

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: магістр

Здобувач

Олександр БОЖКО

Науковий керівник,
д.держ.упр., професор

Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
«_____» _____ 2024р.**ЗАВДАННЯ****на підготовку кваліфікаційної роботи**_____ Божко Олександр Олександрович _____**1. Тема роботи:** УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**Науковий керівник:** Крушельницька Таїсія Анатоліївна, д.держ.упр., проф. _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 2025 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____**3. Вихідні дані до роботи:** нормативні документи України і ЄС, Бюджетний кодекс України, офіційна інформація міністерства фінансів, історія інституту овочівництва і баштанництва НААН, Статут Інституту, інші державні і локальні регуляторні акти, наукові і аналітичні публікації щодо механізмів фінансового забезпечення державних підприємств тощо.**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН ЩОДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ 2. СТАН МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ. 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ВІЙНИ**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)** Завдання механізмів публічного управління фінансового забезпечення НДУ і ризику їх реалізації в умовах війни, Інституту антикризового управління фінансовим забезпеченням державних підприємств, Структура системи Інституту овочівництва і баштанництва НААН, Організаційна структура ДП ДДС ІОБ НААН, Структура зовнішніх організаційно-управлінських і партнерських зв'язків ДП ДДС ІОБ НААН, Динаміка і структура видатків з державного бюджету на наукові дослідження і розробки, Структура адміністративних видатків ДП ДДС ІОБ НААН за рахунок загального фонду державного бюджету за 9 місяців 2025 р., Динаміка активності ДП ДДС ІОБ НААН у публічних закупівлях упродовж 2025-2026рр., Структура джерел фінансування фундаментальних досліджень в США у 2021-2022 рр., %, Структура джерел фінансування прикладних досліджень в США у 2021-2022 рр., %. SWOT-аналіз механізмів публічного управління фінансовим забезпеченням ДП «ДДС ІОБ НААН», Імплементация в практику ДП ДДС ІОБ НААН механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств науково-дослідного спрямування в ЄС, Антикризова модель механізму фінансового забезпечення державних підприємств для ДП ДДС ІОБ НААН.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 2024 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН ЩОДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	Березень-травень 2025	виконано
2	РОЗДІЛ 2 СТАН МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	Липень-серпень 2025	виконано
3	РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ 3 УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ВІЙНИ	Вересень-жовтень 2025	виконано
3	Розроблення антикризової моделі фінансового забезпечення державних підприємств для ДП ДДС ІОБ НААН	Листопад 2025	виконано
4	Формулювання висновків і оформлення результатів роботи	Листопад-грудень 2025	виконано

Здобувач _____
(підпис)_____ **Олександр БОЖКО** _____Науковий керівник _____
(підпис)_____ **Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА** _____

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення механізмів публічного управління фінансового забезпечення державного підприємства»

Кваліфікаційна робота: налічує 82 сторінок, 6 рис., 7 таблиць 53 літературних, нормативних і наукових джерел.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини щодо публічного управління фінансового забезпечення у державному секторі.

Предмет дослідження - удосконалення механізмів публічного управління фінансового забезпечення державного підприємства.

Метою роботи - є узагальнення теоретичної сутності і розроблення практичних пропозицій щодо удосконалення механізмів публічного управління фінансового забезпечення державного підприємства.

Методи дослідження: узагальнення і історичний при визначенні теоретичного змісту механізму фінансового забезпечення державних підприємств; аналіз статистичних показників і табличний при дослідження стану фінансового забезпечення ДП ДДС ІОБ НААН, SWOT-аналіз; контент-аналіз зарубіжних нормативних документів; моделювання і візуалізації при розроблення моделі механізму фінансового забезпечення.

У першому розділі сформульовано теоретичний зміст суспільних відносин щодо публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств. У другому розділі визначено стан механізмів публічного управління фінансового забезпечення у державних підприємствах. У третьому розділі розроблені і запропоновані пропозиції щодо удосконалення механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств з урахуванням ризиків війни, зокрема розроблена антикризова модель механізму фінансового забезпечення державних підприємств на прикладі науково-дослідних установ і етапи її впровадження.

KEYWORDS

публічне управління та адміністрування, механізми управління публічного управління, державні підприємства, науково-дослідні підприємств, прикладні дослідження територіальні громади, фінансове забезпечення, досвід ЄС, війна.

Public management and administration, public administration management mechanisms, state-owned enterprises, research enterprises, applied research, territorial communities, financial support, EU experience, war.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН ЩОДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Теоретичний зміст, завдання і ризику механізму публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств	10
1.2. Новації нормативно-правового забезпечення механізмів публічного управління фінансами державних підприємств	17
1.3. Система інституцій антикризового управління фінансовим забезпеченням державних підприємств	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2	
СТАН МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	30
2.1. Організаційна структура Державного підприємства «Дніпропетровської дослідної станції інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України»	30
2.2. Аналіз фінансового забезпечення ДП ДДС ІОБ НААН в умовах війни і економічної кризи	37
2.3. Зарубіжний досвід роботи механізмів фінансування наукових досліджень державних підприємств	41
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ВІЙНИ	50
3.1. SWOT-аналіз механізмів публічного управління фінансового	

забезпечення державних підприємств	50
3.2. Імплементация досвіду Європейського Союзу щодо механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств	55
3.3. Антикризова модель механізму фінансового забезпечення державних підприємств на прикладі науково-дослідних установ	61
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність обраної теми. У лютому 2022 року росією розпочато повномасштабне вторгнення, це спричинило масштабні руйнування інфраструктури, тимчасову окупацію частини українських територій, дестабілізацію логістичних ланцюгів, вимушене переселення мільйонів громадян і глибоку економічну та фінансову кризу. Наслідки цієї агресії мають тривалий і системний характер, зокрема і для публічних фінансів України і для фінансового забезпечення державних науково-дослідних підприємств, які і надалі відчуватимуть тиск зовнішніх і внутрішніх викликів якщо не вжити корегуючих заходів формування фінансової стійкості. Всупереч песимістичним прогнозам щодо стійкості України, держава зуміла зберегти макроекономічну рівновагу, забезпечити функціонування банківської системи, фінансування роботи державних підприємств та продовжує демонструвати стійкість (безпекову, функціональну, фінансову тощо) навіть після понад тисячі днів активної війни.

На цьому тлі важливою є реалізація реформ управління державними фінансами та публічних закупівель в Україні, які вже тривають відповідно до «Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки» [1] та плану заходів з її реалізації та «Стратегії розвитку фінансового сектору України» 2024–2026 [2] тощо. Ці Стратегії та інші документи ставлять за мету прозорість, ефективність та стратегічний розподіл ресурсів. У цьому контексті дослідження механізмів фінансового забезпечення державного підприємств - важливий внесок у практичну реалізацію реформ на рівні галузевих наукових структур

Галузеві академії й наукові державні установи (включно з мережевими підрозділами НААН) активно формують бюджетні запити й відчують потребу в оптимізації механізмів отримання та розподілу коштів, що надходять із державного бюджету, в якості програм підтримки і міжнародних грантів від фінансових партнерів та комерціалізації розробок. Аналіз і вдосконалення публічно-управлінських механізмів допоможе підвищити ефективність

використання обмежених бюджетних ресурсів. Після початку масових військових дій держава змістила акценти на підтримку агросектору й запровадила низку бюджетних інструментів підтримки на 2024–2025–2026 роки. Дослідні станції повинні набути спроможності швидко адаптуватися до нових умов, конкурувати за гранти та державні субсидії, а також демонструвати результативність витрачання коштів. Тому дослідження механізмів фінансового управління має високу наукову і практичну актуальність.

Науковці у світі й в Україні також тримають питання розвитку механізмів публічного управління у фокусі своєї уваги. Так питанням удосконалення механізмів публічного управління саме у сфері фінансового забезпечення присвячені роботи Л. Антонової, Н. Бондарчук, Л. Івашової, Т. Крушельницької, А. Мунько, М. Трещова та ін. Втім досліджень з питань щодо механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств залишається критично мало.

Метою роботи є узагальнення теоретичної сутності і розроблення практичних пропозицій щодо удосконалення механізмів публічного управління фінансового забезпечення державного підприємства.

Поставлені такі завдання дослідження :

- визначити теоретичний зміст, завдання і ризики механізму фінансового забезпечення державних підприємств як системи управлінських відносин;
- виокремити новації нормативно-правового забезпечення механізмів публічного управління фінансами державних підприємств;
- охарактеризувати систему інституцій антикризового управління фінансовим забезпеченням державних підприємств;
- проаналізувати організаційну структуру Державного підприємства «Дніпропетровської дослідної станції інституту овочівництва і баштанництва національної академії аграрних наук України»;
- визначити стан фінансового забезпечення ДП ДДС ІОБ НААН в умовах війни і економічної кризи, викликані війною;

- узагальнити зарубіжний досвід механізмів публічного управління фінансовим забезпеченням державних підприємств;
- провести SWOT-аналіз механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств;
- розробити механізми імплементації досвіду Європейського Союзу щодо фінансового забезпечення державних підприємств;
- запропонувати антикризова модель механізму фінансового забезпечення державних підприємств на прикладі науково-дослідних установ.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини щодо публічного управління фінансового забезпечення у державному секторі.

Предмет дослідження - удосконалення механізмів публічного управління фінансового забезпечення державного підприємства.

Методи дослідження: узагальнення і історичний при визначенні теоретичного змісту механізму фінансового забезпечення державних підприємств як системи управлінських відносин; аналіз статистичних показників і табличний про дослідження стану фінансового забезпечення ДП ДДС ІОБ НААН, SWOT-аналіз механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств; контент-аналіз зарубіжних нормативних документів – при узагальненні зарубіжного досвіду роботи механізмів фінансування державних підприємств і розробленні пропозицій щодо їх імплементації; моделювання і візуалізації при розробленні моделі механізму фінансового забезпечення державних підприємств на прикладі науково-дослідних установ.

Інформаційною базою стали нормативні документи України і ЄС, Бюджетний кодекс України, Офіційна інформація міністерства фінансів, історія інституту овочівництва і баштанництва НААН, Статут Інституту, інші локальні регуляторні акти, наукові і аналітичні публікації щодо механізмів фінансового забезпечення державних підприємств.

Наукова новизна. У результаті дослідження сформульовано положення наукової новизни:

вперше :

розроблена і запропонована розгорнута антикризову модель механізму фінансового забезпечення державних підприємств на прикладі науково-дослідних установ, яка враховує ризики функціонування до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення та розроблені етапи її реалізації. Пропонована модель передбачає впровадження сучасних підходів і практик ЄС, посилення аналітичної складової прийняття рішень щодо пріоритетів дослідницької роботи та системну оцінку фінансових ризиків.

Практична значущість полягає у розробленні механізмів імплементації досвіду Європейського Союзу щодо фінансового забезпечення державних підприємств.

Апробація результатів. Загалом опубліковано 3 наукові роботи, у тому числі 1 стаття (у співавторстві) у фаховому виданні України категорії Б, журнал Інвестиції: практика та досвід (2025) і тези на двох міжнародних науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р.) і «Main trends in science, teaching and modern learning» (Hamburg, Germany, November 18-21, 2025).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота має 82 стор. і структурована так: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел з 53 назв.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН ЩОДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичний зміст, завдання і ризику механізму публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств

Фінансове забезпечення державних підприємств, а особливо науково-дослідних підприємств державної форми власності, є важливою складовою системи публічного управління, що визначає можливість ефективного функціонування наукової сфери, реалізацію державної науково-технічної політики та підтримку інноваційного розвитку країни. Воно виступає не лише як джерело покриття поточних витрат на утримання наукових установ, а й як інструмент стратегічного розвитку, модернізації матеріально-технічної бази, підвищення результативності наукових досліджень і впровадження їх результатів у практику.

Теоретичні засади фінансового забезпечення державних підприємств на прикладі науково-дослідних установ є об'єктом багатьох публікацій за кордоном і в Україні. Так, І. Жуков проводить ретельний аналіз державних фінансових інструментів, спрямованих на підтримку наукових досліджень і розробок та інновацій [3] та наголошує, що «світова практика демонструє суттєву зміну підходів до фінансування наукових досліджень і розробок НДР» [3, с. 52].

В. Коба, І. Тарновська, В. Власова досліджували сучасний стан та шляхи покращення фінансового забезпечення наукових досліджень [4]. також зосередили фокус дослідження на державній підтримці організації наукових досліджень О. Міщук [5], В. Никончук [6], Л. Овчарова [5] та ін.

В частині формування механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств, вирішення проблеми цифровізації процесів моніторингу та контролю фінансових ресурсів своєї науки

дослідження проводили Л. Івашова [6], Н. Шевченко [6] та ін, аналіз фінансових інструментів у контексті посилення інвестиційної активності в умовах війни здійснили Т. Крушельницька [7], І. Мотякін [7], А. Мунько [8] та ін.

Загалом науковці сходяться на тому, що фінансове забезпечення визначається як сукупність фінансових ресурсів, механізмів, методів та інструментів, спрямованих на формування, розподіл і використання коштів для досягнення цілей суб'єкта господарювання. Це важливо адже до державного сектору економіки в Україні державні підприємства, установи, унітарні підприємства та компанії, де державі належить понад 50% голосуючих акцій.

За нашим баченням фінансовий механізм державних науково-дослідних підприємств державної власності – це система управлінських відносин, методів і важелів, за допомогою яких здійснюється процес формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для реалізації функцій науково-дослідних установ державної власності.

Фінансовий механізм науково-дослідних підприємств державної власності охоплює:

- планування фінансової діяльності;
- бюджетування і кошторисне фінансування;
- внутрішній фінансовий контроль;
- стимулювання ефективного і доцільного використання коштів;
- моніторинг і оцінка результатів діяльності.

Основою фінансового забезпечення державних підприємств науково-дослідного спрямування виступає бюджетне фінансування, яке формується за рахунок коштів державного бюджету відповідно до програмно-цільового методу. Додатковими джерелами є власні доходи від господарської діяльності, цільові гранти, міжнародна технічна допомога, договірні роботи, інвестиції та добровільні внески юридичних і фізичних осіб. Оптимальне поєднання бюджетних і позабюджетних ресурсів забезпечує фінансову стійкість і незалежність наукової установи.

Управління фінансами державних підприємств має відповідати принципам цільового використання коштів, ефективності, прозорості, підзвітності та раціональності витрат. Сучасні підходи до фінансового менеджменту у державному секторі наголошують на необхідності переходу від утримувальної до результативної моделі фінансування, де обсяг фінансової підтримки визначається не лише нормативними показниками, а й досягнутими результатами наукової діяльності.

Тому актуальним буде розуміння механізму публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств у контексті науково-дослідних установ як сукупності інструментів, процедур, методів, регуляторних норм і управлінських рішень, за допомогою яких держава формує, розподіляє, контролює та оптимізує фінансові ресурси, необхідні для стабільного функціонування, розвитку та інноваційної діяльності державних науково-дослідних установ і підприємств, що діють у сфері науки та технологій.

Метою механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств особливо некомерційного характеру як, наприклад, науково-дослідні установи, є забезпечення цілісності, прозорості та ефективності процесів фінансування науково-дослідних робіт шляхом удосконалення інституційних, нормативно-правових і економічних інструментів управління. В умовах війни досягнення мети реалізується через розуміння ризиків.

Основними формами фінансування державних підприємств у науковій сфері є такі джерела:

- базове фінансування - для забезпечення діяльності та збереження наукового потенціалу;
- конкурсне фінансування - на виконання проєктів у межах державних науково-технічних програм та міжнародних договорів;
- цільове фінансування - на реалізацію інноваційних або міжнародних проєктів;
- підтримка з боку НААН- для зміцнення матеріально-технічної бази та капітальних вкладень;

- надходження від представників бізнесу – на фінансування договірних розробок, так звана, комерціалізація наукових досліджень;

- власні кошти від комерційної діяльності – від продажу насіння овочевих і баштанних культур, а також від продажу озимої пшениці соняшника, від надання наукових консультацій надання наукових послуг, експертизи, лабораторних тестів, доступу до наукового обладнання, реалізації науково-технічних продуктів тощо.

Поряд з тим, через обмеженість бюджетних ресурсів держава стимулює залучення позабюджетних коштів, що передбачає формування партнерських зв'язків з приватним сектором, участь у міжнародних дослідницьких програмах (Horizon Europe, FAO, USAID, GIZ тощо), отримання грантів від міжнародних донорів.

Серед найбільш ймовірних ризиків фінансового забезпечення діяльності державних науково-дослідних підприємств (окрім прямого впливу війни, звісно, бо вони лежать в компетенції Міністерства оборони і Збройних сил України) є такі:

- скорочення державного фінансування через переорієнтацію бюджету на оборонні потреби тощо;

- часті зміни законодавства у зв'язку з воєнним станом, що створює нормативну нестабільність тощо

- обмежений контроль за використанням коштів у прифронтових регіонах тощо

- скорочення приватних інвестицій через високі воєнні ризики

- масовий відтік наукових кадрів за кордон через небезпеку та низький рівень зарплат

- руйнування чи обмеження доступу до інформаційних систем і баз даних через воєнні дії або кіберзагрози;

- ускладнення комунікації між центральними органами, академічними інститутами та місцевою владою через переміщення або евакуацію установ тощо.

З урахуванням цього нами також узагальнені завдання механізмів публічного управління фінансового забезпечення НДУ (табл. 1.1) та розширили їх розуміння з урахуванням результату аналізу ризиків у контексті війни, адже це підвищує практичну цінність роботи й показує глибину розуміння сучасних викликів.

Таблиця 1.1

Завдання механізмів публічного управління фінансового забезпечення НДУ і ризику їх реалізації в умовах війни [6; 7; 8].

Завдання	Авторське бачення їх реалізація	Ризики у контексті війни
Забезпечити формування стабільної системи фінансових ресурсів НДУ	Реалізується на основі поєднання державного, місцевого, грантового та приватного фінансування, що гарантує сталість наукової діяльності незалежно від бюджетних обмежень	скорочення державного фінансування через переорієнтацію бюджету на оборонні потреби тощо;
Удосконалити нормативно-правові та організаційні інструменти управління фінансами	Зокрема, удосконаленню підлягають механізми планування, розподілу й контролю використання бюджетних і позабюджетних коштів науково-дослідних установ.	часті зміни законодавства у зв'язку з воєнним станом, що створює нормативну нестабільність тощо
Підвищити ефективність використання фінансових ресурсів та дотримання їх цільового призначення	Реалізація можлива через впровадження сучасних методів фінансового менеджменту, результативного бюджетування, внутрішнього аудиту та прозорості звітності	обмежений контроль за використанням коштів у прифронтових регіонах тощо
Сприяти диверсифікації джерел фінансування	Реалізація шляхом активізації участі наукових установ у міжнародних грантових програмах, партнерських проєктах із бізнесом, залучення інвестицій у наукові дослідження.	скорочення приватних інвестицій через високі воєнні ризики
Забезпечити фінансову мотивацію та розвиток кадрового потенціалу	Реалізується за рахунок створення умов для конкурентного рівня оплати праці науковців, стимулювання молодих дослідників і підтримки наукових шкіл	масовий відтік наукових кадрів за кордон через небезпеку та низький рівень зарплат
Формувати інформаційно-аналітичну базу фінансового управління	Дозволяє здійснювати моніторинг, прогнозування й оцінку результативності використання коштів у науковій сфері	руйнування чи обмеження доступу до інформаційних систем і баз даних через воєнні дії або кіберзагрози
Підвищити ефективність міжвідомчих взаємозв'язків і координації	Реалізується через мережу зв'язків і координації між органами державної влади, академічними інституціями та місцевим самоврядуванням у процесі планування та реалізації фінансових програм розвитку науки	ускладнення комунікації між центральними органами, академічними інститутами та місцевою владою через переміщення або евакуацію установ

За нашим баченням, завдання механізмів публічного управління фінансового забезпечення науково-дослідних установ у контексті воєнного стану, адже вони суттєво залежать від ризиків і рівня їх впливу.

