципліни.

4. Ризик неефективного використання майнового комплексу – за наявності значного обсягу основних засобів їх ефективність може бути нижчою за потенційну.

Схематично систему фінансових ризиків, релевантних до тематики державного фінансового контролю грантового фінансування, можна подати у вигляді «картки ризиків» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Концептуальна картка фінансових ризиків ДП «ДУКЗ» у контексті державного фінансового контролю

Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «ДУКЗ» за 2020-2024 рр. дозволяє сформулювати низку важливих висновків, що прямо стосуються теми дослідження.

По-перше, підприємство виконує інфраструктурну функцію у системі державного фінансового контролю, забезпечуючи матеріально-технічні умови для діяльності Держаудитслужби України. При цьому воно саме є об'єктом фінансового контролю з боку держави, а його фінансовий стан впливає на сталість і якість виконання контрольних повноважень органу управління.

По-друге, структура активів і пасивів підприємства свідчить про обмежений запас фінансової стійкості та значну залежність від короткострокових зобов'язань, що підвищує чутливість до зовнішніх шоків і бюджетних обмежень. Це означає, що у разі залучення грантової підтримки (наприклад, на модернізацію інфраструктури, цифровізацію чи розширення інформаційно-видавничих проєктів) державний фінансовий контроль має враховувати вихідну фінансову вразливість підприємства та посилювати вимоги до ризик-орієнтованого підходу.

По-третє, динаміка доходів і витрат, а також коефіцієнтний аналіз рентабельності та ліквідності вказують на низьку прибутковість діяльності і тенденцію до збитковості, що типово для забезпечувальних державних підприємств, але водночас створює додаткові виклики для управління ресурсами. У такій ситуації грантове фінансування потенційно може виконувати компенсаторну або розвиткову функцію, проте лише за умови якісного планування проєктів, чіткої системи показників результативності та ефективного контролю за кожною гривнею, що виділяється.

Таким чином, результати аналізу фінансово-господарської діяльності ДП «ДУКЗ» у 2020–2024 рр. створюють фактичну основу для подальшого розроблення у наступному розділі напрямів удосконалення системи державного фінансового контролю надання грантів, з урахуванням виявлених

слабких місць у фінансовому стані підприємства та специфіки його інституційної ролі.

2.3. Оцінка системи внутрішнього контролю та ризиків у використанні бюджетних коштів підприємством

Функціонування системи внутрішнього контролю на державному підприємстві є визначальною умовою забезпечення належного управління бюджетними ресурсами. У випадку ДП «Державне управління комплексного забезпечення» внутрішній контроль має подвійне значення: з одного боку, він забезпечує коректність і раціональність фінансово-господарських операцій, з іншого – створює основу для стабільного виконання функцій, пов'язаних із матеріальним, технічним та інформаційним забезпеченням центрального органу виконавчої влади у сфері державного фінансового контролю.

Аналіз звітних документів за 2020-2024 рр. демонструє наявність формальної системи контролю, однак її зміст та ефективність свідчать про переважно нормативний характер, без достатнього ризик-орієнтованого наповнення. Для систематизації ключових характеристик внутрішнього контролю доцільно представити узагальнений опис його складових елементів. На основі звітів керівника та аналізу фінансової інформації було виокремлено найбільш суттєві компоненти контрольного середовища, що визначають якість управлінських процесів і рівень ризиків на підприємстві.

Характерні особливості структури контролю можна узагальнити у таблиці 2.5.

Представлені в таблиці 2.5. дані свідчать, що система внутрішнього контролю підприємства характеризується значним розривом між формальним регламентуванням і фактичним функціонуванням. Попри наявність визначених процедур та посадових обов'язків, контрольні механізми не забезпечують належного рівня превентивності: ризики не

оцінюються системно, а більшість управлінських рішень приймається постфактум або в реактивному режимі. Такий стан контрольного середовища підсилює операційні та фінансові ризики, особливо у сферах договірної діяльності, планування витрат та закупівель.

Таблиця 2.5

Основні характеристики системи внутрішнього контролю ДП «ДУКЗ»

Елемент системи	Фактичний стан	Аналітична інтерпретація
Контрольне середовище	Визначені повноваження, усталена структура; функції закріплені в посадових інструкціях	Організаційні елементи наявні, однак культура управління ризиками не сформована
Контроль процедур закупівель	Закупівлі здійснюються відповідно до законодавства, але є випадки затримок, перепогодження, коригування цін	Контроль є формальним; попередня оцінка ризиків підрядників недостатня
Контроль договірних зобов'язань	Виявлено нерівномірність у виконанні договорів, затримки ремонтів	Недостатній попередній контроль, контроль переважно постфактум
Управління активами	Високий рівень зносу основних засобів; потреба в ремонтах	Контроль активів існує, але не має стратегічної спрямованості
Управління витратами	Схильність до перевищення кошторисів у кризові періоди	Планування витрат не повністю інтегроване у систему контролю

Сформовано автором на основі звітів за 2020 р. - I кв. 2025 рр. (додаток А).

Візуалізація ключових проблем демонструє, що внутрішній контроль ДП «ДУКЗ» працює радше як механізм підтвердження виконаних операцій, ніж як превентивний інструмент запобігання фінансовим ризикам. Це проявляється насамперед у сфері договірної діяльності та управління ліквідністю.

Запропонована модель (рис. 2.3). демонструє, що слабкість внутрішнього контролю має каскадний характер: формальна визначеність процедур не трансформується у здатність попереджати ризики, що призводить до накопичення операційних проблем та зростання фінансової нестабільності. Така конфігурація ризиків є загрозовою для підприємств, які можуть брати участь у програмах грантового фінансування, оскільки підвищує ймовірність порушення умов виконання проєктів.