Так, вирішення проблем забезпечити формування стабільної системи фінансових ресурсів стикається з ризиком скорочення державного фінансування через переорієнтацію бюджету на оборонні потреби; затримки фінансування програм через воєнні дії або руйнування інфраструктури казначейства; обмежений доступ до міжнародних кредитних і грантових ресурсів через репутаційні або логістичні фактори; девальвація національної валюти, що знижує реальну купівельну спроможність фінансових ресурсів.

Проблеми удосконалення нормативно-правових та організаційних інструментів управління фінансами утикається в небезпеку щодо ймовірності частоті зміни законодавства у зв'язку з воєнним станом, що створює нормативну нестабільність; складності координації між центральними і місцевими органами влади через децентралізоване управління; виникнення дефіциту кваліфікованих кадрів у фінансово-аналітичних підрозділах через мобілізацію та міграцію працівників.

Задача, пов'язана із підвищенням ефективності використання фінансових ресурсів, реалізація якої можлива через впровадження сучасних методів фінансового менеджменту, результативного бюджетування, внутрішнього аудиту та прозорості звітності, обмежується впливом ризику обмеження контролю за використанням коштів у прифронтових регіонах через небезпеку життю чи майну; ризику підвищення рівня фінансових втрат через ризики зруйнування майна, відсутність доступу до об'єктів досліджень та порушення системи звітності та аудиту через збої в роботі інформаційних систем і ризики кібератак.

Задача щодо сприяння диверсифікації джерел фінансування, яка вже сама собою є інструментом управління ризиками, також обтяжується із ризиками скорочення, а інколи унеможливлення, приватних інвестицій через високі воєнні ризики; обмежений доступ науковців до міжнародних грантів через проблеми з комунікацією, логістикою чи обмеження виїзду; втрата

матеріально-технічної бази, що знижує привабливість установи для іноземних партнерів; посилення конкуренції між установами за обмежені міжнародні ресурси.

Забезпечення фінансової мотивації та розвиток кадрового потенціалу, як одна з ключових задач посилення внутрішнього потенціалу втрачає свою потужність через ризики масового відтоку, міграцію, наукових кадрів за кордон через небезпеку та низький рівень зарплат; демотивацію персоналу внаслідок затримок виплат або скорочення ставок; недостатнє фінансування підготовки молодих науковців, скорочення аспірантури і програм підвищення кваліфікації.

Вирішення такої важливої задачі в глобальному просторі як формування інформаційно-аналітичної бази фінансового управління ускладнюється ризиком руйнування чи обмеження доступу до інформаційних систем і баз даних через воєнні дії або кіберзагрози. Окрім того, недостатній рівень цифровізації фінансового обліку у регіональних установах та втрати архівних фінансових документів і складність відновлення обліку загалом унеможливають документообіг на підприємствах.

Вирішення задач підвищення ефективності міжвідомчої координації, які останнім часом реалізуються через мережу звязків і координації між органами державної влади, академічними інституціями та місцевим самоврядуванням у процесі планування та реалізації фінансових програм розвитку науки, обмежуються через наявність ризиків ускладнення комунікації між центральними органами, академічними інститутами та місцевою владою через переміщення або евакуацію установ. Мають місце різні підходи до пріоритетності фінансування науки в умовах обмежених ресурсів та відсутність єдиного інформаційного простору для моніторингу та обміну фінансовими даними між учасниками взаємодії також уповільнюють комунікацію.

Подолання ризиків та недоліків фінансового забезпечення діяльності державних наукових підприємств потребує формування збалансованої і прозорої моделі фінансування, яка поєднує бюджетні й позабюджетні джерела, стимулює інноваційну активність, забезпечує раціональне використання коштів і сприяє інтеграції української науки у міжнародний дослідницький простір,

посилює комерціалізацію наукових досліджень. Проте, як зазначає «в умовах воєнного стану держава дуже обережно та виважено здійснює видатки з державного та місцевих бюджетів. Пріоритетними вважають витрати на оборону, *інші* (курсив наш О. Божко) видатки, які ... скорочуються і спрямовуються в резервний фонд» [9, с. 63].

Таким чином, можемо зробити висновок, що механізми публічного управління фінансовим забезпеченням у період війни мають не лише забезпечувати стабільність фінансування, але й адаптуватися до кризових умов, запроваджуючи гнучкі інструменти реагування – електронне фінансове адміністрування, спрощену звітність, оперативне перерозподілення коштів, партнерство з міжнародними донорами. Саме врахування ризиків воєнного часу дозволяє формувати антикризову модель фінансового управління науково-дослідними установами державної власності.

1.2. Новації нормативно-правового забезпечення механізмів публічного управління фінансами державних підприємств

Нормативно-правове забезпечення фінансової діяльності державних підприємств є ключовим елементом політики держави та фундаментом ефективного управління державним сектором особливо з урахуванням потреб мінімізації ризиків війни. В умовах трансформаційних процесів української економіки, посилення ринкових механізмів та зовнішніх викликів, пов'язаних із війною та необхідністю відбудови, питання належного фінансового регулювання державних підприємств набуває особливої актуальності. Саме правова визначеність, чіткі фінансові правила та прозорі механізми контролю визначають можливості підприємств щодо залучення ресурсів, забезпечення стійкості та здатності виконувати соціально-економічні функції.

Фінансове забезпечення державних підприємств реалізується у межах функціонування фінансової системи України та ґрунтується на положеннях Конституції України [11]. Конституція України закріплює принципи рівності

всіх форм власності та визначає економічну роль держави, що створює базовий правовий простір для існування державних підприємств

Загалом, фінансова діяльність державних підприємств регулюється цілою системою нормативно-правових актів різного рівня. Основними серед них є Конституція України [11], Бюджетний кодекс України [12], закони про державний бюджет на кожен рік, наприклад, Закон України «Про державний бюджет на 2024 рік» [13], Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [14], податкове законодавство, а також численні постанови Кабінету Міністрів України та нормативні акти центральних органів виконавчої влади.

Господарський кодекс України втратив чинність 28 серпня 2025 року. Його скасування передбачено законом України № 4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [15], який набув чинності 28 лютого 2025 року. Цей закон запроваджує нові підходи до регулювання господарської діяльності, зокрема, забороняє створення нових підприємств певних організаційно-правових форм та запроваджує обов'язкову корпоратизацію державних підприємств.

Особливе значення має Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [14], який визначає повноваження органів управління, механізми контролю та вимоги до прозорості діяльності підприємств. Він також закріплює норми щодо розподілу прибутку державних підприємств, дивідендної політики та відповідальності керівників.

Що визначає Бюджетний кодекс України (далі – БКУ) щодо фінансування державних, у т.ч. науково-дослідних установ (далі - ДП / НДУ), зазначимо, що Стаття 87 БКУ « видатки державного бюджету» визначає перелік видатків. Відповідно до цієї статті, до видатків Державного бюджету належать витрати на «фундаментальні та прикладні дослідження і сприяння науково-технічному прогресу державного значення» [12]. Це означає, що наукові установи, які виконують дослідження державного значення, можуть отримувати бюджетні асигнування через державний бюджет для наукової діяльності.

Також за БКУ головні розпорядники бюджетних коштів (наприклад, академії наук, міністерства) готують бюджетні запити, в яких обґрунтовують, скільки коштів потрібно для виконання їх функцій (включно з науковими програмами). При цьому «бюджетне призначення - це кількісне, часово і цільово обмежене право на отримання бюджетних асигнувань відповідно до програми, затвердженої законом про Держбюджет» [12].

У функціональній класифікації доходів бюджету (частина БКУ) є підгрупа доходів бюджетних установ, яка включає, серед іншого, благодійні внески, гранти та дарунки[12]. Це важливо для науково-дослідних установ: вони можуть мати власні доходи від грантів, пожертв або зовнішньої допомоги, і БКУ дозволяє враховувати їх у бюджетному плануванні.

Якщо бюджетна установа (наприклад, наукова інституція) змінює свою форму господарювання (наприклад, реорганізується, має перетворення), БКУ передбачає, що залишки власних надходжень можуть бути переказані на рахунок правонаступника [12]. Це важливо для наукових установ, які можуть реорганізовуватись або реструктуризовуватись їхні власні доходи при цьому зберігаються. При зміні форми (наприклад, якщо інститут стане більше комерційним або буде реорганізований), БКУ дає можливість зберегти їхні власні надходження, що підвищує фінансову гнучкість.

Упродовж 2022-2025 рр. у Бюджетний кодекс України внесено низку суттєвих змін, які можуть впливати на фінансування державних підприємств, які стали відповіддю на виклики і ризики, пов'язані з війною.

Так, БКУ в новій редакції здійснює інтерпретацію змісту бюджетного фінансування для науково-дослідних державних підприємств. Так державні підприємства науково-дослідного спрямування (наприклад, дослідні станції, інститути НААН) можуть отримувати безпосереднє бюджетне фінансування на дослідження через державні програми, оскільки БКУ відносить наукову діяльність до витрат державного бюджету [12]. Одночасно, вони можуть залучати додаткові кошти (гранти, пожертви, інші доходи), і ці кошти можуть бути формально визнані в бюджетному плануванні (через класифікацію власних надходжень).

У Законі України № 4225-IX від 16.01.2025 проведено «актуалізацію та удосконалення деяких положень БКУ» [16]. Зокрема цей закон вносить зміни до Бюджетного кодексу з метою актуалізації положень у відповідь на певні виклики. Хоча в тексті закону прямо не зазначено про наукові установи, «удосконалення деяких положень» може впливати на механізми бюджетування, розподілу та контролю фінансових ресурсів, що є важливим для наукових підприємств (особливо у кризових умовах). Наприклад, такі зміни можуть стосуватися порядку зарахування коштів, використання спеціального фонду чи залишків власних надходжень, хоча конкретні пункти потрібно аналізувати детально в тексті закону [16].

Законом України № 3683-IX від 08.05.2024 прийняті зміни до БКУ у зв'язку з припиненням державних підприємств [17] і враховані окремі особливості фінансового забезпечення. Так, 8 травня 2024 року прийнято закон, який змінює Бюджетний кодекс у контексті «особливостей припинення державних підприємств за рішенням Фонду державного майна» [17]. У цих змінах прописано, що 90% орендної плати за державні земельні ділянки сільськогосподарського призначення (які належать державі) передаються до загального фонду державного бюджету. Це важливо для державних підприємств адже це може вплинути на інститути / дослідні станції, які володіють або орендують земельні ділянки адже таким чином змінюється джерело доходу або його розподіл.

Цим же законом врегульовано цільове спрямування грантів і донорської допомоги [17]. У зміненому законі (прийнятому 2024 року) узгоджено пункт 22-8 розділу VI БКУ, який стосується «залишків надходжень у рамках програм допомоги і грантів ЄС, міжнародних донорів» на кінець року [17]. Це положення важливе для державних підприємств, у тому числі науково-дослідних установ: якщо вони отримують гранти від іноземних донорів або ЄС, можливість «залишків» грантових коштів зберігати (із їх цільовим призначенням) або реінвестувати має бути чітко врегульована законодавчо. Іншими словами, нова редакція БКУ підсилює нормативну основу для того,

щоб грантові ресурси «не випаровувалися» в бюджеті без чіткого призначення, а використовувалися науковими установами [17].

Також зазначимо, що згідно закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» передбачено новий механізм руху грантових коштів у державних підприємствах на спеціальному фонді державного бюджету [18]. Зокрема, у Державному бюджеті на 2025 рік передбачено, що частина грантових коштів (включно з допомогою від ЄС) може йти через спеціальний фонд держбюджету [18]. Це дає державним підприємства і науковим установам змогу отримувати гранти та міжнародні трансферти не просто як «разові надходження», а через формалізований бюджетний канал, тобто з більшими гарантіями прозорості та контролю та можуть легше формувати внутрішні резерви або мати джерела фінансування [18].

Таким чином, можемо зазначити, що зміни до законодавчих актів щодо фінансових відносин, а особливо до Бюджетного кодексу більшою мірою враховують особливості функціонування фінансів державних підприємств в умовах війни й інтеграції до ЄС. Для наукових установ, дослідних станцій внесено такі новації:

- посилено нормативну базу для отримання і використання грантів та донорської допомоги. Зміни БКУ 2024–2025 років створюють більш чіткий правовий механізм для цільового використання міжнародних грантів і донорських коштів, що є особливо важливим для НДУ, які залежать від грантового фінансування;

- обмежено управління власними надходженнями державних підприємств. Хоча наукові установи можуть мати власні надходження (гранти, надходження від комерційної діяльності), БКУ визначає суворі рамки для їхнього розміщення та використання, що може обмежувати фінансову гнучкість;

- змінено порядок отримання доходів від землі для державних підприємств. Частина змін, пов'язаних з орендною платою за землю, може зачіпати наукові установи, які володіють або орендують земельні ділянки. Це може змінити структуру їхніх доходів чи залежність від бюджету;

– створено потенціал для створення «резервних» фондів. Завдяки внесеним нормам про спеціальний фонд і цільові гроші, наукові установи можуть легше формувати внутрішні резерви або мати джерела фінансування, які більш стабільні та прозорі.

Для реалізації фінансового забезпечення державних підприємств та запровадження наведених та інших новацій у цій сфері з метою посилення спроможності державних підприємств і економіки в цілому, необхідно створити мережу комунікацій і взаємозв'язків у системі інститутів фінансового забезпечення.

1.3. Система інституцій антикризового управління фінансовим забезпеченням державних підприємств

Державні підприємства, зокрема некомерційні наукові установи, є окремою інтегрованою ланкою в системі державних підприємств. Нормативна база, що регламентує діяльність державних науково-дослідних підприємств дозволяє наявність різних джерел фінансування досліджень і розробок: це, насамперед державний бюджет, місцеві бюджети, кошти міжнародних фінансових партнерів, кошти комерційних підприємств, гранти, тощо. Таке різноманіття джерел фінансування потребує ініціативи самих установ щодо активізації роботи з фінансового забезпечення і створює «юридичне підґрунтя для контрактних науково-дослідних дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) на запит державних підприємств, а також для використання результатів досліджень у виробничих проєктах на територіях», як передбачено у Законі України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [19].

Звернемось до статистики, так, у 2023 р. обсяг фінансування наукових досліджень і прикладних розробок в Україні становив 9,07 млрд грн, ця сума враховує як бюджетні кошти, спрямовані державним підприємствам, так і «позабюджетні потоки, у тому числі платежі авторам технологій та трансфер технологій (що підтверджує наявність потенціалу для перетворення знань на прикладні рішення відбудови)» [20, с. 14–16]. Важливим фактом є посилення

прикладного характеру української науки, яка знайшла свого споживача. За твердженням О. Міщук і Л. Овчарової про це свідчать «замовлення з боку бізнес-сектору для окремих інститутів, зокрема в матеріалознавстві, ІТ і машинобудуванні, що вказує на наявність платоспроможного попиту на науково-технологічні рішення для відновлення» [21, с. 24–26]. Інституційно це дозволяє вбудувати науку в кредитні ланцюги відновлення як самостійну статтю допустимих витрат у проєктах державних підприємств, не створюючи нових організаційних структур і не ускладнюючи процеси закупівель понад необхідне.

Загалом фінансове забезпечення державних наукових підприємств в Україні формується в межах багаторівневої системи інституцій, які визначають стратегію, обсяг, порядок та механізми використання фінансових ресурсів. Ця система є складним поєднанням органів державної влади, відомчих структур, інституцій фінансового контролю, а також зовнішніх донорських організацій. Сукупно вони формують нормативно-правове середовище, здійснюють планування, розподіл, моніторинг та контроль використання ресурсів, необхідних для функціонування і розвитку наукової сфери.

Насамперед назвемо центральні органи державної влади, це Верховна Рада України і Кабінет Міністрів України.

Парламент, як вищий законодавчий орган влади в Україні, визначає законодавчу базу функціонування наукової сфери та формує обсяги бюджетного фінансування через ухвалення закону про бюджет на відповідний рік, скажімо, Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» [18]. Саме на цьому рівні встановлюються ключові параметри бюджетних програм, які охоплюють фінансування фундаментальних досліджень, прикладних розробок, інноваційної діяльності та утримання наукових установ. Комітети Верховної Ради (передусім Комітет з питань бюджету та Комітет з питань освіти, науки та інновацій) здійснюють спеціальний контроль за ефективністю наукового фінансування.

Уряд, або Кабінет Міністрів України, виконує функції стратегічного управління у сфері науки, затверджує державні цільові програми, визначає

порядок розподілу бюджетних ресурсів та механізми їх використання. Постанови КМУ регламентують правила фінансування наукових установ, порядок оплати праці наукових працівників, призначення грантів, розміщення бюджетних коштів та збереження залишків грантових надходжень. У склад КМУ входять галузеві міністерства та відомства, які у частині загальнодержавної наукової політики роль виконують певні розпорядчі і координаційні функції, зокрема:

Ключовим інститутом управління фінансовою системою є Міністерство фінансів України, яке формує фінансову політику, визначає бюджетні правила, готує проєкт Державного бюджету та контролює використання бюджетних коштів.

Міністерство освіти і науки України (далі – МОН) відповідає за організацію діяльності науково дослідних установ, основний розподіл бюджетних коштів між державними науково дослідними установами, формує нормативно-правові засади розвитку науки, розподіляє гранти, координує міжнародні програми. Завдання МОН полягають у підтримці пріоритетних напрямів наукових досліджень та науково-технічних (експериментальних) розробок, спираючись на результати державної атестації закладів вищої освіти та наукових установ, яка проводиться згідно наказу МОН «Про державну атестацію наукових установ та закладів вищої освіти в частині провадження такими закладами наукової (науково-технічної) діяльності» [22]. Також важливою функцією, яка сприяє зміцненню фінансової спроможності наукових установ, є стимулювання розвитку дослідницької інфраструктури, орієнтація системи наукових досліджень і розробок на просування передових наукових досягнень та їх інтеграцію в реальний сектор економіки, на потреби безпеки, оборони, сталого розвитку тощо. Це вирішується через механізм конкурсного фінансування дослідницьких проєктів.

Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України є галузевим міністерством НААН, саме цей інститут формує політику інноваційного розвитку та інтеграції науки з виробництвом. Фокус цього

міністерства зосереджено на розвитку галузей економіки, а тому числі через запровадження інструментів для залучення інвестицій у наукові новації.

Галузеві органи управління, яким підпорядковуються державні підприємства, в нашому випадку це - Національна академія аграрних наук України (далі - НААН) є визначальним інститутом управління діяльністю. Для державних наукових підприємств аграрного профілю (зокрема дослідних станцій, таких як ДДС ІОБ НААН) НААН є ключовою інституцією управління. НААН також виступає розпорядником бюджетних коштів нижчого рівня, що забезпечує розподіл фінансування між підвідомчими підприємствами. НААН як наукова самоврядна організація у сфері аграрних наук здійснює незалежну наукову оцінку проектів стратегічних, прогнозних та програмних документів у сфері аграрних наук. Також саме на НААН покладено низку важливих функцій, зокрема вона затверджує:

- фінансові плани установ;
- напрями наукової діяльності;
- структуру і порядок використання власних надходжень;
- політику щодо земельних ресурсів та виробничої діяльності

дослідних установ.

Місцеві інститути публічного управління органи місцевого самоврядування, місцеві державні адміністрації, районні та обласні ради відіграють допоміжну, але важливу роль у фінансовому забезпеченні державних наукових установ, зокрема дослідних станцій НААН. Хоча ключові фінансові ресурси централізовано виділяються на рівні державного бюджету, місцеві органи влади формують середовище, у якому наукова установа реалізує свою діяльність. До основних аспектів їхньої ролі належать:

по-перше, участь у регіональному плануванні розвитку науки та аграрного сектору. Так, місцеві органи влади включають наукові установи до регіональних програм соціально-економічного розвитку та визначають пріоритети, що впливають на доступ до фінансування інноваційних і виробничих проектів;

по-друге, підтримка проєктів через місцеві програми розвитку. Обласні та місцеві ради можуть фінансувати або співфінансувати науково-прикладні проєкти, спрямовані на розвиток місцевого агропромислового комплексу, збереження сортів, підвищення урожайності чи продовольчу безпеку регіону;

по-третє, інфраструктурна та ресурсна підтримка розвитку і підтримки стійкості державних наукових підприємств. Органи місцевого самоврядування сприяють доступу установ до комунальних ресурсів (землі, водних ресурсів, комунікацій), забезпечують сприятливі умови для господарської діяльності та реалізації наукової продукції;

по-третє, формування мережі комунікації, партнерством з бізнесом та громадами. Місцева влада виконує роль посередника між науковими установами та підприємствами регіону, ініціює кластери, демонстраційні проєкти, навчальні програми й кооперацію, що дає змогу установам залучати додаткові кошти;

по-четверте, підтримка у кризових ситуаціях, створення матеріальних і фінансових резервів особливо під час війни. Місцеві адміністрації допомагають установам у питаннях безпеки, евакуації співробітників і активів, логістики, відновлення інфраструктури і можуть надавати тимчасове фінансування в межах місцевих резервних фондів.

У цьому контексті нами узагальненні інститути антикризового управління фінансовим забезпеченням державних підприємств як система з виокремленням функцій (табл. 1.2). Проте зауважимо, що з одного боку, функції деяких інститутів можуть дублюватись, доволі часто перетинаються їх інтереси, а з іншого – існують певні організаційно-функціональні прогалини, які потребують інституційного наповнення, особливо в частині антикризового управління.

Все ж МОН, як галузеве міністерство державних наукових установ і Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України як галузеве міністерство за спрямуванням досліджень мають зосередитись на більшій координації своїх дій.

Інститути антикризового управління фінансовим забезпеченням державних підприємств

Рівень	Основні інститути	Ключові функції щодо фінансового забезпечення
Державний	Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Міністерство фінансів України, МОН, НААН, Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України	Формування політики, розподіл бюджетних коштів, затвердження національних програм розвитку, координація міжнародної допомоги, зміцненню фінансової спроможності наукових установ, є стимулювання розвитку дослідницької інфраструктури, орієнтація системи наукових досліджень і розробок на просування передових наукових досягнень
Місцевий рівень	Обласні і районні ради і державні військово-цивільні адміністрації, місцеві ради і місцеві виконавчі комітети	відіграють допоміжну роль щодо участі у регіональному плануванні розвитку, підтримка наукових проєктів через місцеві програми, формування мережі комунікації, партнерством з бізнесом та громадами
Галузеві органи управління	Керівництво інститутів і дослідних станцій	Планування, антикризове управління, оптимізація витрат, звітність
Міжнародний і партнерський	ЄС, GIZ, FAO, Horizon Europe, донорські фонди	Грантове та проєктне фінансування, технічна допомога
Громадський і корпоративний	Благодійні фонди, агропідприємства	Співфінансування прикладних досліджень, підтримка інфраструктури

Джерело: узагальнено автором на підставі [18-22].

Загалом, інституційне забезпечення фінансового управління державними науковими підприємствами в Україні є багаторівневою системою, яка поєднує державні, відомчі та зовнішні фінансові інституції. В умовах війни їхня роль посилюється: зростає потреба в координації ресурсів, ефективності використання коштів, прозорості, контролі та швидкому реагуванні на нові ризики. Для таких установ, як ДДС ІОБ НААН, взаємодія цих інститутів, інтеграція взаємних інтересів, задач і функцій стає вирішальним чинником виживання та розвитку, особливо в умовах війни.

Висновки до розділу 1

Таким чином можемо сформулювати висновки щодо теоретичний зміст суспільних відносин щодо публічного управління фінансового забезпечення у державному секторі.

1. Визначено теоретичний зміст фінансового механізму державних підприємств (на прикладі науково-дослідних установ) як системи управлінських відносин, методів і важелів, за допомогою яких здійснюється процес формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для реалізації функцій науково-дослідних установ державної власності. Метою механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних науково-дослідних підприємств є забезпечення цілісності, прозорості та ефективності процесів фінансування науково-дослідних установ державної форми власності шляхом удосконалення інституційних, нормативно-правових і економічних інструментів управління. Доведено, що механізми публічного управління фінансовим забезпеченням діяльності державних підприємств особливо некомерційного спрямування, якими є науково-дослідні установи, у період війни мають не лише забезпечувати стабільність фінансування, але й адаптуватися до кризових умов, запроваджуючи гнучкі інструменти реагування – електронне фінансове адміністрування, спрощену звітність, оперативне перерозподілення коштів, партнерство з міжнародними донорами.

2. Основою фінансового забезпечення державних підприємств виступає бюджетне фінансування, яке формується за рахунок коштів державного бюджету відповідно до програмно-цільового методу. Додатковими джерелами є власні доходи від господарської діяльності, цільові гранти, міжнародна технічна допомога, договірні роботи, інвестиції та добровільні внески юридичних і фізичних осіб. Оптимальне поєднання бюджетних і позабюджетних ресурсів забезпечує фінансову стійкість і незалежність наукової установи.

3. Фінансове забезпечення державних підприємств реалізується у межах функціонування фінансової системи України та ґрунтується на положеннях Конституції України та системою нормативно-правових актів., як от: Бюджетний кодекс України, закони про державний бюджет на кожен рік, закон України «Про управління об'єктами державної власності», податкове законодавство, а також численні постанови Кабінету Міністрів України та нормативні акти центральних органів виконавчої влади. Упродовж 2022-2025

рр. у Бюджетний кодекс України (далі БКУ) внесено низку суттєвих змін, які можуть впливати на фінансування державних підприємств, які стали відповіддю на виклики і ризики, пов'язані з війною. Так виявлено, що Бюджетний кодекс України в новій редакції здійснює інтерпретацію змісту бюджетного фінансування для державних підприємств науково-дослідного спрямування. Тепер державні підприємства наукового спрямування (наприклад, дослідні станції, інститути НААН) можуть отримувати безпосереднє бюджетне фінансування на дослідження через державні програми, оскільки БКУ відносить наукову діяльність до витрат державного бюджету. Одночасно, вони можуть залучати додаткові кошти (гранти, пожертви, інші доходи), і ці кошти можуть бути формально визнані в бюджетному плануванні (через класифікацію власних надходжень).

4. Загалом фінансове забезпечення державних наукових підприємств в Україні формується в межах багаторівневої системи інституцій, які визначають стратегію, обсяг, порядок та механізми використання фінансових ресурсів. Ця система є складним поєднанням органів державної влади, відомчих структур, інституцій фінансового контролю, а також зовнішніх донорських організацій. Інституційне забезпечення фінансового управління державними науковими підприємствами в Україні є багаторівневою системою, яка поєднує державні, відомчі та зовнішні фінансові інституції. В умовах війни їхня роль посилюється: зростає потреба в координації ресурсів, ефективності використання коштів, прозорості, контролі та швидкому реагуванні на нові ризики.

РОЗДІЛ 2

СТАН МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Організаційна структура Державного підприємства «Дніпропетровської дослідної станції інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України»

Державне підприємство «Дніпропетровська дослідна станція інституту овочівництва і баштанництва» (далі ДП ДДС ІОБ НААН) є частиною мережі галузевої науки Національної академії аграрних наук України (далі – НААН), яка забезпечує селекцію «нових сортів, технологій і рекомендацій для овочівництва та баштанництва – сектору, що має важливе значення для продовольчої безпеки й експорту» [23]. Забезпечення стійкого фінансування таких підрозділів прямо впливає на якість аграрних технологій і конкурентоздатність не лише аграрного сектору, а й України в цілому.

Історія створення Інституту овочівництва і баштанництва НААН як головної галузевої наукової, науково-дослідної, установи розпочалася в 1918 р., коли в Ботанічній секції сільськогосподарських справ (м. Харків) вперше в Україні започаткували наукові дослідження з овочевими рослинами. Згодом наукові роботи продовжили в Інституті прикладної ботаніки, започаткованому у 1928 р. і Українському науково дослідному інституті (далі – НДІ) рослинництва, створеного у 1930 р. У 1934 р. на науковій, дослідницькій і матеріальній базі НДІ рослинництва були створені «Український НДІ соцземлеробства та Український НДІ захисту рослин» [23]. Їхнє об'єднання, яке відбулось у січні 1947 р., стало моментом заснування Українського науково-дослідного інституту овочівництва [23].

Від моменту свого започаткування Український науково-дослідного інститут овочівництва став «єдиним науково-методичним центром з овочівництва в системі Міністерства землеробства УРСР» [23], який виконував низку галузевих науково-дослідних завдань: «виведення нових урожайних і

високоякісних сортів овочевих, баштанних рослин і картоплі та підготовка наукових кадрів через аспірантуру» [23]. Пізніше (лютий 1956 р.) установа набула нової назви «Український науково-дослідний інститут овочівництва і картоплі» і дещо нових завдань «виведення нових урожайних і високоякісних сортів овочевих, баштанних рослин і картоплі та підготовка наукових кадрів через аспірантуру» [23]. У 1967 р. інститут змінив локацію «з м. Харкова (вул. Чайковського, 4) у нове приміщення селища Селекційне (територія м. Мерефа). З вересня 1968 р. інститут став називатись Український науково-дослідний інститут овочівництва і баштанництва (УНДІОБ), з травня 1992 р. – Інститут овочівництва і баштанництва Української академії аграрних наук (ІОБ УААН), з 2010 р. – Інститут овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України (ІОБ НААН)» [23], який став основою створення системи державних підприємств-дослідних станцій галузі овочівництва і баштанництва.

НААН стало засновником Державного підприємства «Дніпропетровська дослідна станція Інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України» [25] (далі – ДП ДДС ІОБ НААН), яке сьогодні є провідним науковим центром, що спеціалізується на наукових новаціях та дослідженнях галузі овочівництва та баштанництва. Станція має розгалужену інфраструктуру, яка включає дослідні лабораторії, агротехнічні дослідні ділянки, та адміністративні підрозділи, у тому числі щодо фінансового забезпечення й інвестицій.

Сьогодні ІОБ НААН в складі своєї структури входять такі державні підприємства: «Дніпропетровська дослідна станція є складовою мережі Інституту овочівництва і баштанництва НААН, заснована в 1936 р; Донецька дослідна станція ІОБ НААН є складовою мережі Інституту овочівництва і баштанництва НААН; Дослідна станція «Маяк» ІОБ НААН» [24] (рис. 2.1). Причому, в складі системи Інституту овочівництва і баштанництва НААН сформовані як ієрархічні, вертикальні взаємозв'язки (між Інститутом і дослідними станціями), так і горизонтальні, партнерські зв'язки між самими дослідними станціями.

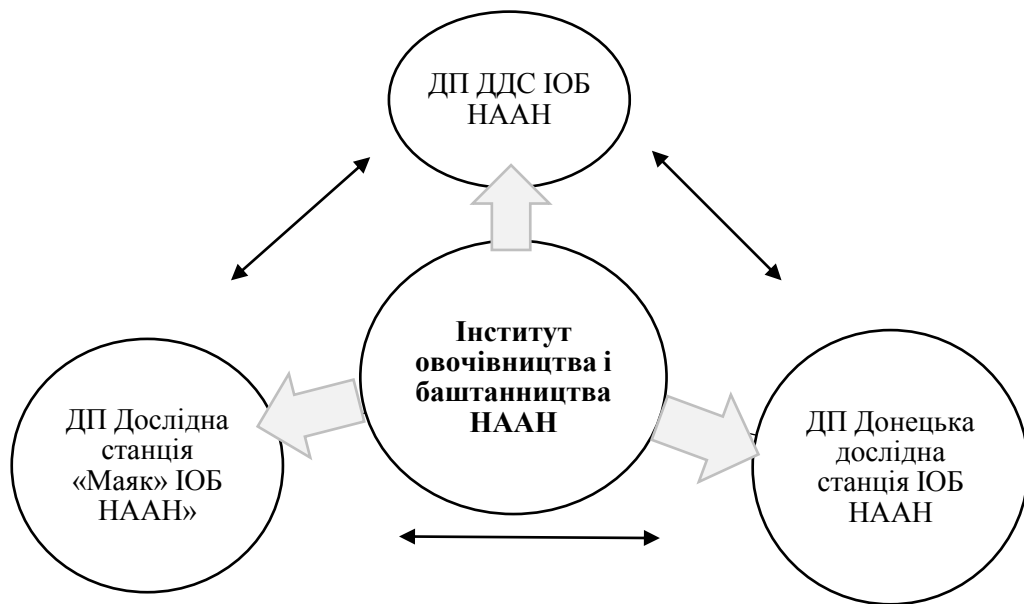


Рис. 2.1. Структура системи Інституту овочівництва і баштанництва НААН

Джерело: візуалізовано автором за даними [24].

Юридична особа Державне підприємство «Дніпропетровська дослідна станція Інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України» було засновано як дослідне господарство у 1936 р., сучасна його реєстрація здійснена за кодом ЄДРПОУ 26369116, у 27.02.2003.

«Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 0,00 грн. Організаційно-правова форма: державна організація (установа, заклад)» [25], має статус «неприбуткова організація», хоча має право займатись комерційною діяльністю при умові сплати податків від такої діяльності. «Юридична адреса Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Олександрівка» [25].

Основний вид діяльності «72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук» [25]. Інші види діяльності: «Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, Складське господарство, Допоміжна діяльність у рослинництві, Вирощування зернових культур» [25]. Станція спеціалізується на наукових дослідженнях у галузі селекції овочів та баштанництва, вивченні і впровадженні інноваційних технологій вирощування, а також практичного

впровадження нових підходів щодо підвищення якості та врожайності овочевих і бахчевих культур.

Згідно «Статуту Інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України», ДП ДДС ІОБ НААН є самостійним статутним суб'єктом з правом юридичної особи [26]. ДП ДДС ІОБ НААН як юридична особа «має відокремлене майно, самостійний баланс, реєстраційні рахунки у відділеннях Державної казначейської служби України, може від свого імені набувати права та обов'язки, бути позивачем і відповідачем у судах» [26] тощо.

ДП ДДС ІОБ НААН є підприємством з державною формою власності. На балансі Інституту знаходиться майно, закріплене за ним НААН на праві оперативного управління, це майно придбане за рахунок коштів загального або спеціального фондів Державного бюджету. За ДП ДДС ІОБ НААН закріплені земельні ділянки, які використовуються для забезпечення науково-дослідної діяльності ДП ДДС ІОБ НААН. Земельні ділянки не є власністю станції, але надані їй на праві постійного користування.

Очолює ДП ДДС ІОБ НААН директор, який є уповноваженою особою юридичної особи. Директор згідно Статуту «обирається шляхом таємного голосування на зборах колективу наукових працівників Інституту на строк до п'яти років, з правом бути переобраним і призначається на посаду шляхом укладення з ним президентом Академії контракту в порядку, передбаченому законодавством» [26]. Кадровий склад станції налічує кваліфікованих науковців галузі, інженерів, агрономів, адміністративний персонал, у тому числі юристів, фінансових фахівців, фахівців з міжнародних відносин тощо.

Науково-дослідний напрям складається з відділу «новітніх технологій вирощування овочевих і баштанних культур» і відділу «селекції і насінництва овочевих і баштанних культур».

Аналіз організаційної структури дозволив виявити складові ДП ДДС ІОБ НААН та архітектуру ієрархії складових системи Інституту овочівництва і баштанництва НААН, так у ході дослідження узагальнено аналітичний опис внутрішньої організаційної структури Дніпропетровської дослідної станції Інституту овочівництва і баштанництва НААН (рис. 2.2).