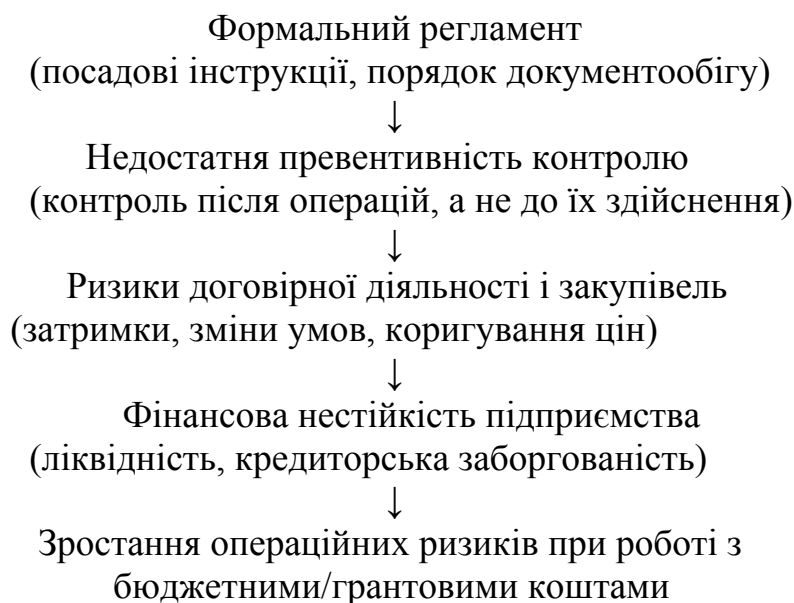


Рис. 2.3. Структурна модель вразливостей внутрішнього контролю ДП «ДУКЗ»

Так, за даними фінансової звітності та звітів керівника, підприємство неодноразово стикалося з накопиченням дебіторської заборгованості, а також із необхідністю коригування графіків ремонтних та господарських робіт. (додаток А)

Структура ризиків, що впливають із діяльності підприємства, може бути представлена у вигляді системної моделі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні ризики у використанні бюджетних коштів ДП «ДУКЗ»

Група ризиків	Прояви за звітністю	Потенційний вплив на бюджетні кошти
---------------	---------------------	-------------------------------------

Фінансові ризики	Зростання збитковості, дефіцит власного капіталу, зниження ліквідності	Підвищена ймовірність потреби у додатковому фінансуванні та ризик порушення фінансової дисципліни
Операційні ризики	Затримки виконання договорів, недотримання графіків ремонтів	Ризик неефективного планування витрат, нерациональне використання бюджетних ресурсів
Ризики закупівель	Нерівномірність цінних змін, затримки в поставках	Ймовірність неекономного використання коштів і порушення принципів конкурентності
Ризики управління активами	Високий знос основних засобів, відкладання ремонтів	Зростання майбутніх бюджетних витрат на відновлення активів
Ризики договірної діяльності	В окремі періоди – збільшення вартості робіт, коригування умов	Підвищена вразливість до неефективних контрактних рішень

Складено на основі фінансової ДП «ДУКЗ» за 2020-2024 рр. (додаток А).

Узагальнення виявлених фінансових, операційних і договірних ризиків дає змогу простежити їхній взаємозумовлений та послідовний характер. Для наочності взаємозв'язків між ключовими групами ризиків доцільно подати їх у вигляді структурної моделі (рис. 2.4).

Поглиблений аналіз дає змогу побачити, що взаємозв'язок між фінансовими та операційними ризиками має кумулятивний характер. Низька ліквідність, зростання короткострокових зобов'язань та накопичення дебіторської заборгованості послаблюють можливість підприємства своєчасно виконувати фінансові та господарські зобов'язання. Водночас недостатня превентивність контролю за закупівлями й підрядниками збільшує ймовірність додаткових витрат унаслідок порушення строків робіт чи змін у кошторисах.

У цьому контексті особливої ваги набуває питання управління майновим комплексом. Значна частина основних засобів підприємства перебуває у стані зносу, що фіксується у фінансовій звітності за останні роки. Накопичення технічного старіння інфраструктури без належного планування

та контролю ремонтів створює перманентний операційний ризик, який прямо впливає на можливість здійснювати забезпечувальні функції для Держаудитслужби.

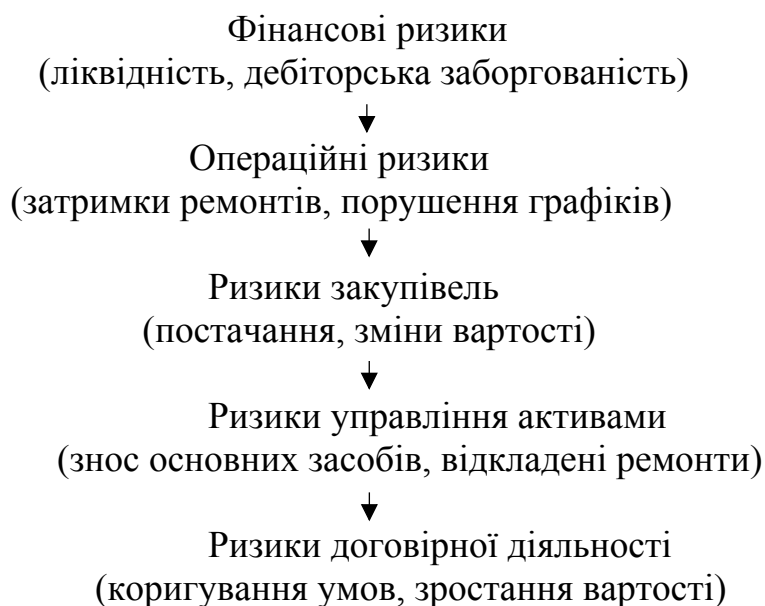


Рис. 2.4. Схематична модель взаємозв'язку ключових ризиків ДП «ДУКЗ»

Складено на основі фінансової та управлінської звітності 2020-2024 рр. (додаток А).

Ризики, описані вище, є ключовими для підприємства, яке потенційно може отримувати грантову підтримку для модернізації основних фондів чи впровадження нових сервісів. Слабка інтегрованість внутрішнього контролю та його недостатня ризик-орієнтованість означають, що у разі залучення грантового фінансування може бути поставлена під сумнів якість управління грантовими коштами – від планування до підтвердження результатів. Для держави як грантодавця це збільшує масштаби контролю і підвищує необхідність зовнішнього моніторингу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що система внутрішнього контролю ДП «ДУКЗ» має базові структурні компоненти та формально відповідає нормативним вимогам, однак її фактична ефективність обмежена через переважно постфактумний характер контрольних процедур, низький рівень інтегрованості управління ризиками та недостатню глибину фінансово-

аналітичних механізмів. Виявлені проблеми створюють ризики неефективного використання бюджетних коштів і визначають необхідність суттєвого посилення контролю, особливо у випадку реалізації майбутніх грантових проєктів, де фінансова дисципліна та прозорість використання ресурсів є критично значущими.