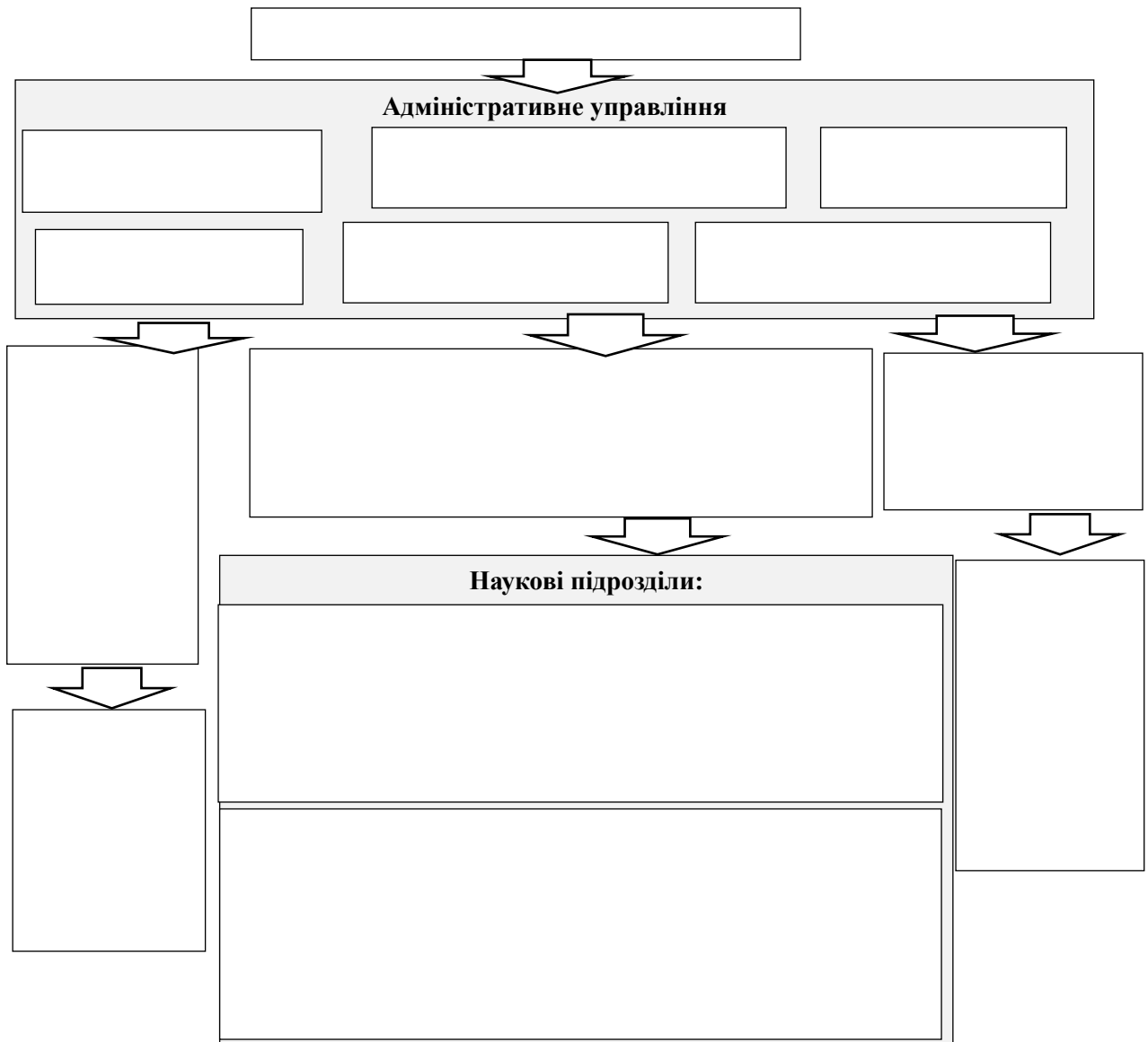


Рис. 2.2. Організаційна структура ДП ДДС ІОБ НААН

Джерело: узагальнено автором на підставі [23-26].

Науково-дослідний напрям ДП ДДС ІОБ НААН орієнтований на проведення польових досліджень щодо вирощування нових рослин, сортових тестувань, впровадження інноваційних технологій овочівництва та баштанництва та включає науковців-дослідників, аспірантів, лаборантів і технічний персонал.

Адміністративно-господарська служба завідує логістикою, закупівлями, матеріально-технічним забезпеченням, обслуговуванням інфраструктури, та включає економічний відділ, бухгалтерію, службу міжнародних відносин і науково-інвестиційного забезпечення, відділ юридичного забезпечення, господарську дільницю тощо.

Отже, ДП ДДС ІОБ НААН функціонує на основі стандартної функціональної моделі, яка об'єднує такі ланки: науково-дослідна (містить відділ новітніх технологій і відділ вирощування овочевих і баштанних культур та ін.), адміністративно-господарська (включає підрозділи з обліку, фінансів, міжнародних відносин і науково-інвестиційного забезпечення, фінансово-інвестиційна тощо) та спеціалізовані підтримуючі відділи (насінництва, землевпорядкування тощо). Такі підрозділи інтегруються для забезпечення повного циклу дослідницької, фінансової й практичної діяльності станції.

Враховуючи спеціалізацію і дослідницький напрям діяльності, ДП ДДС ІОБ НААН напруцював багаторічний досвід співпраці з інститутами публічного управління центрального рівня, з органами місцевого самоврядування і бізнес структурами а також з міжнародними організаціями. Структуру зовнішніх організаційно-управлінських і партнерських зв'язків ДП ДДС ІОБ НААН наведено на рис. 2.3.

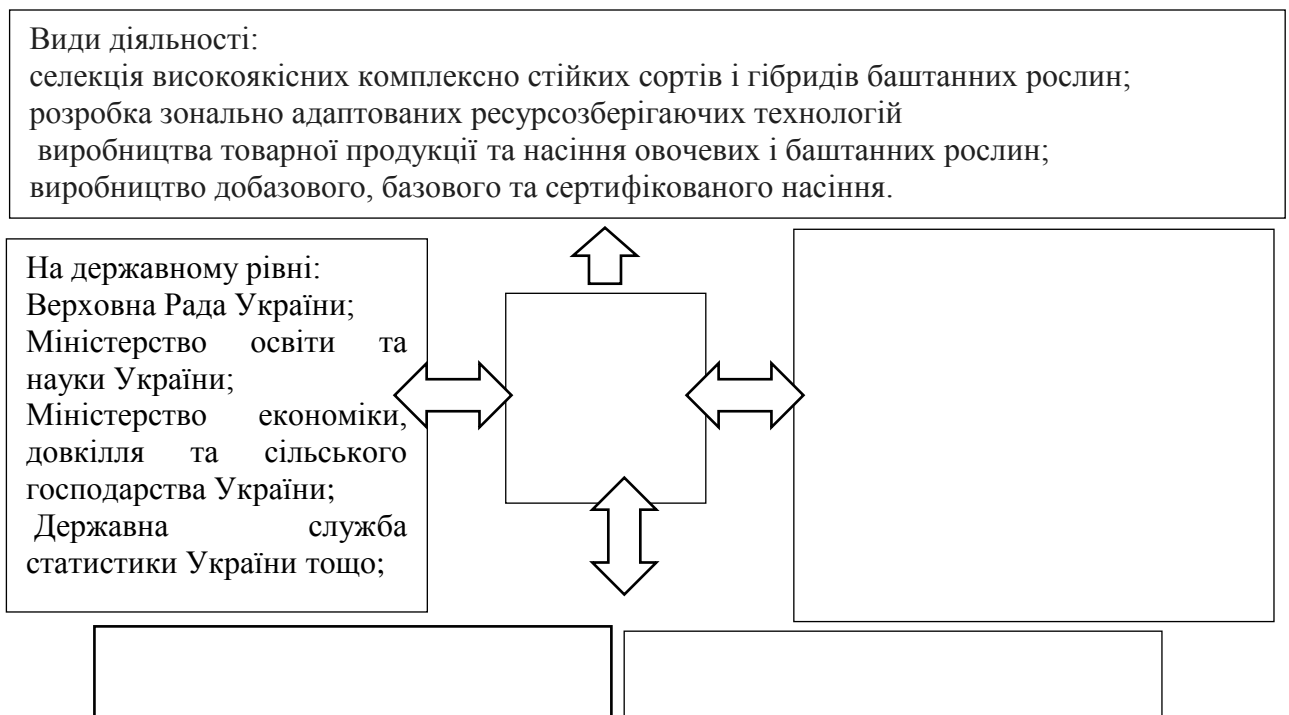


Рис. 2.3. Структура зовнішніх організаційно-управлінських і партнерських зв'язків ДП ДДС ІОБ НААН

Джерело: узагальнено автором на підставі [23-25].

Структура зовнішніх зв'язків Дніпропетровської дослідної станції характеризується багаторівневістю та поєднанням адміністративно-

управлінських, науково-технологічних і виробничо-господарських взаємодій. Як державне підприємство у складі НААН, станція інтегрована в мережу зовнішніх суб'єктів, які забезпечують нормативне, науково-методичне, ресурсне та партнерське середовище її діяльності.

Організаційно-управлінські зв'язки ієрархічного характеру склались з вищестоячими установами. Насамперед з НААН, яка є ключовим органом управління, що координує діяльність підприємства, затверджує фінансові плани, контролює виконання наукових програм та здійснює розподіл бюджетних ресурсів. Цей зв'язок визначає стратегічний характер роботи установи та її включення до загальноакадемічних дослідних напрямів.

З місцевими органами влади також налагоджена взаємодія, адже місцеві громади та обласна державна військово-цивільна адміністрація виступають партнерами у питанні земельних ресурсів, інфраструктури, безпеки та регіональних програм розвитку. Ці зв'язки спрямовані на покращення умов функціонування та участь у локальних аграрних і соціально-економічних проектах.

Партнерські наукові та виробничі зв'язки за довготривалий період існування склались із аграрними підприємствами та фермерськими господарствами регіону. Співпраця включає апробацію сортів, упровадження технологій, надання експериментального матеріалу й консалтингової підтримки. Це формує практичну складову діяльності станції та створює можливості отримання власних надходжень. У межах комерціалізації наукових результатів ДП ДДС ІОБ НААН налагоджує взаємодію із підприємствами, що зацікавлені у нових сортах, насінневих матеріалах або технологіях вирощування. Це підсилює інноваційний вектор установи.

Національні науково-дослідні установи та університети, у тому числі Дніпровський державний аграрно-економічний університет, також є діловими партнерами ДП ДДС ІОБ НААН. Партнерство передбачає участь у спільних дослідженнях, публікаційній діяльності, обміні матеріалами та методиками. Таке співробітництво посилює науковий потенціал та підвищує компетентність персоналу.

Щодо міжнародної наукової співпраці, зазначимо, що хоча відкрита інформація про конкретні міжнародних угод ДП ДДС ІОБ НААН є обмеженою, втім, в межах співпраці із ІОБ НААН 16 травня 2024 року підписаний меморандум про співробітництво із Університетом Копенгагена (Данія). Згідно з цим документом сторони домовились про наміри проведення польових випробувань в рамках проекту «Рослини заради миру», що фінансується Фондом Novo Nordisk (NNF23SA0086872)[27]. 10 січня 2024 року укладено «Протокол намірів про наукове співробітництво з Самаркандським державним університетом ветеринарної медицини, тваринництва та біотехнології республіки Узбекистан» щодо «координації спільної діяльності наукових співробітників і викладачів» та ін. [28] а також:

- участь у спільних міжнародних наукових програмах (насінництво, селекція, овочівництво, біотехнології);
- «об'єднання навчання та майбутня професійна діяльність молодих фахівців;
- спільні наукові дослідження за напрямками рослинництва, землеробства, ґрунтознавства, біотехнології, селекції та насінництва овочевих і баштанних культур, збереження генетичних ресурсів рослин;
- організація спільних конференцій, симпозіумів, семінарів, нарад тощо» [28].

Міжнародні зв'язки переважно мають освітній, проєктний або програмно-цільовий характер і спрямовані на модернізацію матеріально-технічної бази, навчання, підвищення кваліфікації та інтеграцію в глобальні наукові мережі.

2.2. Аналіз фінансового забезпечення ДП ДДС ІОБ НААН в умовах війни і економічної кризи

Загалом в Україні упродовж 2021-2024 рр. відбулися суттєві зміни у розподілі витрат на наукові дослідження і розробки та змінилась структура джерел фінансування. Зменшення державних видатків, починаючи з 2022 р. на наукові дослідження порівняно з попередніми роками стало наслідку

руйнівного впливу війни, знищення, закриття чи релокацію державних підприємств із значною втратою людей, матеріального потенціалу, навіть архівних документів. Другою причиною зменшення державного фінансування стало зростання видаткового навантаження на бюджет через потребу фінансування оборони й соціальної сфери [39]. І як бачимо з табл. 2.1 падіння частки державного фінансування падає.

Через війну й економічну нестабільність держава вимушена переорієнтовувати фінансування на оборону, безпеку, відбудову інфраструктури й гуманітарні потреби, що тягне за собою менші ресурси для науково-дослідних установ.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура видатків з державного бюджету на наукові дослідження і розробки

Рік	Видатки, усього, млн.грн.	У т.ч. за рахунок різних джерел, %					
		Власних коштів державних наукових підприємств	Коштів державного бюджету	Джерел бізнес сектору	Коштів установ вищої освіти	Іноземних джерел	Ішних джерел фінансування
2021	20973,8	19,2	46,3	13,9	0,1	19,7	0,7
2022	17117,8	9,8	66,6	11,8	-	10,9	0,7
2023	21348,1	27,8	43,1	11,5	0,1	16,4	1,0
2024	28328,2	30,6	40,8	11,6	0,1	15,9	1,0

Джерело: наведено за [39].

Для ДП ДДС ІОБ НААН це означає: обмежене планування коштів на рік, можливі затримки з розподілом або зміни пріоритетів у фінансуванні. Дослідницька установа як ДП ДДС ІОБ НААН має статус «розпорядник бюджетних коштів». Це означає, що вона отримує кошти від державного бюджету і може отримувати кошти від місцевих бюджетів а також веде фінансову діяльність щодо бюджетного фінансування через систему бюджету та Казначейства. У воєнних умовах виконання бюджетних програм і витрачання коштів може бути ускладнено: логістика, ризики безпеки, пріоритети змінюються, тому підприємство потребує розширення джерел фінансування.

У воєнний час виникають певні ризики щодо фінансового забезпечення діяльності і також є обмеження як щодо отримання коштів, так і щодо здійснення діяльності: ринки можуть бути порушені, інвестори менш активні через загрози, грантові програми можуть мати більші вимоги чи бути перенаправлені в інші глобальні регіони з міркувань безпеки. Попри це, ДДС ІОБ НААН для реалізації наукової діяльності отримує бюджетні кошти із загального фонду. Так за 9 місяців 2025 р. показано використання бюджету 4355873 грн.

Структура видатків ДП ДДС ІОБ НААН за рахунок загального фонду державного бюджету узагальнена нами і наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура адміністративних видатків ДП ДДС ІОБ НААН за рахунок загального фонду державного бюджету за 9 місяців 2025 р.

Статті видатків за рахунок бюджетного фінансування	9 місяців 2025, грн.	Частка від надходжень бюджету, %
Заробітна плата та компенсації	1472582	33.8
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	945142	21.7
Єдиний соціальний внесок	920345	21.1
Комунальні платежі	856142	19.7
Оплата послуг (крім комунальних)	92187	2.1
Інше	41456	1.0
Капітальні видатки та інвестиції	19500	0.4
Дослідження і розробки, програмні заходи	8519	0.2
Разом	4355873	100,0

Джерело: узагальнено за даними[29]

Звісно, що в умовах війни відбулось збільшення витрат та підвищились ризики для господарської діяльності. ДП ДДС ІОБ НААН є науковою установою, яка окрім наукових досліджень і підготовки наукових кадрів, вирощує овочі, баштанні культури тощо, стикається з додатковими витратами: потреби посилення матеріальної бази для проведення наукової і комерційної діяльності, витрати на енергоносії, охорону, забезпечення безпеки, зміни агротехнологій через умови війни чи окупації чи близькість до фронту. Ці витрати зменшують чистий фінансовий ресурс, що може бути спрямований на наукову активність.

У воєнний час зростає вимога до ефективності, підзвітності й прозорості використання фінансування з державного бюджету. ДП ДДС ІОБ НААН має адаптувати свої процедури: закупівлі, контроль, звітування щоб відповідати новим нормам і викликам. Нижче ми наводимо динаміку про тендери ДП ДДС ІОБ НААН, яка відображає динаміку активності підприємства у публічних закупівлях упродовж 2025-2026рр. (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

**Динаміка активності ДП ДДС ІОБ НААН у публічних закупівлях
упродовж 2025-2026рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Приріст 2025 до 2024, %
Покупки на тендерах	287962	2021737	6920268	22458893	9294902	58,6

Джерело: розраховано автором за [29]

Публічні закупівлі ДП ДДС ІОБ НААН пов'язані із використанням сільськогосподарської техніки і залучення робочої сили і в основному стосуються технічних робіт з вирощування сільськогосподарських рослин, як от: «Послуги з вирощування пшениці та комплексного обробітку ґрунту на площі 196,44 га, послуги з вирощування соняшнику та комплексного обробітку ґрунту на площі 121,32 га, комплексний обробіток ґрунту та посів пшениці ... на площі 137,20 га» [31]. Ми узагальнили негативний вплив війни на фінансове забезпечення та діяльність ДП ДДС ІОБ НААН та серед негативних факторів виокремили такі:

– зміщення пріоритетів, тобто ресурс, який раніше міг бути спрямований на експериментальні дослідження, перенаправляється на стабілізацію господарської діяльності, безпеку чи логістику;

– переривання ланцюгів доходів, так як можливі ризики щодо реалізації продукції чи комерційних досліджень посилюються через логістичні або ринкові обмеження;

– внесення нових умов у бюджетування, пов'язані з тим, що війна породжує змінені бюджетні правила, потребу у резерві, ризики невиконання, що може призвести до затримки коштів чи скорочення фінансування;

– підвищена вартість ресурсів в умовах війни через інфляцію. Паливо, енергія, добрива, усе дорожчає, що означає, що частина фінансування, виділеного для наукової роботи, фактично «з’їдається» зростаючими витратами.

– необхідність пошуку нових джерел фінансування та диверсифікації джерел фінансування адже ДП ДДС ІОБ НААН повинна активніше шукати грантові програми, партнерства, комерціалізацію розробок, щоб компенсувати бюджетні обмеження;

– прозорість і відповідність вимогам держави й і фінансових партнерів, враховуючи, що в умовах, коли донорські чи міжнародні фонди надають підтримку в Україні (зокрема пов’язану із відбудовою та агросектором), наукова установа має відповідати вимогам звітності, результативності, контролю витрат.

Загалом, маємо визнати, що стан фінансового забезпечення ДДС ІОБ НААН в умовах війни можна охарактеризувати як напружений, але життєздатний: підприємство має бюджетне фінансування та здійснює закупівлі, але кількість ресурсів обмежена; діяльність ускладнена зовнішніми викликами (економічні, логістичні, безпекові); зростає потреба у пошуку додаткових джерел фінансування та оптимізації витрат; прозорість, ефективність і адаптивність - критичні фактори виживання та розвитку.

2.3. Зарубіжний досвід роботи механізмів фінансування наукових досліджень державних підприємств

Наукові дослідження і самі вчені завжди потребували допомоги в тому числі, фінансової. Сьогодні державне та приватне фінансування залишається важливим для наукових відкриттів та перетворення знань на практичне застосування.

Фінансування науки у більшості демократичних країн – це більше, ніж просто гроші, адже значною мірою організації, що фінансують дослідження, встановлюють порядок денний розвитку технологій, економіки окремих галузей, а спонсори наукових досліджень мають різні пріоритети. Також інколи наперед важко побачити подальші переваги наукових досліджень, особливо

якщо йдеться про нові технології, але вони можуть переважити початкові витрати, хоча, звісно є і ризики втрат. У багатьох країнах фінансування фундаментальних досліджень розподіляється національним (федеральним) урядом через кілька агентств та інститутів. Так, наприклад понад століття Національні інститути охорони здоров'я США спонсорують широкий спектр наукових, медичних та освітніх програм. З 1950 року Національний науковий фонд розвиває фундаментальні дослідницькі та освітні програми, включаючи підготовку наступного покоління вчених.

Інші федеральні агентства мають додаткові завдання, такі як Агентство передових оборонних дослідницьких проєктів, створене у відповідь на запуск Радянським Союзом супутника в 1957 році. DARPA зосереджується на технологічних інноваціях для національної безпеки, багато з яких стали невід'ємною частиною цивільного життя.

За допомогою конкурсного процесу розгляду в цих агентствах експерти з предметних питань перевіряють дослідницькі пропозиції та надають рекомендації щодо фінансування. Обсяг фінансування, щорічно змінюється залежно від асигнувань Конгресу. Більшість виділених коштів надходять до університетів, дослідницьких установ та інших організацій, які проводять дослідження. Сума виділених дослідницьких доларів відрізняється залежно від штату. Федеральні агентства, такі як National Science Foundation (далі – NSF), США, здійснюють значні інвестиції у фундаментальну та прикладну науку. National Science Foundation [34] (Національний науковий фонд, США) – державна установа США, яка фінансує наукові дослідження у галузях науки, техніки, математики та освіти. Загалом Витрати США на фундаментальні дослідження та розробки за рахунок усіх джерел фінансування у 2021 р. склав 789,072 млрд доларів США [35], загальний обсяг фінансування досліджень на 2022 р., становить 885,6 млрд доларів, що майже вдвічі більше, ніж у 2010 р. [36].

Аналіз джерел фінансування різних напрямів наукових досліджень у США показує, що Федеральний уряд фінансує найбільшу частку фундаментальних досліджень. Бізнес підтримують доволі відчутну частку

прикладних досліджень. Нами наведено дані за 2021-2022 роки, щодо структури джерел фінансування фундаментальних досліджень (рис. 2.4) і структури джерел фінансування прикладних досліджень у 2021-2022 рр.(рис. 2.5)

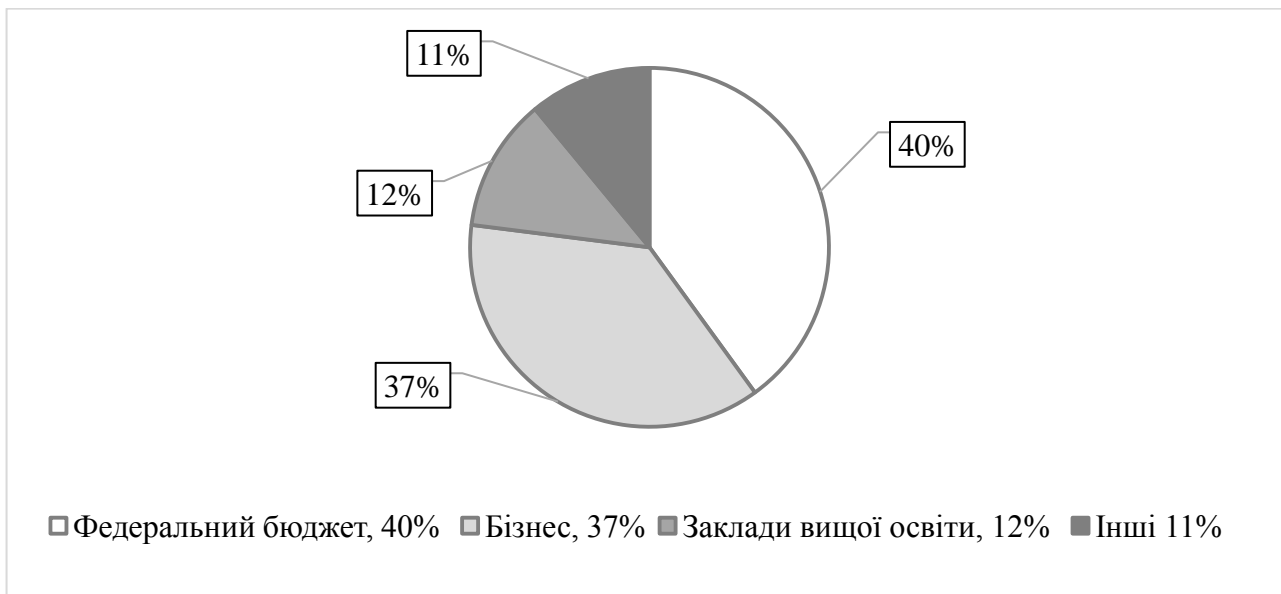


Рис. 2.4. Структура джерел фінансування фундаментальних досліджень в США у 2021-2022 рр., %

Джерело: візуалізовано за [37].

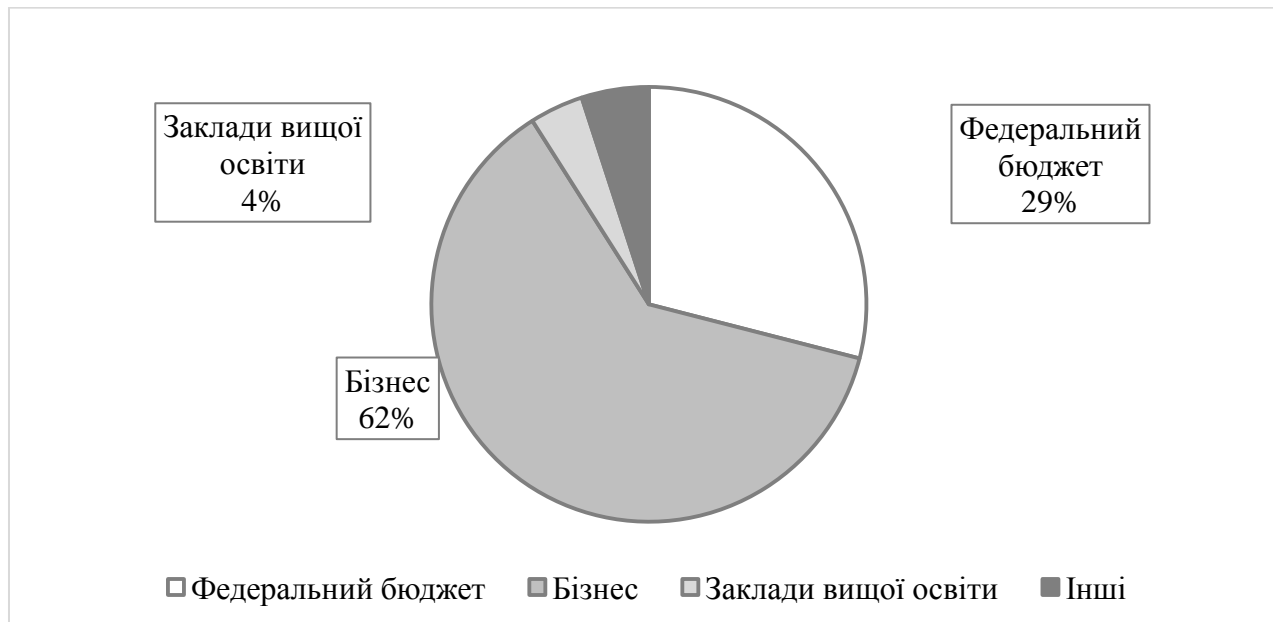


Рис. 2.5. Структура джерел фінансування прикладних досліджень в США у 2021-2022 рр., %

Джерело: візуалізовано за [37].

Фундаментальні дослідження, що фінансуються NSF (США), проклали шлях до повсякденних зручностей для людей, таких як смартфони, пошукова

система Google та штучний інтелект тощо. Інші фінансовані проекти призвели до покращення якості життя, таких як американська мова жестів та підбір нирок для трансплантації тощо. Освітні програми, такі як «Білл Най, хлопець-науковець» та «Чарівний шкільний автобус», також були проектами, що підтримувалися NSF.

У міру того, як прикладні дослідження вирішують практичні проблеми, а результати переходять до широкого застосування. Цей процес досліджень та розробок може призвести до відчутних переваг для окремих осіб та суспільства.

В умовах війни постає питання формування збалансованої і прозорої моделі фінансування галузей діяльності, яка поєднує бюджетні й позабюджетні джерела, стимулює інноваційну активність, забезпечує раціональне використання коштів і сприяє інтеграції української науки у міжнародний дослідницький простір. Проте, як зазначає «в умовах воєнного стану держава дуже обережно та виважено здійснює видатки з державного та місцевих бюджетів. Пріоритетними вважають витрати на оборону, інші видатки, які ... скорочуються і спрямовуються в резервний фонд» [1, с. 63], цілком логічно.

Система фінансового забезпечення державних наукових підприємств у Європейському Союзі формується в рамках багаторівневої моделі, що поєднує наднаціональні, національні та регіональні механізми підтримки науки. В основі цієї системи лежить принцип політичної та фінансової автономії наукових організацій, поєднаний із жорсткими стандартами підзвітності, конкурентності та результативності. Європейська модель є однією з найбільш інституційно розвинених та орієнтованих на довгостроковий інноваційний розвиток.

Фінансування наукових установ регламентується сукупністю наднаціональних політик ЄС, насамперед, Стратегією Європейського дослідницького простору (ERA) [38], Програмою досліджень та інновацій «Horizon», а також нормативно-правовими актами, що стандартизують процедури управління грантами та державною допомогою. Європейська комісія, Рада ЄС та Європейський парламент виступають ключовими

суб'єктами формування бюджетних рамок і пріоритетів розвитку досліджень та інновацій.

Європейський дослідницький простір (ЄДП) було започатковано у 2000 р. у контексті Лісабонської стратегії для вирішення проблеми фрагментації системи досліджень та інновацій ЄС, яка на той час складалася з національних систем досліджень та інновацій та програми фінансування на рівні ЄС. Його метою є створення спільного науково-технологічного простору для ЄС. Створення єдиного ринку досліджень та інновацій, що сприятиме вільному пересуванню дослідників, наукових знань та інновацій, а також заохочення більш конкурентоспроможної європейської промисловості. Це передбачає реструктуризацію європейського дослідницького ландшафту в напрямку більшої транскордонної співпраці, конкуренції на всьому континенті, створення критичної маси та координації, а також удосконалення національної дослідницької політики та систем. З 2009 року досягнення ЄДП також стало чіткою метою Договору, як зазначено у статті 179 ДФЄС [38].

Державне фінансування - це ключове джерело ресурсів для більшості державних дослідних установ в країнах ЄС. Базове фінансування призначене для підтримки операційної діяльності, утримання персоналу, розвитку дослідницької інфраструктури та виконання довгострокових програм. Його обсяг залежить від:

- стратегічних пріоритетів держави і дотичності досліджень підприємства до цих пріоритетів;
- оцінки ефективності діяльності установи (через регулярні аудити, моніторинг або акредитації);
- обсягу зовнішнього фінансування, яке залучає установа (у деяких країнах це є критерієм за яким визначається обсяг державного фінансування).

У Німеччині, Франції, Нідерландах та країнах Скандинавії базове фінансування становить основу стабільності наукових установ і охоплює від 50% до 80% їхніх бюджетів.

На національному рівні країни-члени ЄС самостійно визначають структуру бюджетного фінансування, однак у межах загальних принципів

Європейського дослідницького простору щодо відкритості, мобільності дослідників та підтримки інновацій. У більшості країн наукові підприємства підпорядковуються профільним міністерствам (освіти, науки, економіки або промисловості), які забезпечують стратегічне управління та розподіл бюджетних асигнувань. Джерела фінансового забезпечення наукових підприємств у ЄС є доволі різноманітними, система фінансування є багатоканальною, диверсифікованою та поєднує базове (інституційне) фінансування з державних бюджетів, конкурентне фінансування (гранти), фінансування з боку ЄС, контракти з бізнесом та промисловими партнерами, власні надходження підприємств від комерційної діяльності та доходи від інфраструктури.

Важливим і популярним у науковому середовищі є конкурентне фінансування (гранти). Найбільш поширеним є проектне фінансування, яке передбачає конкурсні процедури оцінки якості наукових пропозицій. Гранти надають національні наукові фонди, дослідницькі ради, інноваційні агентства, Європейська комісія (через програми Horizon, COST, Marie Skłodowska-Curie тощо). Конкурентний характер грантів стимулює наукові підприємства ЄС до підвищення якості досліджень, інтернаціоналізації та міждисциплінарності.

За окремими програмами в країнах -членах ЄС здійснюється фінансування державних наукових підприємств з боку ЄС.

Наднаціональні інструменти підтримки науки охоплюють:

- рамкові програми наукових досліджень і інновацій (Horizon Europe),
- фонди регіонального розвитку (ERDF),
- програми технічної допомоги,
- гранти Європейської інноваційної ради (EIC).

Для багатьох державних наукових підприємств залучення коштів ЄС є важливою частиною бюджету, що дозволяє модернізувати обладнання, проводити високотехнологічні дослідження та інтегруватися у міжнародні наукові мережі.

Установи ЄС активно співпрацюють із приватним сектором, отримуючи ресурси від індустріальних партнерств, дослідницьких консорціумів, продажу технологій і ліцензій, створення спін-оф компаній, проведення комерційних випробувань і прикладних досліджень. У більшості країн ЄС така діяльність регулюється інститутами трансферу технологій, які забезпечують ефективну комерціалізацію результатів досліджень.

Узагальнюючи наведемо основні характеристик системи фінансування державних наукових підприємств:

- диверсифікованість джерел фінансування, що зменшує залежність від державного бюджету;
- висока частка конкурентних грантів, що підвищує якість досліджень;
- широке залучення приватного сектору та механізмів державно-приватного партнерства;
- спрямованість на комерціалізацію і створення економічної вартості;
- інтеграція в європейські дослідницькі мережі, що забезпечує доступ до великих наукових інфраструктур;
- прозорість і незалежний аудит, які гарантують ефективність витрачання коштів.

Загалом, система фінансового забезпечення державних наукових підприємств у ЄС відзначається інституційною зрілістю, структурною гнучкістю та багатоканальністю. Основою моделі є поєднання стабільного базового фінансування з високою часткою конкурентних грантів, активною участю приватного сектору та значною підтримкою з боку наднаціональних програм. Така система створює умови для сталого розвитку науки, інновацій та економічного зростання, а також забезпечує міжнародну інтеграцію наукових установ.

Висновки до розділу 2

1. ДП ДДС ІОБ НААН засноване у 1936 р сьогодні як дослідне господарство, сучасна його реєстрація здійснена за у 27.02.2003. Сьогодні є

частиною мережі галузевої науки НААН України та забезпечує селекцію нових сортів, овочівництва та баштанництва та інші наукові розробки. Організаційно-правова форма - державна організація, зареєстрована як неприбуткова, хоча має право займатись комерційною діяльністю при умові сплати податків від такої діяльності. ДП ДДС ІОБ НААН функціонує на основі стандартної функціональної моделі, яка об'єднує: науково-дослідну ланку (відділ новітніх технологій і відділ вирощування овочевих і баштанних культур та ін.), адміністративно-господарську (підрозділи з обліку, фінансів, міжнародних відносин і науково-інвестиційного забезпечення, фінансово-інвестиційна тощо) та спеціалізовані підтримуючі відділи (насінництва, землевпорядкування тощо). Такі підрозділи інтегруються для забезпечення повного циклу дослідницької, фінансової й практичної діяльності станції. На підставі аналізу структури зовнішніх зв'язків Дніпропетровської дослідної станції виявлено їх багаторівневий характер, який поєднує адміністративно-управлінські, науково-технологічні і виробничо-господарські взаємодії. Як державне підприємство у складі НААН, станція інтегрована в мережу зовнішніх суб'єктів, які забезпечують нормативне, науково-методичне, ресурсне та партнерське середовище її діяльності.

2. У воєнний час виникають певні ризики щодо фінансового забезпечення діяльності і також є обмеження як щодо отримання коштів, так і щодо здійснення діяльності: ринки можуть бути порушені, інвестори менш активні через загрози, грантові програми можуть мати більші вимоги чи бути перенаправлені в інші глобальні регіони з міркувань безпеки. Попри це, ДДС ІОБ НААН для реалізації наукової діяльності отримує бюджетні кошти із загального фонду. Стан фінансового забезпечення ДДС ІОБ НААН в умовах війни можна охарактеризувати як напружений, але життєздатний: підприємство має бюджетне фінансування та здійснює закупівлі, але кількість ресурсів обмежена; діяльність ускладнена зовнішніми викликами (економічні, логістичні, безпекові); зростає потреба у пошуку додаткових джерел фінансування та оптимізації витрат; прозорість, ефективність і адаптивність - фактори виживання та розвитку.

3. Аналіз міжнародного досвіду механізмів публічного управління фінансовим забезпеченням державних підприємств, зокрема аналіз джерел фінансування різних напрямів наукових досліджень у США, показав, що Федеральний уряд фінансує найбільшу частку фундаментальних досліджень (у 2021-2022 рр. 40%). Бізнес підтримує доволі відчутну частку прикладних досліджень, 62% за той же період. Механізми фінансового забезпечення державних наукових підприємств у Європейському Союзі формується в рамках багаторівневої моделі, що поєднує наднаціональні, національні та регіональні механізми підтримки науки. В основі цієї системи лежить принцип політичної та фінансової автономії наукових організацій, поєднаний із жорсткими стандартами підзвітності, конкурентності та результативності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ВІЙНИ

3.1. SWOT-аналіз механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств

Механізми публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств - це не лише технічна процедура розподілу ресурсів, а складна взаємодія інституцій, процесів, політик та економічних умов. Сучасна система публічного управління у цій сфері поєднує риси стабільності й водночас структурної крихкості. З одного боку, держава забезпечує чітко регламентовану основу фінансування, що гарантує безперервність діяльності навіть у найскладніші періоди. З іншого боку, саме ця нормативна зарегульованість часто стає слабкою ланкою, оскільки створює інерційність, яка погано узгоджується з динамікою сучасних криз економічних, безпекових, технологічних. Водночас, Т. Карпова зазначає, що «система механізмів вдосконалення управління фінансовим забезпеченням підприємств з зовнішніх джерел дозволяє їм залучити певний обсяг потрібних фінансових ресурсів завдяки надходженням коштів від контрагентів; банків і небанківських фінансово-кредитних установ» [40].

Тож, завдання фінансового забезпечення науково-дослідних установ в умовах війни стає забезпечення стабільності фінансування основної діяльності, це включає покриття поточних витрат (заробітна плата, комунальні послуги, утримання лабораторій і полігонів, матеріали, відрядження) та створення фінансової бази для планування наукових програм. Втім, наукова діяльність є специфічною, тому вадливим залишається формування і підтримка інноваційного потенціалу. Достатній рівень фінансування дає змогу модернізувати обладнання, оновлювати наукову інфраструктуру, впроваджувати цифрові технології у дослідний процес.

Також «вагомим завданням фінансової політики є її адаптація до змін структури фінансових відносин, впливу факторів зовнішнього економічного середовища, якісних трансформацій фінансової системи», вважає А. Шалашна, з якою ми цілком згодні [41].

До викликів, які стоять перед підприємствами додалась втрата людей через війну і міграцію потребує уваги з боку керівництва до розвитку кадрового потенціалу. Фінансові ресурси мають забезпечувати належний рівень оплати праці наукових працівників, стимулювати молодих спеціалістів до наукової діяльності, підтримувати наукові школи.

За цих умов диверсифікація джерел надходжень і пошук альтернативних джерел фінансування (гранти, міжнародні проекти, договори з бізнесом) є одним із ключових завдань керівництва державних наукових підприємств. Необхідно застосовувати принципи стратегічного фінансового планування, економічного аналізу, аудиту та внутрішнього контролю для підвищення результативності кожної гривні бюджетних і позабюджетних коштів. В умовах обмежених бюджетних ресурсів держава стимулює установи до підвищення фінансової автономії через комерціалізацію наукових розробок, створення спін-оф компаній, розширення договірних робіт.