Висновки до розділу 2

1. ДП «ДУКЗ» виконує інфраструктурну роль у системі державного фінансового контролю та є релевантним об'єктом для оцінки готовності до роботи з грантовими ресурсами. Підприємство забезпечує матеріально-технічну, транспортну, інформаційну та видавничу підтримку Держаудитслужби, фактично формуючи операційний фундамент для реалізації контрольних повноважень органу управління. Такий статус зумовлює підвищені вимоги до фінансової дисципліни, прозорості використання майна та якості внутрішнього контролю, а також логічно пов'язує ДП «ДУКЗ» з тематикою державного фінансового контролю грантової підтримки, адже саме через подібні інфраструктурні суб'єкти реалізуються значна частина забезпечувальних функцій потенційних грантових проєктів.

2. Фінансово-господарський стан підприємства характеризується обмеженим запасом фінансової стійкості, високою залежністю від короткострокових зобов'язань і значною часткою дебіторської заборгованості. Структура активів свідчить про вагомий обсяг основних засобів у поєднанні з накопиченим зносом та коливаннями рівня оборотних активів, зумовленими динамікою розрахунків із контрагентами. У пасивах домінують короткострокові зобов'язання на тлі низького власного капіталу й від'ємного нерозподіленого фінансового результату, що формує підвищені ризики ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнтний аналіз підтверджує низьку рентабельність і тенденцію до збитковості, типової для забезпечувальних державних підприємств, але критичної з позицій

потенційного залучення додаткових фінансових інструментів, зокрема грантових.

3. Система внутрішнього контролю ДП «ДУКЗ» має формально вибудовані організаційні елементи, однак демонструє недостатню превентивність і низький рівень інтегрованості управління ризиками. Наявність посадових інструкцій, регламентованих процедур документообігу та закупівель не трансформується у повноцінну ризик-орієнтовану модель контролю: переважає постфактумний характер прийняття управлінських рішень, слабо розвинута системна оцінка ризиків контрагентів, відсутні механізми стратегічного управління майновим комплексом. Це зумовлює кумулятивний ефект фінансових, операційних, договірних та закупівельних ризиків, які безпосередньо впливають на стабільність виконання функцій підприємства та ефективність використання бюджетних коштів.

4. Виявлені фінансові та контрольні вразливості визначають як високу потребу в удосконаленні внутрішнього контролю, так і потенційну доцільність грантової підтримки за умови посиленого державного фінансового контролю. Низька ліквідність, збитковість, висока залежність від дебіторської заборгованості й значний знос основних засобів створюють об'єктивні передумови для залучення грантових інструментів (на модернізацію інфраструктури, цифровізацію, розвиток інформаційно-видавничих сервісів). Водночас такі характеристики підвищують вимоги до якості планування проєктів, побудови системи індикаторів результативності, превентивного контролю операцій та прозорості використання коштів. Саме тому результати аналізу розділу 2 формують емпіричну базу для розроблення у подальшому розділі пропозицій щодо посилення державного фінансового контролю грантової підтримки з урахуванням реальних ризиків і обмежень діяльності ДП «ДУКЗ».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ

3.1. Проблеми та ризики у системі фінансового контролю грантового фінансування наукових проєктів в Україні

Система грантового фінансування наукових та науково-технічних проєктів в Україні сформувалася як важливий інструмент розвитку наукового потенціалу, модернізації інфраструктури та інтеграції у європейський дослідницький простір. Водночас ефективність використання бюджетних коштів у межах грантових програм значною мірою залежить від якості механізмів державного фінансового контролю. Аналіз показує, що чинна модель контролю є фрагментованою, переважно процедурною та недостатньо ризик-орієнтованою, що створює системні вразливості на різних етапах життєвого циклу грантових проєктів.

Першою ключовою проблемою є недостатня інтеграція ризик-орієнтованого підходу у контрольні процедури. У практиці переважає перевірка формальних аспектів – правильності оформлення кошторисів, наявності підтвердних документів, дотримання строків подання звітності. Натомість оцінка фінансової стійкості виконавця, ризиків реалізації, вразливостей закупівель чи можливих конфліктів інтересів проводиться епізодично. У результаті фінансовий контроль здебільшого фіксує порушення *ex post*, замість їхнього передбачення.

Другою проблемою є нормативна невпорядкованість. Грантові програми МОН, НФДУ, галузевих міністерств та окремих держустанов регулюються різними документами, що відрізняються підходами до відбору, звітування й аудиту. Це створює ситуацію, коли однакові за економічною сутністю операції контролюються за різними правилами, а грантоотримувачі орієнтуються у складному полі суперечливих вимог.

Третьою групою проблем виступають інституційні обмеження виконавців. Більшість державних установ, зокрема і таких, як ДП «ДУКЗ», мають базові, але не інтегровані системи внутрішнього контролю. Вони відповідають формальним вимогам, але не забезпечують складні функції моніторингу витрат, закупівель, ризиків і результативності, що є обов'язковими у грантових проєктах. Наявність структурних фінансових проблем (зростання зобов'язань, збитковість, низька ліквідність) додатково обмежує спроможність таких підприємств до фінансової автономності у реалізації грантів.

Сутнісне відображення логіки проблем і ризиків представлено на рисунку 3.1, який демонструє системність взаємозалежностей між нормативними, операційними, інституційними та фінансовими складовими.