Для державних науково-дослідних підприємств фінансове забезпечення має свою специфіку, оскільки пов'язане з подвійною природою таких установ – з одного боку, вони є суб'єктами господарювання, що можуть здійснювати комерційну діяльність, а з іншого – є неприбутковими організаціями, виконують суспільно важливі функції у сфері науки та освіти, фінансування яких покладається на державу.

Сильні сторони системи формуються її здатністю забезпечувати мінімальний рівень стабільності. Прозорі фінансові процедури, державний контроль, можливість отримання субсидій та участь у міжнародних програмах формують захисний каркас, особливо важливий у воєнний час. Але водночас ця модель залишає підприємства надто залежними від рішень держави, обмежує їхню маневреність і фактично позбавляє власної фінансової стратегічності. У

ситуаціях, коли бюджетний цикл порушується, затримки або секвестри бюджету перетворюються на фактор системних ризиків.

Недоліки існуючої моделі фінансування проявляються насамперед у відсутності інтегрованого підходу до фінансового планування. Система поки що більше орієнтується на «виживання» підприємств у межах затверджених кошторисів, ніж на їх стратегічний розвиток. Особливо це стосується наукових установ: складність бюджетних процедур, обмежені можливості комерціалізації результатів, складність залучення позабюджетних коштів знижують їхню конкурентоспроможність.

Нами побудовано SWOT-аналіз механізмів публічного управління фінансовим забезпеченням для ДП ДДС ІОБ НААН, сформований з урахуванням таких чинників:

- статусу державного підприємства у складі НААН;
- специфіки аграрних наукових установ;
- умов воєнного стану;
- типових практик фінансування дослідних станцій;
- регіонального контексту Дніпропетровської області

Фінансове забезпечення Дніпропетровської дослідної станції ІОБ НААН формує складну і взаємозалежну систему, де переплітаються державні інституції, бюджетні процедури, виклики воєнного часу та особливості аграрної науки. Будучи частиною НААН, станція має міцну інституційну підтримку і доступ до державних ресурсів, що становить її головну силу.

Водночас, саме ця залежність визначає і ключову слабкість - обмежену фінансову автономію, що знижує здатність швидко маневрувати ресурсами, особливо в умовах кризових змін. Для більш детального аналізу механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств ми застосували SWOT-аналіз (табл. 3.1).

**SWOT-аналіз механізмів публічного управління фінансовим
забезпеченням ДП «ДЦ ІОБ НААН»**

S – Strengths (сильні сторони)	W – Weaknesses (слабкі сторони)
<p>1. Чітка інтегрованість у систему НААН, яка забезпечує нормативно-правовий супровід, стратегічне управління та гарантований мінімальний рівень бюджетного фінансування.</p> <p>2. Галузева спеціалізація в овочівництві та баштанництві, що робить станцію важливою для продовольчої безпеки України та регіону як аргумент для державної підтримки й програмно-цільового фінансування.</p> <p>3. Наявність дослідних ділянок і матеріально-технічної бази, що дозволяє виконувати прикладні дослідження, адаптовані до умов Степу та зони ризикованого землеробства.</p> <p>4. Зв'язки з місцевими агровиробниками, які можуть бути як партнерами, так і користувачами результатів досліджень (селекційних матеріалів, технологій, консультацій).</p> <p>5. Прозорість фінансових процедур, що регулюються Бюджетним кодексом, порядками НААН та системами публічних закупівель.</p> <p>6. Наявність окремих можливостей для отримання власних надходжень доречною є реалізація насінневого матеріалу, співпраця з агропідприємствами, виконання госпдоговірних тем.</p>	<p>1. Висока залежність від бюджетного фінансування, що особливо відчутно за умов воєнного стану та секвестру державних видатків.</p> <p>2. Недостатня фінансова автономія: обмеженість у швидкому перерозподілі коштів, довготривалі погоджувальні процедури з НААН.</p> <p>3. Зношеність матеріально-технічної бази, що потребує значних інвестицій, недосяжних лише з бюджетних джерел.</p> <p>4. Обмежений доступ до іноземних грантів через слабку проектну спроможність та кадрові обмеження.</p> <p>5. Відсутність активної міжнародної інтеграції, що знижує потенціал отримання технічної допомоги та інвестицій.</p> <p>6. Регіональні ризики Дніпропетровської області, що ускладнюють страхування активів, логістику, організацію польових робіт та залучення фінансів.</p>
O – Opportunities (можливості)	T – Threats (загрози)
<p>1. Участь у міжнародних програмах аграрної відбудови, спрямованих на стійкість продовольчого сектору (FAO, USAID, EC, UNDP).</p> <p>2. Посилення ролі ДЦ у регіональній продовольчій безпеці, що може стати підставою для отримання додаткових ресурсів від держави та місцевих громад.</p> <p>3. Поглиблення співпраці з агрохолдингами та фермерськими господарствами, які потребують локально адаптованих сортів і технологій.</p> <p>4. Залучення інвестицій у селекційні програми, що можуть бути вигідними для приватного сектора у середньостроковій перспективі.</p> <p>5. Розвиток послуг: консультацій, агроінжинірингу, технологічного супроводу, що може збільшити власні надходження станції.</p> <p>6. Потенційна інтеграція до міжнародних наукових мереж, зокрема у сфері рослинництва, стійких технологій, виноградарства, баштанництва тощо.</p>	<p>1. Скорочення бюджетного фінансування науки, зокрема прикладних досліджень, через військові потреби держави.</p> <p>2. Воєнні ризики для регіону, що можуть пошкодити інфраструктуру, загрожувати польовим дослідом, логістиці та персоналу.</p> <p>3. Висока конкуренція з приватними аграрними R&D структурами, які мають більше ресурсів і доступ до сучасних технологій.</p> <p>4. Втрата кадрів через міграцію, мобілізацію чи перехід у приватний сектор.</p> <p>5. Загальна інфляція та подорожчання агровиробництва, які збільшують фінансові потреби без адекватного збільшення фінансування.</p> <p>6. Регуляторні обмеження, які гальмують інноваційну діяльність та стримують комерціалізацію наукових результатів.</p>

Джерело: розроблено автором

У воєнних умовах ці проблеми лише загострюються і втрачається персонал, скорочуються державні ресурси, а міжнародні партнери висувують вищі вимоги до проектної спроможності. У системі фінансового управління

ДДС ІОБ НААН відчутні структурні обмеження: зношена матеріально-технічна база, залежність від бюджетних трансфертів, нестача ресурсів для оновлення обладнання та лабораторій. Проте саме ці виклики можуть стати стимулом для пошуку нових моделей співпраці. Дослідна станція здатна посилювати партнерські зв'язки з агрофірмами, фермерськими господарствами, місцевими громадами, розвиваючи співпрацю на умовах державно-приватного партнерства або спільного виконання прикладних досліджень.

Однак можливості для змін є значними. Європейський досвід показує, що фінансова автономія, проектно-орієнтоване бюджетування та корпоративне управління дозволяють державним підприємствам європейських країн стати більш ефективними, мобільними та інноваційними. Інтеграція у європейські наукові та економічні програми може стати не лише додатковим джерелом фінансування, а й фактором глибокої інституційної модернізації. Так само цифровізація публічних фінансів створює можливості для оптимізації процедур, зниження транзакційних витрат та підвищення прозорості.

Найсерйознішою загрозою залишаються системні кризи – економічні та безпекові, які здатні підважити навіть найефективніші фінансові механізми. Але саме в умовах кризи проявляється потреба в гнучких, адаптивних, антикризових моделях фінансового управління, які можуть швидко реагувати на зовнішні зміни й забезпечувати безперервність діяльності підприємств. Ситуація фінансування ускладнюється регіональним контекстом - Дніпропетровська область перебуває у зоні підвищених безпекових ризиків. Це впливає не лише на фізичну безпеку персоналу та інфраструктури, а й на перспективи інвестицій. Підприємства аграрного сектору насторожено ставляться до довгострокових інноваційних вкладень у регіон. Разом з тим, саме географічне положення й наукова спеціалізація створюють унікальну можливість - посилення ролі станції в системі продовольчої стійкості держави. Адаптовані до умов Степу сорти, технології вирощування та системи агротехнічного догляду стають особливо цінними в умовах зміни клімату і порушення логістичних ланцюгів.

Отже, механізми публічного управління фінансовим забезпеченням державних підприємств перебувають на перехресті стабільності та необхідності модернізації. Система має значний потенціал, але він може бути реалізований лише через комплексне реформування підвищення автономії підприємств, диверсифікацію джерел фінансування, інституційну інтеграцію з ЄС та розвиток сучасного ризик-менеджменту. Саме ці трансформації здатні перетворити фінансове забезпечення із «системи підтримки» на інструмент розвитку та стійкості.

Особливе значення набуває міжнародний напрям. Хоча історично ДДС не була сильно залучена до міжнародних програм, сучасний ЄС та інституції відбудови України відкривають нові можливості. Наприклад, програми стійкого агровиробництва, підтримка селекційних центрів, гранти на збереження генетичних ресурсів рослин. Це не лише потенційне фінансування, а й шлях до модернізації, навчання кадрів і довгострокової інтеграції у глобальний науковий простір.

Таким чином, система фінансового забезпечення ДДС ІОБ НААН перебуває на перехресті викликів і можливостей. Воєнні ризики, дефіцит ресурсів та інституційна залежність обмежують розвиток, але водночас стимулюють пошук інноваційних партнерств і включення до міжнародних програм. Ключовим завданням стає трансформація фінансового управління: від моделі «виживання» — до моделі стійкого розвитку, де диверсифікація джерел фінансування, партнерство з ринком та інтеграція у європейський дослідницький простір формуватимуть основу для майбутнього зростання.

3.2. Імплементация досвіду Європейського Союзу щодо механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств

Українська модель публічного управління фінансами державних підприємств історично формувалась на основі централізованого, нормативно-регульованого підходу. Вона забезпечує базовий рівень контролю, але створює низку системних обмежень: фрагментованість джерел фінансування,

повільність бюджетних процедур, низька автономія, обмежені стимули до інновацій. В умовах війни ці проблеми посилюються: нестача ресурсів, загроза інфраструктурі, руйнування ланцюгів постачання, відтік кадрів, невизначеність бюджетного планування.

У цьому контексті імплементація механізмів ЄС розглядається не як формальна вимога євроінтеграції, а як інструмент підвищення стійкості державних підприємств. Для сектору науки це особливо актуально адже наукові установи НААН, НАН України та інших державних відомств потребують модернізації фінансових інструментів, що дозволило б їм перейти до моделі, де власні доходи, грантові ресурси, міжнародні програми та партнерства відіграють ключову роль.

Європейські державні підприємства мають значно ширші права щодо розпорядження власними коштами, формування інвестиційних програм, укладання контрактів. Це поєднується з прозорою системою аудиту та жорсткою антикорупційною політикою. Для України важливо поступово розширювати автономію державних підприємств з одночасним розвитком наглядових рад, електронних інструментів підзвітності та корпоративного управління.

У ЄС навіть державні наукові інститути значною мірою залежать від конкурсного фінансування. Це підвищує якість проектів та стимулює внутрішній розвиток. Для України це означає необхідність розширення конкурсних програм, грантових платформ, а також інтеграції у європейські програми - Horizon Europe, Digital Europe, LIFE тощо. Порядок фінансування державних наукових підприємств в ЄС встановлено Регламентом (ЄС) 2021/695 Європейського Парламенту та Ради від 28 квітня 2021 року про створення Рамкової програми досліджень та інновацій «Горизонт Європа», встановлення правил участі та поширення результатів, а також про скасування Регламентів (ЄС) № 1290/2013 та (ЄС) № 1291/2013 [42]. Цей регламент визначає механізми фінансування наукових установ (у т.ч. державних), правила участі в конкурсних програмах, критерії оцінювання, структуру бюджету ЄС у сфері досліджень та інновацій тощо.

Європейські державні наукові підприємства залучають фінансування з багатьох джерел: бюджети ЄС і національні бюджети; програми Horizon Europe, LIFE, COST; гранти міжнародних донорів; інвестиції приватних компаній; кошти місцевих органів влади; доходи від комерціалізації розробок. Така багатоканальна система забезпечує їхню фінансову стійкість і конкурентоздатність.

Європейська модель може стати концептуальним орієнтиром для модернізації української системи фінансового забезпечення державних науково-дослідних підприємств. Так, у Європейському Союзі публічне фінансове управління державними науковими підприємствами ґрунтується на таких принципах:

- фінансова автономія та інституційна відповідальність;
- поєднання базового бюджетного фінансування й конкурентних грантів;
- корпоративне управління та наглядові механізми;
- проектність і стратегічне бюджетування;
- акцент на інноваціях, міжнародних партнерствах та комерціалізації результатів досліджень;
- прозорість та аудит ефективності (performance-based funding).

Для України європейська модель стає не тільки зразком, а й необхідною умовою інтеграції в Європейський дослідницький простір (ERA). Найбільш відчутним ефектом її імплементації має стати модернізація державних наукових підприємств, таких як ДДС ІОБ НААН.

ДДС ІОБ НААН, як і більшість державних наукових підприємств аграрної сфери, працює в умовах недостатнього та нестабільного бюджетного фінансування, високої залежності від власних доходів, обмеженої участі у міжнародних програмах та необхідності підвищення економічної стійкості в умовах війни. У цих умовах актуальною стає імплементація досвіду Європейського Союзу, який сформував ефективну модель публічного управління фінансовим забезпеченням державних підприємств, зокрема наукових.

Фінансове забезпечення державних науково-дослідних підприємств в Україні перебуває на перетині значних структурних викликів, що посилюються війною, бюджетними обмеженнями та необхідністю інтеграції у європейський науково-інноваційний простір. Особливо показовою у цьому контексті є ситуація ДП ДДС ІОБ НААН - однієї з найстаріших державних установ галузі овочівництва, яка поєднує наукову діяльність з виробничою функцією, забезпечуючи селекцію, насінництво й впровадження нових сортів в аграрне виробництво.

ДП «ДДС ІОБ НААН», як і більшість державних наукових підприємств аграрної сфери, працює в умовах недостатнього та нестабільного бюджетного фінансування, високої залежності від власних доходів, обмеженої участі у міжнародних програмах та необхідності підвищення економічної стійкості в умовах війни. У цих умовах актуальною стає імплементація досвіду Європейського Союзу, який сформував ефективну модель публічного управління фінансовим забезпеченням державних підприємств, зокрема наукових.

Вихідними умовами для трансформації механізмів фінансового забезпечення діяльності ДП ДДС ІОБ НААН є певні особливості фінансового забезпечення. Так, ДП ДДС ІОБ НААН працює у специфічному фінансовому середовищі, яке характеризується:

- низькою часткою стабільного бюджетного фінансування - коштів вистачає переважно на заробітну плату та мінімальні витрати;
- значною залежністю від власних надходжень, зокрема від реалізації насіння, рослинницької продукції та платних послуг;
- обмеженими інвестиційними можливостями, оскільки амортизаційні кошти та прибуток часто недостатні для оновлення техніки й лабораторної бази;
- мінімальною участю у міжнародних програмах та грантових проєктах, що знижує можливість модернізації;
- ризиками, пов'язаними з війною: переорієнтація ринків, логістичні обмеження, зросла собівартість, кадрова нестабільність.

Водночас ДП ДДС ІОБ НААН має вагомі потенціали, що відповідають європейській моделі: наукові традиції, розроблені сорти овочевих культур, спеціалізовані землі, співпраця з місцевими агровиробниками, можливості комерціалізації наукових продуктів. Це робить її перспективним майданчиком для апробації сучасних механізмів публічного фінансового управління.

Навіть попри те, що в Україні наукові і освітні підприємства і заклади є автономними, згідно законів України «Про наукову і науково-технічну діяльність»[19] та «Про освіту»[44], та ця автономія є доволі формальною. У ЄС наукові станції мають широкі повноваження у розпорядженні коштами, укладанні партнерських угод, формуванні інвестиційної політики. Для ДДС ІОБ НААН це означає. Тому насамперед розширення фактичної фінансової автономії державного підприємства надасть більше можливостей державним підприємствам.

Включення в міжнародні програми та фонди ЄС та участь у програмах Horizon Europe, COST чи LIFE може стати джерелом інвестицій у лабораторне обладнання; фінансування спільних досліджень; мобільності науковців та стажувань; підвищення міжнародного статусу станції. Навіть невеликі дослідні станції ЄС активно залучають міжнародні ресурси - такий підхід можна застосувати і до ДДС ІОБ НААН шляхом створення проєктного офісу НААН.

Ще одним механізмом є перехід до проєктного фінансування на рівні держави. Фінансування за результатами (performance funding) дозволяє більш об'єктивно оцінювати роботу станції за вимірюваними показниками: кількість впроваджених сортів; обсяг реалізації інтелектуальної продукції; наукові публікації; участь у партнерських проєктах; ефективність використання земельних угідь. Це стимулює підприємства до підвищення якості і результативності. Інтеграція у регіональні інноваційні кластери дозволить сформувати більшу фінансову стійкість в умовах війни та післявоєнної відбудови. В ЄС наукові підприємства тісно взаємодіють із місцевими громадами, університетами та бізнесом.

Нами узагальнені механізми публічного управління фінансування державних підприємств науково-дослідного спрямування в ЄС, що можуть

бути імплементовані в практику ДП ДДС ІОБ НААН, визначено їх зміст і очікуваний результат, який, за нашим баченням дозволить посилити фінансове забезпечення наукових розробок дослідної станції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Імплементация в практику ДП ДДС ІОБ НААН механізмів
публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств
науково-дослідного спрямування в ЄС**

Механізм публічного управління фінансового забезпечення	Зміст механізму	Результат впровадження
Розширення фінансової автономії державного підприємства	Спрощення процедури залучення позабюджетних коштів; можливість прямого укладання контрактів із компаніями; гнучкі механізми управління доходами від комерціалізації сортів і продукції.	Дозволяє самостійно управляти коштами, приймати рішення щодо внутрішньої структури витрат, відкривати власні рахунки для грантів і проєктів, формувати стратегічні плани
Включення в міжнародні програми та фонди ЄС	Напрацювання практики залучення міжнародних ресурсів та участі у програмах Horizon Europe, COST чи LIFE	Створення проєктного офісу НААН та забезпечення інвестицій у лабораторне обладнання; фінансування спільних досліджень; мобільності науковців та стажувань; підвищення міжнародного статусу станції.
Перехід до проєктного фінансування на рівні держави	Фінансування за результатами (performance funding)	Дозволяє оцінювати станції за показниками: кількість впроваджених сортів; обсяг реалізації інтелектуальної продукції; наукові публікації; участь у партнерських проєктах; ефективність використання земельних угідь.
Розвиток державно-приватних партнерств (ДПП)	Створення спільних селекційних центрів із бізнесом; участь у виробничих ланцюгах овочівництва; залучення приватних інвестицій у технічне переоснащення; укладання ліцензійних угод із виробниками насіння.	Підвищення комерціалізації наукових результатів (насіння, сорти, технології), тим самим сприяє фінансовій незалежності підприємств; зростання конкурентоспроможності регіонального овочівництва.
Інтеграція у регіональні інноваційні кластери	Створення аграрного інноваційного хабу Дніпропетровського регіону; освітніх і лабораторних платформ для студентів; інкубаторів для аграрних стартапів; системи спільних демонстраційних полігонів.	Дозволить сформувати більшу фінансову стійкість в умовах війни та післявоєнної відбудови за рахунок просування нових, висококонкурентних наукових продуктів.

Джерело: розроблено автором.

Для ДДС ІОБ НААН це може означати створення: аграрного інноваційного хабу Дніпропетровського регіону; освітніх і лабораторних платформ для студентів; інкубаторів для аграрних стартапів; системи спільних демонстраційних полігонів.

У процесі реформування державного сектору Україна орієнтується на рекомендації ОЕСР, включаючи Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Відповідно до цього Mathias Cormann визначає керівні

принципи ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами, які в країнах світу є провідним міжнародним стандартом для політиків щодо розробки ефективних систем власності та корпоративного управління для державних підприємств. Доповнюючи Принципи корпоративного управління G20/ОЕСР, Mathias Cormann зазначає, що вони «спрямовані на вирішення унікальних викликів та можливостей, з якими стикається державна власність, з метою сприяння прозорості, підзвітності, доброчесності та ефективності в державному секторі» [46].

Найважливішими напрямками реформ щодо розбудови механізмів публічного управління фінансовим забезпеченням державних підприємств у сфері наукових досліджень є :

- посилення фінансової прозорості, рівного доступу підприємств до державного фінансування, за умови позитивних показників оцінки їх діяльності;
- запровадження професійних наглядових рад;
- корпоративна автономія та зменшення політичного й адміністративного впливу на питання формування алгоритмів наукових досліджень, побудови зовнішніх комунікацій, фінансового забезпечення тощо;
- підвищення ефективності використання державних активів.

Війна та необхідність післявоєнної відбудови лише підсилюють значення цих реформ, адже державні підприємства відіграють ключову роль у секторі оборони, енергетики, продовольчій безпеці інфраструктурі й транспорті. А тому потребують формування нової моделі механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств з урахуванням пропозиції щодо імплементації в національну практику досвіду ЄС.

3.3. Антикризова модель механізму фінансового забезпечення державних підприємств на прикладі науково-дослідних установ

Фінансове забезпечення відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку державних науково-дослідних підприємств. Його ефективність

визначає: рівень конкурентоспроможності наукової установи; можливість залучення і збереження висококваліфікованих кадрів; темпи оновлення наукової інфраструктури; ступінь інтеграції підприємства у міжнародний науковий простір; спроможність впроваджувати результати досліджень у виробництво.

Фінансове забезпечення державних науково-дослідних підприємств в Україні перебуває на перетині значних структурних викликів, що посилюються війною, бюджетними обмеженнями та необхідністю інтеграції у європейський науково-інноваційний простір. Особливо показовою у цьому контексті є ситуація Дніпропетровської дослідної станції Інституту овочівництва і баштанництва НААН (ДДС ІОБ НААН) - однієї з найстаріших державних установ галузі овочівництва, яка поєднує наукову діяльність з виробничою функцією, забезпечуючи селекцію, насінництво й впровадження нових сортів в аграрне виробництво. Імплементация досвіду Європейського Союзу щодо механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств у контексті реформування української моделі економічного врядування (на прикладі ДП ДДС ІОБ НААН).

В умовах війни та економічної нестабільності питання фінансової стабільності набуває особливого значення. Наукові установи змушені адаптуватися до скорочення бюджетного фінансування, оптимізувати структуру витрат, посилювати грантову активність і співпрацю з бізнесом. Тому фінансове забезпечення в сучасних умовах виступає не лише засобом утримання наукової діяльності, а й інструментом виживання та розвитку наукової системи держави.

Таким чином, можливе досягнення моделі фінансового забезпечення державними підприємствами, науковими установами, прийнятої в ЄС, яка функціонує за єдиними вимогами: фінансового звітування, системи оцінки ефективності, аудиту витрат за грантами, управління ризиками.

При цьому діяльність державних підприємств має набути практики орієнтації на результати, тобто фінансування має бути досягнення наукових результатів та їх визнання (публікації, індекс цитованості, апробація тощо),

інноваційної активності (патенти, технології, наукові продукти тощо), інтеграції в міжнародні програми (залученість у спільні міжнародні проекти, експорт наукових продуктів тощо), соціально-економічного ефекту (комерціалізація наукової діяльності, якісні робочі місця, розвиток територій тощо).

На підставі вищенаведеного нами розроблена антикризова модель фінансового забезпечення державних підприємств на прикладі науково-дослідних установ покликана забезпечити стійке функціонування наукових організацій у умовах зовнішніх ризиків (зміни бюджетного фінансування [16; 17; 18; 47; 48], економічна нестабільність, воєнні дії) та сприяти їхній адаптації до нових викликів. Така модель орієнтована на забезпечення безперервності науково-дослідної діяльності через оптимізацію формування, розподілу й використання фінансових ресурсів, а також на підвищення ефективності та результативності цієї діяльності. Пропонована модель стимулює розвиток підприємств і підвищує їхню конкурентоспроможність.

Мета пропонованої моделі – створення адаптивної системи фінансового забезпечення, здатної забезпечити стійкість функціонування науково-дослідних установ навіть у кризових умовах, сприяти їхньому розвитку, модернізації ресурсної бази та інтеграції у міжнародний науковий простір.

Задачі моделі зводяться до створення дієвого антикризового механізму публічного управління фінансового забезпечення за якого:

- забезпечення фінансової стійкості та неперервності науково-дослідної діяльності навіть в умовах кризи;
- підвищення прозорості і ефективності використання державних коштів у науковій сфері;
- збереження інтелектуального капіталу установи та мінімізація кадрових втрат;
- збільшення частки позабюджетного фінансування через гранти, партнерства, комерційну діяльність;
- формування інституційної бази антикризового управління в державній науці, яка дозволяє адаптуватися до майбутніх негативних сценаріїв.

Для досягнення цієї мети пропонуємо спиратися на такі принципи:

- безперервність фінансування,
- гнучкість і адаптивність,
- диверсифікація джерел фінансування,
- прозорість і підзвітність,
- орієнтація на результати,
- фінансова стійкість і безпечність.

Нами визначено суб'єкти антикризового механізму публічного управління фінансовим забезпеченням державних підприємств. Так, у моделі виділяються п'ять основні рівні взаємодії. На державному рівні виокремлено такі ключові суб'єкти як Національна академія аграрних наук України (НААН), Міністерство освіти і науки України (МОН), бюджетоутворюючі органи - які формують політику фінансування науки, розподіляють бюджетні програми та координують міжнародну допомогу.

На інституційному рівні - керівництво наукових інститутів і дослідних станцій, яке відповідає за планування фінансів, антикризове управління, оптимізацію витрат та звітність.

Міжнародний і партнерський рівень охоплює донорські й грантові організації (наприклад GIZ, FAO, USAID) та фінансових партнерів із приватного сектору, що надають гранти, технічну допомогу або укладають договори на дослідницьку співпрацю;

Регіональний і місцевий рівні фінансової підтримки державних підприємств також відіграє потужну роль, особливо в умовах ризиків війни, так як є більш гнучкими на швидкі рішення. У багатьох державах ЄС значну роль відіграють: регіональні уряди, муніципалітети, агенції локального розвитку. Вони фінансують інноваційні кластери, інфраструктурні проекти, прикладні дослідження, пов'язані з потребами регіону, модернізацію лабораторій, технопарків та інкубаторів тощо. ЄС стимулює ці форми підтримки через політику когезії та інвестиційні фонди. В умовах України, це може бути фінансування наслідків бомбардувань, енергетична допомога альтернативними системами живлення, підтримка релокованих підприємств тощо.

Громадський і корпоративний рівень передбачає участь благодійних фондів, місцевого самоврядування і підприємств у підтримці прикладних досліджень та інфраструктури. Серед ключових компонентів антикризової моделі маємо виокремити роль стратегічної компоненти, яка передбачає визначення критично важливих напрямів наукових досліджень (наприклад, продовольча безпека, агроінновації, управління ризикам, відновлення післявоєнного сільського господарства), формування антикризових програм розвитку та встановлення індикаторів ефективності, таких як частка позабюджетного фінансування чи кількість залучених грантів.

Організаційно-управлінський компонент включає створення антикризових фінансових комісій, централізованого моніторингу фінансових потоків через єдину інформаційну систему, розробку планів реагування на фінансові кризові ситуації (резервування коштів, оперативний розподіл). Фінансово-економічний компонент передбачає диверсифікацію джерел фінансування (бюджетні кошти, гранти, договірна діяльність, інвестиції) та створення антикризових резервів, таких як фонд підтримки наукової безперервності. У плануванні витрат застосовується гнучке кошторисне планування з можливістю оперативного коригування. Інформаційно-аналітичний компонент ставить за мету створення електронної системи фінансового моніторингу, що дозволяє відслідковувати надходження, ризики та ефективність використання коштів; збір аналітичних даних і формування звітності з використанням цифрових інструментів. Кадрово-мотиваційний компонент включає заходи збереження ключових наукових кадрів (гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота), преміювання молодих дослідників та підтримку програм підвищення кваліфікації. Партнерсько-інноваційний компонент спрямований на розвиток науково-виробничих альянсів між установами і бізнесом, укладання меморандумів про співпрацю з міжнародними партнерами, використання механізмів публічно-приватного партнерства.

Нами побудовано розгорнуту антикризову модель фінансового забезпечення державних підприємств на прикладі науково-дослідних установ,

яка враховує ризики функціонування до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення. (рис. 3.1).

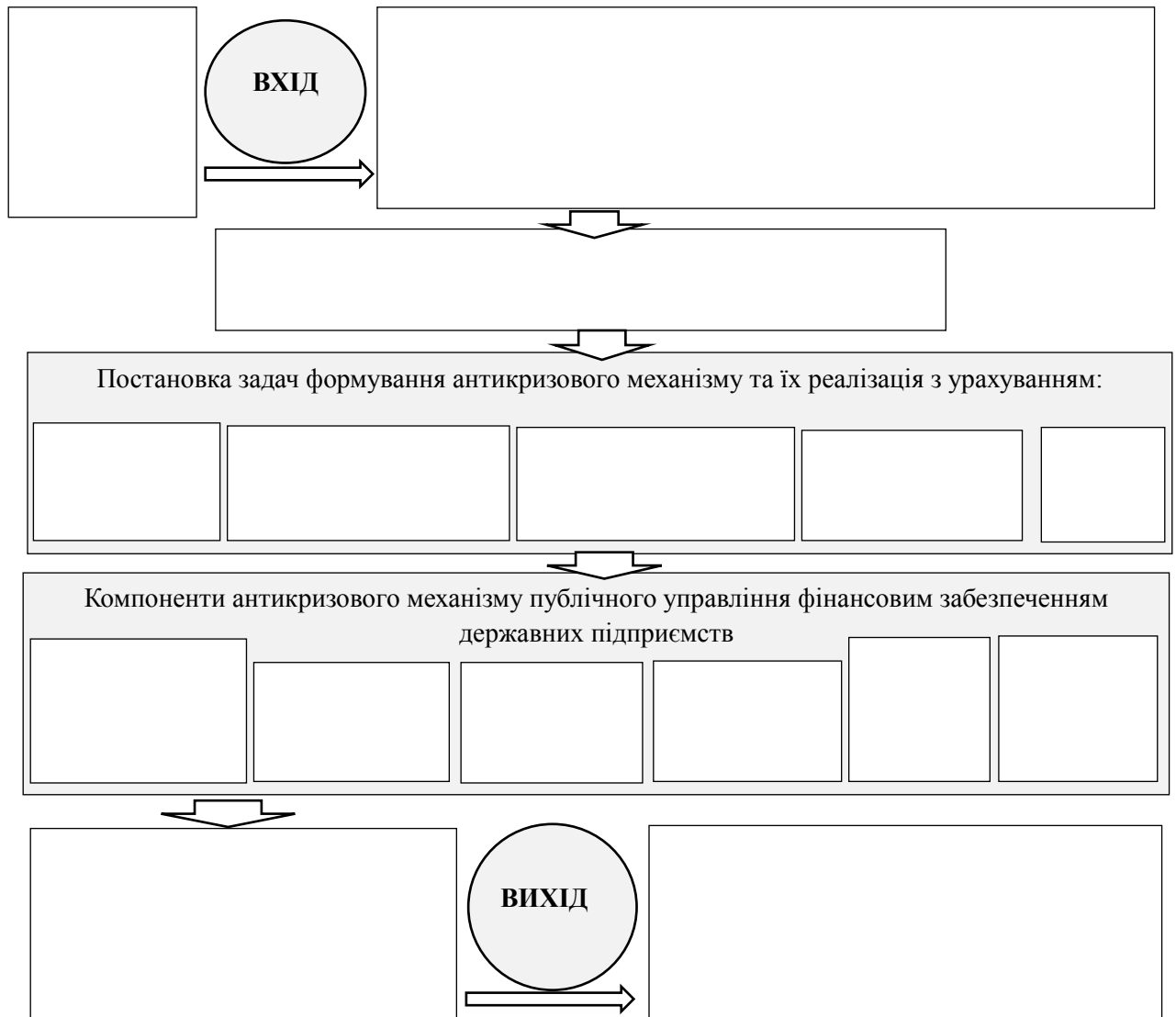


Рис. 3.1. Антикризова модель механізму фінансового забезпечення державних підприємств для ДП ДДС ІОБ НААН

Джерело: розроблено автором.

Модель структурована за класичними елементами управління (ціль, принципи, суб'єкти, інструменти, етапи, очікувані результати). Пропонована модель передбачає впровадження сучасних підходів і практик ЄС, посилення аналітичної складової прийняття рішень щодо пріоритетів дослідницької роботи та системну оцінку фінансових ризиків. Етапи реалізації пропонованої антикризової моделі для ДП ДДС ІОБ НААН пропонуємо такі:

– діагностика - аналіз фінансового стану фінансового забезпечення ДП ДДС ІОБ НААН, картування загроз і ризиків (наприклад, зниження

бюджетного фінансування, втрата інфраструктури через війну та механізми компенсації цього зниження, побудова симуляційних моделей для управління ризиками);

– планування – стратегічне планування на основі формування сценаріїв фінансового реагування (наприклад, «сценарій мінімальної життєздатності», «сценарій відновлення»), формування, на цій підставі, поточних і середньострокових планів, резерву коштів та застосування інструментів диверсифікації джерел з посиленням складової міжнародного фінансування;

– реалізація - впровадження заходів з оптимізації витрат, залучення додаткового фінансування, оперативного коригування бюджету, усунення неефективних елементів видатків, наприклад, «тупікових» напрямів досліджень;

– моніторинг відстеження ключових показників щодо показників наукової діяльності, виконання бюджетів, залучення грантів, ефективність витрат, коригування дій у реальному часі;

– відновлення після стабілізації ситуації перехід до довгострокового стратегічного розвитку, модернізації матеріально-технічної бази, розширення міжнародної співпраці.

Пропонована антикризова моделі фінансового забезпечення підприємств державної власності на прикладі науково-дослідних установ може бути використана для практичної реалізації. Антикризова модель фінансового забезпечення державних підприємств, зокрема для ДП ДДС ЮБ НААН, спрямована на забезпечення стабільної роботи в умовах обмежених ресурсів, ринкових ризиків та зовнішніх загроз. Її зміст полягає у формуванні гнучкої системи фінансового планування, яка ґрунтується на оптимізації витрат, посиленні контролю за використанням коштів, підвищенні прозорості фінансових операцій, переході до ризик-орієнтованого управління та впровадженні ефективного внутрішнього аудиту. У межах такої моделі важливе значення мають диверсифікація джерел фінансування – поєднання власних доходів, грантових коштів, інвестицій, державної підтримки та можливого

кредитування – а також розвиток комерційних напрямів діяльності, що здатні забезпечувати самофінансування.

Крім того, антикризова фінансова модель передбачає впровадження сучасних підходів до корпоративного управління, посилення аналітичної складової прийняття рішень та системну оцінку фінансових ризиків. Для ДП ДДС ІОБ НААН це означає перехід до стратегічного бюджетування, підвищення ефективності науково-виробничої діяльності, модернізацію матеріально-технічної бази за рахунок цільового фінансування та активне залучення міжнародних партнерів. У підсумку така модель забезпечує фінансову стійкість підприємства, його адаптацію до кризових умов та збереження здатності виконувати наукові й виробничі завдання, важливі для аграрної галузі України.

Висновки до розділу 3

1. На підставі SWOT-аналізу механізмів публічного управління фінансовим забезпеченням для ДП ДДС ІОБ НААН виявлено найбільш руйнівні недоліки існуючої моделі фінансування проявляються насамперед у відсутності інтегрованого підходу до фінансового планування. Сьогодні система поки що більше орієнтується на «виживання» підприємств у межах затверджених кошторисів, ніж на їх стратегічний розвиток. Особливо це стосується наукових установ: складність бюджетних процедур, обмежені можливості комерціалізації результатів, складність залучення позабюджетних коштів знижують їхню конкурентоспроможність. У воєнних умовах ці проблеми лише загострюються і втрачається персонал, скорочуються державні ресурси, а міжнародні партнери висувають вищі вимоги до проєктної спроможності. Найсерйознішою загрозою залишаються системні кризи – економічні та безпекові, які здатні підважити навіть найефективніші фінансові механізми. Але саме в умовах кризи проявляється потреба в гнучких, адаптивних, антикризових моделях фінансового управління, які можуть швидко

реагувати на зовнішні зміни й забезпечувати безперервність діяльності підприємств.

2. Виявлено, що імплементація механізмів ЄС є не формальною вимогою євроінтеграції, а інструментом підвищення стійкості державних підприємств. Для сектору науки це особливо актуально адже наукові установи НААН, НАН України та інших державних відомств потребують модернізації фінансових інструментів, що дозволило б їм перейти до моделі, де власні доходи, грантові ресурси, міжнародні програми та партнерства відіграють ключову роль. Вихідними умовами для трансформації механізмів фінансового забезпечення діяльності ДП ДДС ІОБ НААН є певні особливості фінансового забезпечення. Так, ДП ДДС ІОБ НААН працює у специфічному фінансовому середовищі, яке характеризується: низькою часткою стабільного бюджетного фінансування - коштів вистачає переважно на заробітну плату та мінімальні витрати; значною залежністю від власних надходжень, зокрема від реалізації насіння, рослинницької продукції та платних послуг; обмеженими інвестиційними можливостями, оскільки амортизаційні кошти та прибуток часто недостатні для оновлення техніки й лабораторної бази; мінімальною участю у міжнародних програмах та грантових проєктах, що знижує можливість модернізації; ризиками, пов'язаними з війною: переорієнтація ринків, логістичні обмеження, зросла собівартість, кадрова нестабільність. Нами узагальнені механізми публічного управління фінансування державних підприємств науково-дослідного спрямування в ЄС, що можуть бути імплементовані в практику ДП ДДС ІОБ НААН, визначено їх зміст і очікуваний результат, який, за нашим баченням дозволить посилити фінансове забезпечення наукових розробок дослідної станції.