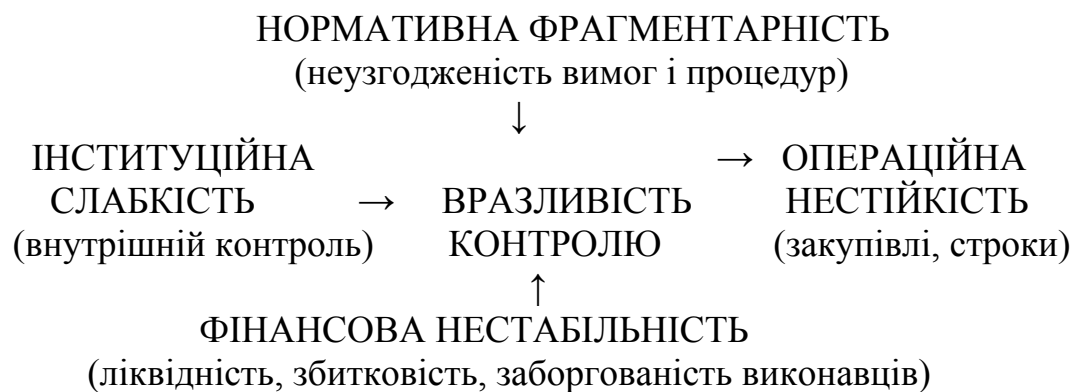


Рис. 3.1. Структурна модель проблем і ризиків у системі фінансового контролю грантових проєктів

Четвертою проблемою, що посилює ризики, є обмежена прозорість фінансової інформації. Хоча більшість грантодавців формально декларують відкритість, на практиці є значні прогалини у публікації первинних документів, методик оцінювання, проміжних аудитів та детальних бюджетів. Це ускладнює громадський, експертний та державний контроль, обмежуючи можливості для незалежної оцінки ефективності використання коштів.

П'ята проблемна зона пов'язана з високою складністю процедур закупівель у державних виконавців. У грантових проєктах такі виконавці

мусять одночасно дотримуватися:

- ~ бюджетного законодавства,
- ~ Закону України «Про публічні закупівлі»,
- ~ умов грантової програми,
- ~ внутрішніх регламентів установи.

Невідповідність хоча б одному набору правил може спричинити визнання витрат нецільовими.

Шостою системною проблемою є постфактумний характер аудиту й оцінювання, коли більшість порушень виявляється лише після завершення проєкту. Відсутність проміжних ризик-орієнтованих перевірок знижує здатність упереджувати негативні наслідки.

Для структуризації проблем доцільно подати їх у форматі аналітичної матриці, що наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аналітична матриця проблем фінансового контролю грантового фінансування в Україні

Група проблем	Сутність проблеми	Типові прояви	Наслідки для контролю
Нормативні	Відсутність уніфікованих правил і процедур	різні вимоги до звітності, закупівель та підтвердження витрат	неоднаковість контролю, різночитання норм
Інституційні	Слабкість внутрішнього контролю виконавців	формалізований облік, відсутність ризик-менеджменту	висока ймовірність порушень і нецільового використання коштів
Операційні	Вразливість реалізації проєктів	затримки робіт, некоректні закупівлі	підвищений ризик збоїв у виконанні проєкту
Фінансові	Нестійкість фінансового стану виконавців	ліквідність, збитки, заборгованість	ризик невиконання фінансових зобов'язань
Прозорість	Неповна публічність даних	відсутність первинної інформації	ускладнення зовнішнього контролю
Аудит	Домінування постфактум-контролю	аудит після завершення	неможливість запобігти порушенням

Узагальнюючи, проблеми в системі фінансового контролю грантової підтримки в Україні мають багаторівневий та взаємопов'язаний характер. Їхня системність зумовлює необхідність комплексних змін, які мають включати нормативне унормування, підвищення інституційної спроможності виконавців, розвиток внутрішнього аудиту та впровадження ризик-орієнтованих моделей контролю.

3.2. Напрями підвищення ефективності державного фінансового контролю грантового фінансування

Ефективність державного фінансового контролю у сфері грантового фінансування наукових та науково-технічних проєктів значною мірою залежить від узгодженості нормативної бази, інституційної спроможності виконавців і якості процедур оцінювання та моніторингу. Попередній аналіз проблем засвідчив, що ключові вразливості системи мають комплексний характер: фрагментарність регулювання, операційні труднощі закупівель, недостатність внутрішнього контролю у виконавців, слабка ризик-орієнтованість державного нагляду та обмежена прозорість. У сукупності ці фактори формують середовище, у якому бюджетні кошти можуть бути використані неефективно або з порушеннями. Тому напрями вдосконалення мають виходити не з абстрактних підходів, а з конкретної логіки виявлених ризиків та їхнього економічного змісту.

Насамперед вдосконалення потребує нормативна узгодженість системи контролю, оскільки різні грантові програми застосовують несумісні вимоги до звітності, допустимості витрат, підтвердних документів та порядку аудиту. Фрагментація не лише ускладнює роботу виконавців, а й обмежує можливості державних контролюючих органів здійснювати цілісний аналіз використання бюджетних коштів. Уніфікація правил – зокрема, шляхом створення єдиного універсального регламенту грантових програм – забезпечить передбачуваність та зменшення транзакційних витрат як для контролерів, так і для грантоотримувачів. Це особливо важливо для таких

державних підприємств, як ДП «ДУКЗ», які одночасно працюють у правовому полі бюджетного законодавства, закупівель та внутрішніх нормативних актів.

Другим ключовим напрямом є посилення інституційної спроможності грантоотримувачів, без чого будь-яке вдосконалення державного контролю не дасть очікуваних результатів. Фінансовий аналіз ДП «ДУКЗ» за 2020-2024 рр. показав наявність низки внутрішніх обмежень – нестійкість ліквідності, періодичну збитковість, зростання короткострокової кредиторської заборгованості. У такій ситуації навіть за формального дотримання нормативів ризику неефективного використання грантових коштів залишаються високими. Формування внутрішнього середовища контролю – політик управління ризиками, процедур підтвердження витрат, попереднього фінансового аналізу потенційних закупівель – є необхідною умовою не лише для зниження вразливостей, а й для підвищення довіри донорів і держави.

Подальший розвиток системи контролю потребує переходу до ризик-орієнтованої методології, що є стандартом для країн ЄС та ОЕСР. Виявлені у параграфі 3.1 проблеми – слабкий внутрішній контроль, складні та потенційно ризикові закупівлі, фінансова нестабільність окремих виконавців – повинні не лише фіксуватися під час аудитів, а й формувати основу для планування перевірок. В умовах обмежених ресурсів державних контролюючих органів орієнтація на ризики дозволяє концентрувати перевірки на найбільш уразливих проектах та операціях. Такий підхід не передбачає збільшення адміністративного тиску, а створює умови для превентивного контролю, що мінімізує витрати та знижує імовірність порушень.

Важливим напрямом модернізації є цифровізація процесів контролю, яка має компенсувати значну частину операційних недоліків. Станом на сьогодні контрольні органи опираються переважно на документальні перевірки, що збільшує час реагування на ризики та створює простір для помилок і маніпуляцій. Впровадження єдиного електронного реєстру

грантових операцій, автоматичних модулів перевірки відповідності витрат, електронних журналів закупівель і вбудованих механізмів аналітики зменшило б імовірність технічних порушень, забезпечило б прозорість та оперативність контролю. Для підприємств державного сектору, таких як ДП «ДУКЗ», цифровізація також означала б зменшення обсягу паперової звітності та підвищення точності фінансового обліку.

Посилення ефективності контролю неможливе без удосконалення зовнішнього аудиту, який має перейти від перевірки документів до аналізу результативності. Традиційний підхід, що фокусується на правильності витрат, не дає відповіді на питання про економічну й соціальну віддачу бюджетних ресурсів. Орієнтація аудиту на оцінку досягнення наукових результатів, відповідності між витратами та отриманими продуктами, а також аналіз ефективності процедур закупівель підвищує обґрунтованість висновків контролю. У випадку підприємств із фінансовими ризиками, подібних до ДП «ДУКЗ», це дозволяє виявляти не лише порушення, а й системні чинники, які можуть перешкоджати успішній реалізації грантових проєктів.

Наостанок, підвищення ефективності контролю неможливе без розвитку прозорості та відкритості даних. Публічність інформації про грантові контракти, бюджети проєктів, результати аудитів створює зовнішнє середовище підзвітності, яке природним чином знижує ризики зловживань та підвищує дисциплінованість виконавців. Вона також стимулює внутрішній контроль, оскільки відкритість даних підвищує відповідальність управлінців та зменшує імовірність приховування фінансових операцій.

Таким чином, напрями підвищення ефективності державного фінансового контролю грантового фінансування мають формуватися не як окремі несистемні заходи, а як взаємопов'язана модель, що охоплює нормативну уніфікацію, інституційний розвиток грантоотримувачів, впровадження ризик-орієнтованого підходу, цифровізацію контрольних процесів, посилення аудиту результативності та підвищення прозорості. Лише така цілісна трансформація дає змогу зменшити структурні ризики,

виявлені у попередньому аналізі, та забезпечити економічно обґрунтоване використання коштів державного бюджету у сфері наукової діяльності.

3.3. Удосконалення внутрішнього контролю на підприємстві як передумова ефективного управління грантовими коштами

Ефективність управління грантовими коштами державного бюджету значною мірою залежить від того, наскільки внутрішній контроль підприємства відповідає специфіці грантових механізмів, що передбачають підвищену увагу до своєчасності фінансових операцій, дотримання цільового призначення витрат, коректності закупівель та адекватності фінансового планування. У випадку державних підприємств, таких як ДП «ДУКЗ», внутрішній контроль є ключовою передумовою не лише прозорості фінансової інформації, але й можливості виконання грантових контрактів без операційних збоїв, що було підтверджено аналізом фінансово-господарської діяльності підприємства у розділі 2.

Виявлені у фінансовому аналізі особливості – коливання ліквідності, незначні, але системні відхилення у показниках рентабельності, періодичне зростання кредиторської заборгованості та фрагментарність документування окремих господарських операцій – підкреслюють потребу у підсиленні внутрішнього контрольного середовища. У грантових проєктах такі вразливості здатні трансформуватися у затримки виконання заходів, ризики недотримання графіків закупівель, непередбачене фінансове навантаження або необхідність коригування кошторису, що порушує вимоги грантодавця.

Сутність необхідних змін у внутрішньому контролі доцільно представити у вигляді узагальненої моделі (рис. 3.2), що ілюструє взаємозв'язок контрольних компонентів із типовими ризиками грантового фінансування.

Модель демонструє, що внутрішній контроль не зводиться до перевірки документів, а охоплює процеси в усіх точках життєвого циклу грантового проєкту. Саме така інтегрованість зменшує ризики операційних

порушень і забезпечує відповідність витрат вимогам грантового фінансування.

Особливо важливою є наявність розвиненої системи управління ризиками, яка повинна охоплювати аналіз фінансової стійкості підприємства, оцінку ризиків партнерів і контрагентів, попереднє планування закупівель, моделювання сценаріїв затримок та фінансових відхилень. У контексті діяльності ДП «ДУКЗ» ключовими є ризики ліквідності, збоїв у закупівлях, помилок у первинних документах та ризики невідповідності витрат умовам грантових програм, що підтверджено аналізом у параграфі 2.3.