3. Розроблено антикризову модель фінансового забезпечення державних підприємств на прикладі науково-дослідних установ, яка враховує ризики функціонування до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення та розроблені етапи її реалізації. антикризова фінансова модель передбачає впровадження сучасних підходів до корпоративного управління, посилення аналітичної складової прийняття рішень та системну оцінку фінансових

ризиків. Для ДП ДДС ІОБ НААН це означає перехід до стратегічного бюджетування, підвищення ефективності науково-виробничої діяльності, модернізацію матеріально-технічної бази за рахунок цільового фінансування та активне залучення міжнародних партнерів. У підсумку така модель забезпечує фінансову стійкість підприємства, його адаптацію до кризових умов та збереження здатності виконувати наукові й виробничі завдання, важливі для аграрної галузі України.

ВИСНОВКИ

1. Визначено теоретичну сутність категорії «фінансовий механізм державних підприємств науково-дослідного спрямування» як системи управлінських відносин, методів і важелів, за допомогою яких здійснюється процес формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для реалізації функцій державних підприємств науково-дослідного спрямування. Метою механізмів публічного управління фінансового забезпечення науково-дослідних установ (далі - НДП) є забезпечення цілісності, прозорості та ефективності процесів фінансування науково-дослідних установ державної форми власності шляхом удосконалення інституційних, нормативно-правових і економічних інструментів управління. Доведено, що механізми публічного управління фінансовим забезпеченням у період війни мають не лише забезпечувати стабільність фінансування, але й адаптуватися до кризових умов, запроваджуючи гнучкі інструменти реагування – електронне фінансове адміністрування, спрощену звітність, оперативне перерозподілення коштів, партнерство з міжнародними донорами. Основою фінансового забезпечення державних підприємств науково-дослідного спрямування виступає бюджетне фінансування, додатковими джерелами є власні доходи від господарської діяльності, цільові гранти, міжнародна технічна допомога, договірні роботи, інвестиції та добровільні внески юридичних і фізичних осіб.

2. Виокремлено новації нормативно-правового забезпечення механізмів публічного управління фінансами державних підприємств, що відбулись від 2022 р. Упродовж 2022-2025 рр. у Бюджетний кодекс України (далі БКУ) внесено низку суттєвих змін, які можуть впливати на фінансування державних підприємств, які стали відповіддю на виклики і ризики, пов'язані з війною. Так виявлено, що Бюджетний кодекс України в новій редакції здійснює інтерпретацію змісту бюджетного фінансування для державних підприємств науково-дослідного спрямування. Тепер державні підприємства наукового спрямування (наприклад, дослідні станції, інститути НААН) можуть отримувати безпосереднє бюджетне фінансування на дослідження через

державні програми, оскільки БКУ відносить наукову діяльність до витрат державного бюджету. Одночасно, вони можуть залучати додаткові кошти (гранти, пожертви, інші доходи), і ці кошти можуть бути формально визнані в бюджетному плануванні (через класифікацію власних надходжень). Також для наукових установ, дослідних станцій внесено ще низка новацій: посилено нормативну базу для отримання і використання грантів та донорської допомоги; обмежено управління власними надходженнями державних підприємств БКУ визначає суворі рамки для їхнього розміщення та використання, що може обмежувати фінансову гнучкість; змінено порядок отримання доходів від землі для державних підприємств; створено потенціал для створення «резервних» фондів.

3. Охарактеризовано систему інституцій антикризового управління фінансовим забезпеченням державних підприємств та доведено, фінансове забезпечення державних наукових підприємств в Україні формується в межах багаторівневої системи інституцій, які визначають стратегію, обсяг, порядок та механізми використання фінансових ресурсів. Інституційне забезпечення фінансового управління державними науковими підприємствами в Україні є багаторівневою системою, яка поєднує державні, відомчі та зовнішні фінансові інституції. Сукупно інститути формують нормативно-правове середовище, здійснюють планування, розподіл, моніторинг та контроль використання ресурсів, необхідних для функціонування і розвитку наукової сфери. В умовах війни їхня роль посилюється: зростає потреба в координації ресурсів, ефективності використання коштів, прозорості, контролі та швидкому реагуванні на нові ризики. Для таких установ, як ДДС ІОБ НААН, взаємодія цих інститутів, інтеграція взаємних інтересів, задач і функцій стає вирішальним чинником виживання та розвитку, особливо в умовах війни.

4. Проведено аналіз організаційної структури дозволив виявити складові ДП ДДС ІОБ НААН та архітектуру ієрархії складових системи Інституту овочівництва і баштанництва НААН. З'ясовано, що ДП ДДС ІОБ НААН заснована у 1936 р сьогодні як дослідне господарство, сучасна його реєстрація здійснена за у 27.02.2003. Та виявлено, що ДП ДДС ІОБ НААН

працює на основі стандартної функціональної моделі, яка об'єднує такі ланки: науково-дослідна (містить відділ новітніх технологій і відділ вирощування овочевих і баштанних культур та ін.), адміністративно-господарська (включає підрозділи з обліку, фінансів, міжнародних відносин і науково-інвестиційного забезпечення, фінансово-інвестиційна тощо) та спеціалізовані підтримуючі відділи (насіництва, землевпорядкування тощо). Такі підрозділи інтегруються для забезпечення повного циклу дослідницької, фінансової й практичної діяльності станції.

5. Визначено стан фінансового забезпечення ДП ДДС ІОБ НААН в умовах війни і економічної кризи, викликаної війною. Доведено, що у воєнний час виникають певні ризики щодо фінансового забезпечення діяльності і також є обмеження як щодо отримання коштів, так і щодо здійснення діяльності: ринки можуть бути порушені, інвестори менш активні через загрози, грантові програми можуть мати більші вимоги чи бути перенаправлені в інші глобальні регіони з міркувань безпеки. Для реалізації наукової діяльності ДДС ІОБ НААН отримує бюджетні кошти із загального фонду. Так за 9 місяців 2025 р. показано використання бюджету 4355873 грн. Стан фінансового забезпечення ДДС ІОБ НААН в умовах війни можна охарактеризувати як напружений, але життєздатний: підприємство має бюджетне фінансування та здійснює закупівлі, але кількість ресурсів обмежена; діяльність ускладнена зовнішніми викликами (економічні, логістичні, безпекові); зростає потреба у пошуку додаткових джерел фінансування та оптимізації витрат; прозорість, ефективність і адаптивність - критичні фактори виживання та розвитку.

6. Узагальнено зарубіжний досвід механізмів публічного управління фінансовим забезпеченням державних підприємств, зокрема проведений аналіз джерел фінансування різних напрямів наукових досліджень у США показав, та виявлено що Федеральний уряд фінансує найбільшу частку фундаментальних досліджень (у 2021-2022 рр. 40%), натомість бізнес підтримує доволі відчутну частку прикладних досліджень, 62%. Механізми фінансового забезпечення державних наукових підприємств у Європейському Союзі формуються в рамках багаторівневої моделі, що поєднує наднаціональні,

національні та регіональні механізми підтримки науки. В основі цієї системи лежить принцип політичної та фінансової автономії наукових організацій, поєднаний із жорсткими стандартами підзвітності, конкурентності та результативності. Європейська модель є однією з найбільш інституційно розвинених та орієнтованих на довгостроковий інноваційний розвиток.

7. Проведено SWOT-аналіз механізмів публічного управління фінансового забезпечення державних підприємств та на його підставі виявлено найбільш руйнівні недоліки існуючої моделі фінансування проявляються насамперед у відсутності інтегрованого підходу до фінансового планування. Сьогодні система поки що більше орієнтується на «виживання» державних підприємств у межах затверджених кошторисів, ніж на їх стратегічний розвиток. Особливо це стосується наукових установ: складність бюджетних процедур, обмежені можливості комерціалізації результатів, складність залучення позабюджетних коштів знижують їхню конкурентоспроможність. У воєнних умовах ці проблеми лише загострюються і втрачається персонал, скорочуються державні ресурси, а міжнародні партнери висувають вищі вимоги до проектної спроможності. Великою загрозою залишаються системні кризи – економічні та безпекові, які здатні підважити навіть найефективніші фінансові механізми. Але саме в умовах кризи проявляється потреба в гнучких, адаптивних, антикризових моделях фінансового управління, які можуть швидко реагувати на зовнішні зміни й забезпечувати безперервність діяльності підприємств.

8. Розроблено механізми імплементації досвіду Європейського Союзу щодо фінансового забезпечення державних підприємств та доведено імплементація механізмів ЄС є не формальною вимогою євроінтеграції, а інструментом підвищення стійкості державних підприємств. Нами узагальнені механізми публічного управління фінансування державних підприємств науково-дослідного спрямування в ЄС, що можуть бути імплементовані в практику ДП ДДС ІОБ НААН, визначено їх зміст і очікуваний результат, який, за нашим баченням дозволить посилити фінансове забезпечення наукових розробок дослідної станції.

9. Розроблено розгорнуту антикризову модель фінансового забезпечення державних підприємств на прикладі науково-дослідних установ, яка враховує ризики функціонування до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення та розроблені етапи її реалізації. Пропонована модель передбачає впровадження сучасних підходів і практик ЄС, посилення аналітичної складової прийняття рішень щодо пріоритетів дослідницької роботи та системну оцінку фінансових ризиків. Для ДП ДДС ІОБ НААН це означає перехід до стратегічного бюджетування, підвищення ефективності науково-виробничої діяльності, модернізацію матеріально-технічної бази за рахунок цільового фінансування та активне залучення міжнародних партнерів. У підсумку така модель забезпечує фінансову стійкість підприємства, його адаптацію до кризових умов та збереження здатності виконувати наукові й виробничі завдання, важливі для аграрної галузі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>
2. Стратегія розвитку фінансового сектору України: рішення Ради з фінансової стабільності 26 червня 2025 року. НБУ. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=14
3. Zhukovych I. A. Instruments of State Financial Support for Scientific Research and Development and Innovation. *Statistics of Ukraine*, 2025. №109(2), 51–59. [https://doi.org/10.31767/su.2\(109\)2025.02.05](https://doi.org/10.31767/su.2(109)2025.02.05). URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/481>
4. Коба В. Г., Тарновська І. В., Власова В. П. Фінансове забезпечення наукових досліджень в Україні: сучасний стан та шляхи покращення. *Збірник наукових праць ДУІТ*. Серія “Економіка і управління”. 2022. Вип. 52. С. 33–40. DOI: 10.32703/2664-2964-2022-52-33-40.
5. Міщук О.М., Овчарова Л.П. Фінансове забезпечення досліджень і розробок у Національній академії наук України: статистична оцінка. *Наука та наукознавство*. 2024. № 3 (125). С. 3–23. URL : <https://doi.org/10.15407/sofs2024.03.003>.
6. Никончук В. М. Державна підтримка організації наукових досліджень в національній економіці України. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 86–89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-15>
7. Івашова Л. М., Шевченко Н. І. Стратегічні напрями розвитку системи управління державними фінансами: цифровізація процесів моніторингу та контролю. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3 (38), С. 34-42. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/3/5.pdf>.
8. Крушельницька Т. А., Мотякін І. В. Аналіз фінансових інструментів механізму залучення інвестицій у соціальну сферу України в умовах війни.

Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-1>.

9. Мунько А. Сучасні фінансові інструменти розвитку громад: відхід від бюджетного патерналізму. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. № 3. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/53>

10. Бліщук К. М. Особливості управління публічними фінансами у воєнний період. *Efficiency of public administration*. 2022. Issue 1/2 (70/71). С. 62-67. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/70/507008.pdf>.

11. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Київ: Україна, 1996. 119 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

12. Бюджетний кодекс України: закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

13. Про Державний бюджет України на 2024 рік: закон України від 09.11.2023. № 3460-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>

14. Про управління об'єктами державної власності: закон України від 21.09.2006. № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>.

15. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: закон України від 09.01.2025. № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>.

16. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень: закон України № 4225-IX від 16.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4225-20#Text>

17. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України та деяких інших законів України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про особливості припинення державних підприємств за рішенням Фонду державного майна України»: закон України від 08.05.2024 № 3683-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3683-20#Text>.

18. Про Державний бюджет України на 2025 рік: закон України від 19.11.2024 № 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20>.
19. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/848-19>.
20. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2024. 108 с.
21. Міщук О.М., Овчарова Л.П. Фінансове забезпечення досліджень і розробок у Національній академії наук України: статистична оцінка. Наука та наукознавство. 2024. № 3 (125). С. 3 – 23. URL : <https://doi.org/10.15407/sofs2024.03.003>.
22. Про державну атестацію наукових установ та закладів вищої освіти в частині провадження такими закладами наукової (науково-технічної) діяльності: наказ Міністерство освіти і науки України від 21.10.2024 № 1485. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1743-24#Text>
23. Історія інституту. Інституту овочівництва і баштанництва НААН. 2025. URL: <https://ovoch.com/ua/pro-institut/istoriya-institutu/istoriya-institutu/>
24. Інститут овочівництва і баштанництва НААН. 2025. <https://ovoch.com/ua/pro-institut/merezha-institutu/>
25. Реєстраційні дані ДП "ДГДДС ІОБ НААН". 2025. URL: https://opendatabot.ua/c/26369116?utm_source=chatgpt.com
26. Статут Інституту овочівництва і баштанництва Національної академії аграрних наук України. 2024. 16 с. URL: <https://ovoch.com/assets/files/statut-2024.pdf>
27. PROTOCOL OF INTENTIONS On mutual understanding. 16 травня 2024 року. URL: <https://ovoch.com/assets/files/catalog/naukove-spivrobitnictvo/memorandum-z-universitetom-kopengagenu-daniya.pdf>
28. Протокол намірів про наукове співробітництво з Самаркандським державним університетом ветеринарної медицини, тваринництва та біотехнології республіки Узбекистан. 10 січня 2024 року. ДП «ДГДДС ІОБ

НААН». URL: <https://ovoch.com/assets/files/catalog/naukove-spivrobotnictvo/spivprasya-uzbekistan.pdf>

29. Публічні фінанси. Опендатабот. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/26369116>.

30. Бюджетні запити НААН. 2025. URL: http://naas.gov.ua/content/publiczna-informaciya/Vikoristannya_koshtiv_derj_budjetu.

31. Обґрунтування технічних та якісних характеристик предмета закупівлі, розміру бюджетного призначення, очікуваної вартості предмета закупівлі. ДДС ІОБ НААН. 2024. URL: <https://ovoch.com/assets/files/tender/dnipro-ds/tender-1.pdf>.

32. «Фінансування науки в Україні у 2025 році»: інфографіка та огляд бюджету науки: Аналітична публікація. Наука і метрика. 2025. URL: <https://nim.media/articles/finansuvannya-nauki-v-ukrayini-u-2025-rotsi>

33. Офіційна інформація на сайті Міністерство освіти і науки України про фінансову підтримку спільної інфраструктури досліджень. МОН. 2025: <https://nauka.gov.ua/en/news/the-ministry-of-education-and-science-of-ukraine-has-completed-the-competitive-selection-of-shared-research-facilities-srfs-that-will-receive-state-financial-support-in-2025-for-the-modernization-of-their-infrastructure-and-the-implementation-of-energy>.

34. Fuller, Nicole, Science costs money – research is guided by who funds it and why. NSF is one federal agency that funds a wide range of basic science research. /National Science Foundation, CC BY Published: October 3, 2025. URL: <https://theconversation.com/science-costs-money-research-is-guided-by-who-funds-it-and-why-262587>

35. CRS analysis of National Science Foundation, National Patterns of R&D Resources: 2021-2022 Data Update, NSF 24-318, Tables 7-9, January, 2024Get the. URL: <https://theconversation.com/science-costs-money-research-is-guided-by-who-funds-it-and-why-262587>.

36. U.S. R&D Increased by \$72 Billion in 2021 to \$789 Billion; Estimate for 2022 Indicates Further Increase to \$886 Billion. National Center for Science and

Engineering Statistics. 2024. 18p. URL: <https://nces.nsf.gov/data-collections/national-patterns/2021-2022#survey-info>.

37. Anderson, Gary. National Patterns of R&D Resources:2021–22 Data Update. National Center for Science and Engineering Statistics 2021–22. January 22, 2024. 60 p. URL: <https://nces.nsf.gov/data-collections/national-patterns/2021-2022>.

38. European Research Area Platform. 2025. URL: https://european-research-area.ec.europa.eu/about-era?utm_source=chatgpt.com.

39. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: науково-аналітична доповідь. Київ. 2025. 115 с. URL:<https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2025/18-07-2025/naukovo-analitychna-dopovid-naukova-naukovo-tekhnichna-ta-innovatsiyna-diyalnist-v-ukrayini-u-2024-rotsi-18-07-2025.pdf>.

40. Карпова Т. Фінансове забезпечення підприємств у контексті механізму їх ефективного функціонування. *Economic Analysis*, Volume 30. №. 4. 2020 С. 132-139. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.132>.

41. Шалашна А. О. Державне фінансове забезпечення економічного зростання. *Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/209.pdf.

42. Regulation (EU) 2021/695 of the European Parliament and of the Council of 28 April 2021 establishing Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/695/oj/eng>.

43. Панчишин Б.І. Нормативно-правове забезпечення фінансування розвитку територіальних громад. *Вчені записки Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського*. Серія: «Публічне управління та адміністрування». 2024. №35(74). №1. С. 146-150. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/25>.

44. Про освіту: закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

45. Грабовенко Н. Міжнародні стандарти імплементації автономії закладів вищої освіти. *Аспекти публічного управління* 2021. Том 9. № 1. С. 44-49. DOI: 10.15421/152103.

46. Cormann Mathias, OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. OECD 2025. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_18a24f43-en/full-report.html.

47. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо відновлення середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні та приведення окремих його положень у відповідність із законами України: закон України від 18.09.2024 № 3979-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3979-20#Text>.

48. Про проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади: розпорядження КМУ від 16 вересня 2022 року № 824-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/824-2022-%D1%80#Text>.

49. Місцеві бюджети України: статистичні дані. МФУ. 2025. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=2600000000>.

50. Кужда Т., Луциків І., Галушак О., Дослідження стану виконання місцевих бюджетів України в період воєнного часу. *Галицький економічний вісник*. Galician economic journal, 2024. № 1 (86). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.

51. Крушельницька Т. А., Мунько А. Ю., Піндіч А. В., Божко О. О., Фінансова архітектура відновлення територій: синергія банків, підприємств і наукових установ державної власності для сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №21. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan>.

52. Пленцак В. А., Божко О.О. Диверсифікація джерел фінансового забезпечення державних підприємств в умовах війни: «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі»: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. 241-243 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Ukjgj8rFmcVKugVweA5h6T8hNQCzZMGI/view>

53. Крушельницька Т. А., Божко О. О. Ризики і новації механізмів фінансового забезпечення державних науково-дослідних підприємств України в

умовах війни: матеріали The 12th International scientific and practical conference “Main trends in science, teaching and modern learning” (November 18-21, 2025) Hamburg, Germany. International Science Group. 2025. 167-171 p. DOI – 10.46299/ISG.2025.2.12. URL: <https://isg-konf.com/main-trends-in-science-teaching-and-modern-learning>.