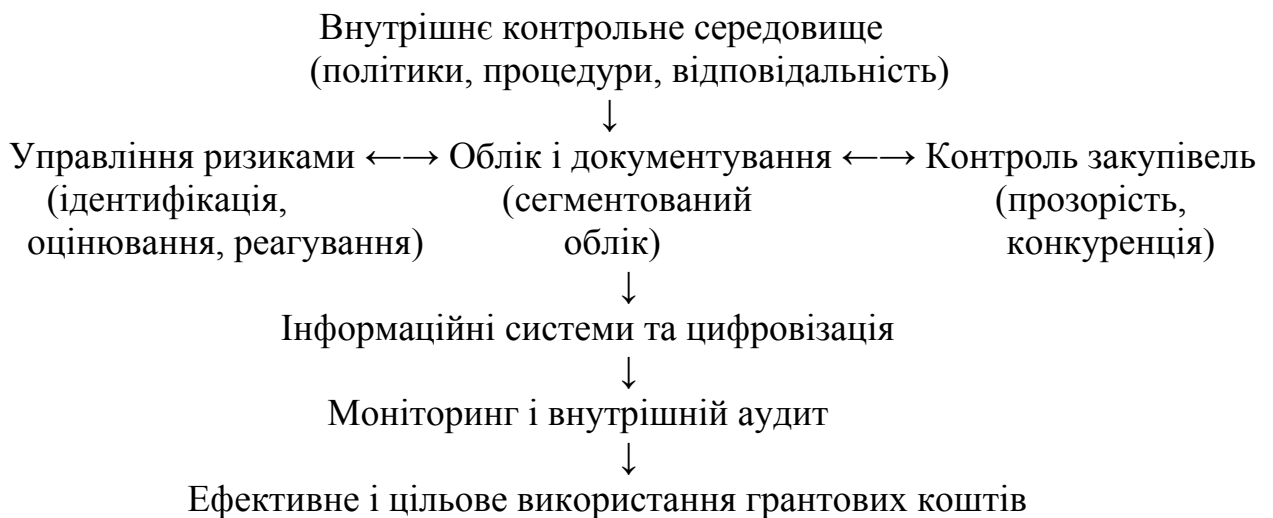


Рис. 3.2. Модель внутрішнього контролю грантових проєктів на державному підприємстві

Структурована оцінка внутрішніх ризиків підприємства, релевантних для управління грантами, подана у таблиці 3.2. Вона відображає не лише наявні вразливості, але й визначає можливий вплив кожного із ризиків на хід виконання грантових зобов'язань.

Оцінка внутрішніх ризиків демонструє, що ефективне управління грантовими коштами потребує не лише формальної відповідності бюджетному законодавству, а й здатності підприємства запобігати операційним, фінансовим та процедурним порушенням. Удосконалення

внутрішнього контролю включає посилення як нормативно-процедурних основ, так і цифрової, кадрової та ризик-орієнтованої складових.

Таблиця 3.2

Оцінка внутрішніх ризиків ДП «ДУКЗ» у контексті управління грантовими коштами

Категорія ризику	Прояв на підприємстві (за даними фінансового аналізу)	Потенційний вплив на грантовий проект	Рівень ризику
Фінансова ліквідність	Нерівномірність у покритті короткострокових зобов'язань, періодичні відхилення коефіцієнтів ліквідності	неможливість забезпечити безперервність закупівель, затримка платежів	середній–високий
Документальна точність	Фрагментарність первинної документації у деяких операціях	ризик невизнання витрат грантодавцем	середній
Контроль закупівель	складні тендерні процедури; можливі затримки з постачальниками	порушення графіка виконання проекту; фінансові коригування	високий
Кредиторська заборгованість	зростання у окремі періоди 2021–2023 рр.	збільшення ризику касових розривів у грантових проектах	середній
Інформаційні системи	недостатня автоматизація контролю	ризик помилок, труднощі верифікації документів	середній
Кадрові компетентності	відсутність спеціалізації у грантовому	помилки у плануванні бюджету та	середній–високий

	адмініструванні	звітності	
--	-----------------	-----------	--

Складено на основі звітності ДП «ДУКЗ» за 2020-2024 рр. (додаток А).

Узагальнюючи, внутрішній контроль на ДП «ДУКЗ» має трансформуватися у комплексну систему, здатну забезпечити точність обліку, попередження ризиків, прозорість закупівель і своєчасність виконання фінансових зобов'язань. Такий підхід створює фундамент для ефективного управління грантовим фінансуванням і гарантує відповідність діяльності підприємства вимогам державної контрольної системи та міжнародних грантових програм.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз проблем і ризиків показав, що існуюча система фінансового контролю грантового фінансування в Україні залишається структурно незбалансованою і характеризується фрагментарністю нормативного забезпечення, процедурною розпорошеністю та обмеженою інтеграцією ризик-орієнтованих підходів. Відсутність уніфікованих правил, різнорідність методик звітності та різні вимоги грантових програм призводять до неузгодженості контролю, що підвищує імовірність порушень та знижує реальну прозорість процесів фінансування державних наукових проєктів. Значна частина аудитів проводиться постфактум, що унеможливорює превентивний вплив контролюючих органів і знижує управлінську ефективність державної політики у сфері науки.

2. Визначені напрями вдосконалення системи державного фінансового контролю свідчать про необхідність комплексного реформування інституційної архітектури контролю грантового фінансування. Ключовими елементами запропонованої моделі модернізації є уніфікація нормативних вимог, гармонізація критеріїв оцінювання та моніторингу, перехід контролюючих органів на принципи ризик-орієнтованого аналізу, а також тотальна цифровізація контрольних процедур з використанням електронних

реєстрів, автоматичних механізмів виявлення порушень та інтегрованих інформаційних систем. Такий підхід забезпечить підвищення прозорості, скорочення транзакційних витрат, зниження обсягу бюрократичних процедур і посилення практичної результативності контрольної діяльності держави.

3. Результати дослідження внутрішнього контрольного середовища державного підприємства ДП «ДУКЗ» засвідчили, що ефективне управління грантовими коштами неможливе без розвиненої, інтегрованої і належним чином інституціоналізованої системи внутрішнього контролю. Виявлені фінансові обмеження підприємства — коливання ліквідності, періодичне зростання кредиторської заборгованості, фрагментарність первинних документів, тендерні труднощі та недосконалість інформаційних систем — суттєво підвищують рівень операційних та фінансових ризиків у процесі реалізації грантових проєктів. Це обґрунтовує необхідність формування сучасної системи внутрішнього контролю, що включає управління ризиками, контроль закупівель, автоматизацію облікових процедур, посилення внутрішнього аудиту та підвищення компетентностей персоналу у сфері грантового адміністрування.

4. Запропонована в роботі модель внутрішнього контролю грантових проєктів демонструє, що внутрішній контроль на рівні окремого підприємства виступає критичним елементом загальної системи ефективного управління грантовими ресурсами. Вона ґрунтується на логічній послідовності етапів — від створення контрольного середовища та проведення ризик-менеджменту до цифровізації процесів, моніторингу та внутрішнього аудиту — що забезпечує запобігання типових порушень та гарантує відповідність витрат умовам грантових програм. Такий підхід дозволяє не лише знизити ризики невиконання зобов'язань, але й підвищує ефективність використання фінансових ресурсів, сприяючи формуванню стійкого та прозорого механізму реалізації державної наукової політики.

У сукупності результати розділу підтверджують, що підвищення ефективності фінансового контролю у грантовій сфері можливе лише за

умови одночасного реформування державного рівня контролю та створення всередині підприємств комплексних, проактивних систем внутрішнього контролю. Такий двокомпонентний підхід формує передумови для підвищення довіри до грантових механізмів, зменшення бюджетних ризиків і забезпечення сталого розвитку наукових проєктів у межах державного фінансування.

ВИСНОВКИ

1. У роботі доведено, що державний фінансовий контроль грантової підтримки наукової та науково-технічної діяльності є системоутворювальним елементом публічної фінансової політики. Його економічна сутність полягає у забезпеченні цільового, ефективного та результативного використання бюджетних ресурсів, спрямованих на реалізацію пріоритетів державної наукової політики. На основі аналізу нормативної бази обґрунтовано, що грантові програми потребують якісно вищого рівня контролю, ніж традиційні бюджетні видатки, через конкурсний характер фінансування, інноваційність результатів, складність оцінки наукового ефекту та децентралізованість процесів виконання.

2. Дослідженням підтверджено, що інституційна архітектура державного фінансового контролю в Україні відповідає рекомендаціям INTOSAI і складається з трьох взаємопов'язаних рівнів: зовнішнього (Рахункова палата), внутрішнього державного (Держаудитслужба) та внутрішньогосподарського (МОН, НФДУ, ЗВО, наукові установи). Така багаторівнева модель забезпечує комплексне охоплення всіх стадій грантового циклу, але потребує подальшого посилення координації, уніфікації процедур та інтеграції цифрових рішень у сфері контролю.

3. На основі аналізу грантових механізмів показано, що грант виступає специфічною формою фінансового забезпечення, яка поєднує елементи державного інвестування, конкурсного відбору та результативного оцінювання. Встановлено, що у сучасній бюджетній структурі ключовими інструментами підтримки науки є програми КПКВК 2201040, 2201390 та 2201080, які формують нормативну й фінансову основу для реалізації грантових механізмів. Запровадження Постанови КМУ № 560 суттєво підсилило інституційну дисципліну й прозорість грантових процесів, заклавши стандарти моніторингу, аудиту, оцінювання та звітності.

4. У роботі узагальнено методи й інструменти контролю за наданням грантів: попередній, поточний і подальший контроль; аудит відповідності та

аудит ефективності; моніторинг реалізації; ризик-орієнтовані підходи; цифрові інструменти Prozorro, e-Data, платформи НФДУ та МОН. Доведено, що саме поєднання цих методів формує можливість превентивного виявлення порушень, мінімізації ризиків втрат та формування об'єктивної доказової бази для управлінських рішень.

5. На основі аналізу діяльності ДП «ДУКЗ» встановлено, що підприємство виконує критичну забезпечувальну функцію у системі державного фінансового контролю, створюючи операційні та технічні умови для виконання контрольних завдань Держаудитслужби. Специфіка діяльності підприємства визначає підвищені вимоги до внутрішнього контролю, фінансової дисципліни та ефективності управління активами, що робить його показовим об'єктом дослідження для оцінювання готовності державних підприємств до роботи в умовах грантового фінансування.

6. У результаті фінансового аналізу підтверджено, що підприємство функціонує в умовах обмеженої ліквідності, низького рівня власного капіталу, підвищеної залежності від короткострокових зобов'язань та інерційного зростання витрат. Висока частка дебіторської та кредиторської заборгованості, значний знос основних засобів і збитковість окремих періодів формують сукупність фінансових ризиків, які повинні враховуватися як у внутрішній системі контролю, так і в державних перевірках.

7. Оцінка внутрішнього контролю ДП «ДУКЗ» засвідчила наявність фрагментарності контрольних процедур, недостатньої автоматизації, нерівномірності ліквідності та ризиків уповільнення договірної діяльності. Встановлено, що внутрішній контроль не повною мірою відповідає вимогам ризик-орієнтованої моделі державного фінансового контролю та потребує суттєвого посилення з урахуванням потенційної участі підприємства у грантових програмах.

8. У ході дослідження ідентифіковано ключові ризики, притаманні підприємству: ризики ліквідності; ризики накопичення збитків; ризики управління дебіторською і кредиторською заборгованістю; ризики

неефективного використання майнового комплексу; ризики організаційної неузгодженості. Усі вони безпосередньо впливають на здатність підприємства якісно адмініструвати грантові ресурси та забезпечувати відповідність стандартам ДАСУ, МОН і НФДУ.

9. У роботі розроблено напрями удосконалення державного фінансового контролю грантової підтримки, серед яких: інтеграція ризик-орієнтованих моделей оцінювання у всі рівні контролю; цифровізація процесів моніторингу та звітності; нормативна уніфікація вимог до внутрішнього контролю; стандартизація процедур документування; впровадження індикаторів результативності (KPI) для грантових програм. Зроблено висновок, що посилення інституційної взаємодії між НФДУ, МОН, ДАСУ та підприємствами державного сектору є ключовою передумовою підвищення ефективності грантової політики.

10. На основі комплексного теоретико-прикладного аналізу сформульовано, що підвищення ефективності державного фінансового контролю грантової підтримки потребує одночасного зміцнення внутрішніх контрольних механізмів державних підприємств. ДП «ДУКЗ» може виступати прикладом підприємства, для якого удосконалення системи внутрішнього контролю — через автоматизацію процесів, оптимізацію управління активами, скорочення фінансових ризиків і впровадження сучасних стандартів звітності — суттєво підвищить здатність до реалізації грантових проєктів та забезпечення належної фінансової дисципліни у сфері використання бюджетних коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський О. І. Фінансова безпека держави. Київ: КНЕУ, 2018.
2. Бушуєв С., Ярошенко Ф. Управління інноваційними проектами. Київ: КНЕУ, 2020.
3. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI.
4. Виговська Н. Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація. Житомир : ЖДТУ, 2008. 432 с.
5. Германчук П. К., Стефанюк І. Б., Рубан Н. І., Александров В. Т., Назарчук О. І. Державний фінансовий контроль: ревізія та аудит. Київ : НВП «АВТ», 2004. 424 с.
6. Гладченко Л. П., Сивульська Н. М., Волковський Є. І. Незалежний державний фінансовий контроль в Україні на шляху до євроінтеграції // Економіка та суспільство. 2024. № 66. С. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-96.
7. Гуцаленко Л. В., Дерій В. А., Коцупатрій М. М. Державний фінансовий контроль : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 424 с.
8. Державна аудиторська служба України. Методичні рекомендації з державного фінансового аудиту. Київ, 2021.
9. Державна аудиторська служба України. Про стан фінансово-бюджетної дисципліни при використанні коштів державного бюджету (моніторинг, січень-серпень 2021 року). Київ, 2021.
10. Деякі питання грантової підтримки у сфері науки : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.07.2019 р. № 560.
11. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» № 848-VIII від 26.11.2015.
12. Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» № 2939-XII від 26.01.1993 р.
13. Закон України «Про Рахункову палату» № 576-VIII від 02.07.2015 р..
14. Іванова І. М. Державний фінансовий контроль. Парадигми розвитку : монографія. Київ : Академвидав, 2010. 168 с.

- 15.Кужель О. А. Аудит ефективності бюджетних програм. Економіка України. 2019.
- 16.Левицький Я. Ю. Зміст та властивості державного фінансового контролю в забезпеченні економічної безпеки держави. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 4(110). С. 166-177.
- 17.Ловінська Л. Г. Державний фінансовий контроль у системі публічних фінансів. Фінанси України. 2020.
- 18.Микитюк І. С. Державний фінансовий контроль у бюджетній сфері. Світ фінансів. 2018.
- 19.Міністерство фінансів України. Бюджетні програми МОН у 2020-2024 рр. Фінансові звіти та паспорти програм.
- 20.Постанова Кабінету Міністрів України № 560 від 24.07.2019 р. «Деякі питання грантової підтримки у сфері науки».
- 21.Постанова Кабінету Міністрів України № 605 від 24.07.2018 р. «Про затвердження критеріїв оцінки ступеня ризику».
- 22.Постанова КМУ № 43 від 03.02.2016 р. «Положення про Державну аудиторську службу України».
- 23.Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII.
- 24.Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 р. № 2939-XII.
- 25.Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 р. № 576-VIII.
- 26.Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 р. № 185-V.
- 27.Рахункова палата України. Звіти про результати аудитів ефективності використання коштів МОН (2020-2024 рр.).
- 28.Савченко Л. А. Правові проблеми фінансового контролю в Україні : монографія. Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. 408 с.
- 29.Слободяник Ю. Б. Ризик-орієнтований підхід у державному фінансовому контролі. Облік і фінанси. 2021.

30. Стефанюк І. Б. Державний фінансовий контроль: проблеми ідентифікації й визначення системи. *Фінанси України*. 2009. № 11. С. 12-19.
31. Федосов В., Юхименко П., та ін. *Бюджетна система України*. Київ : Либідь, 2021.
32. Шашенок Я. В. *Поняття державного фінансового контролю в Україні*. 2016.
33. Arena M., Azzone G. Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*. 2009.
34. Barzelay M. *The New Public Management*. Berkeley : University of California Press, 2001.
35. Borrás S., Edquist C. The choice of innovation policy instruments. *Technological Forecasting and Social Change*. 2013.
36. Bozeman B. *Public Value and Public Interest*. Washington : Georgetown University Press, 2007.
37. COSO. *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. New York, 2017.
38. COSO. *Internal Control – Integrated Framework*. New York, 2013.
39. European Court of Auditors. *Performance Audit Manual*. Luxembourg, 2021.
40. European Research Council. *Guide for Applicants 2024*. Brussels : ERC, 2024.
41. Florio M. *The Great Divestiture*. Oxford : Oxford University Press, 2004.
42. Geuna A. *The Economics of Knowledge Production*. Cheltenham : Edward Elgar, 1999.
43. Guthrie J., Parker L. *Public Sector Accounting and Auditing*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 1999.
44. Hood C. *The Art of the State*. Oxford : Oxford University Press, 1998.
45. IMF. *Fiscal Transparency Handbook*. Washington, 2018.
46. IMF. *Government Finance Statistics Manual*. Washington, 2014.
47. INTOSAI. *Guidance on Performance Audit*. Vienna, 2020.
48. INTOSAI. *Guidelines on Internal Control Standards for the Public Sector*. Vienna, 2019.

49. INTOSAI. ISSAI 100: Fundamental Principles of Public-Sector Auditing. Vienna, 2019.
50. INTOSAI. ISSAI 300: Fundamental Principles of Performance Auditing. Vienna, 2019.
51. INTOSAI. ISSAI 400: Compliance Audit Guidelines. Vienna, 2019.
52. INTOSAI. The International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI). 2022.
53. Lapsley I. Public Sector Auditing. London : Routledge, 2016.
54. Mazzucato M. The Entrepreneurial State. London : Anthem Press, 2013.
55. Megginson W. L., Netter J. M. From State to Market. Journal of Economic Literature. 2001.
56. Musgrave R. A., Musgrave P. B. Public Finance in Theory and Practice. New York : McGraw-Hill, 1989.
57. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990.
58. OECD. Budgeting and Public Expenditures. Paris, 2020.
59. OECD. Evaluation of Publicly Funded Research. Paris : OECD Publishing, 2018.
60. OECD. Performance Budgeting in OECD Countries. Paris : OECD Publishing, 2019.
61. OECD. Public Funding of R&D: Monitoring and Evaluation. Paris : OECD Publishing, 2022.
62. OECD. State-Owned Enterprises and Corporate Governance. Paris : OECD Publishing, 2015.
63. Pollitt C. Performance Audit. Public Administration. 2003.
64. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform. Oxford : Oxford University Press, 2017.
65. Power M. The Audit Society. Oxford : Oxford University Press, 1997.
66. Schick A. The Performing State. Washington : Brookings Institution Press, 2015.
67. UNDP. Public Finance for Innovation. New York, 2021.

68. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1985.

ДОДАТКИ