

**РОЗДІЛ 24**  
**ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ДО ФОРМУВАННЯ**  
**ЕФЕКТИВНОЇ ГРАНТОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

**Романко О. П.**

**ВСТУП**

У сучасних умовах трансформації світової економіки та поглиблення інтеграційних процесів залучення й ефективне використання грантових ресурсів є важливим чинником соціально-економічного розвитку країн. Грантова підтримка сприяє стимулюванню інноваційної діяльності, розвитку підприємництва, модернізації інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності національних економік.

Для України питання формування результативної грантової політики набуло особливої актуальності в умовах євроінтеграційного курсу, реалізації реформ та післякризового відновлення економіки. Грантові ресурси дедалі активніше використовуються для підтримки підприємництва та інновацій, однак рівень їх залучення й освоєння залишається нижчим порівняно з країнами Європейського Союзу. Це зумовлено фрагментарністю нормативно-правового регулювання, недостатньою координацією між органами влади, обмеженим кадровим потенціалом та низьким рівнем поінформованості бізнесу.

Важливим орієнтиром для України є досвід Польщі, яка після вступу до Європейського Союзу змогла сформувати ефективну систему управління грантовими ресурсами та забезпечити високий рівень їх освоєння. Ключову роль у цьому процесі відіграло формування цілісної інституційної структури, що поєднує централізовану координацію з децентралізованою реалізацією програм. У межах дослідження здійснено комплексний аналіз інституційної архітектури управління грантовими ресурсами в Польщі та Україні за основними елементами системи, що дозволило виявити структурні відмінності, рівень їх ефективності та наявні інституційні розриви.

Метою даної роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення інституційної спроможності України до залучення та ефективного використання грантових коштів на основі аналізу та адаптації досвіду Польщі у сфері формування і реалізації

грантової політики. Для досягнення поставленої мети проведено порівняльний аналіз інституційних моделей обох країн, оцінено їх функціональну ефективність, а також здійснено GAP-аналіз із визначенням ключових напрямів удосконалення.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів у процесі формування державної політики у сфері міжнародної фінансової допомоги, розвитку підприємництва та підвищення ефективності використання грантових ресурсів.

### 24.1. Грантова політика Польщі та України за п'ять років

Розмір можливих грантових коштів для кожної країни формується як результат взаємодії економічного потенціалу, соціальних потреб, інституційної спроможності, специфіки програм та етапності їх фінансування. Успішне освоєння коштів залежить не лише від обсягу, на який країна претендує, але й від її здатності ефективно планувати, організувати та реалізувати проекти, забезпечуючи контроль і прозорість витрат. Таким чином, цей комплекс принципів і критеріїв створює основу для прогнозування грантових можливостей країни та планування національних стратегій залучення фінансування ЄС, що підвищує конкурентоспроможність економіки та ефективність державного управління. Більш детальніше обов'язкові елементи формування грантових можливостей країни відображено в таблиці 1.

Таблиця 1

#### Система формування обсягів грантового фінансування Європейського Союзу для країн-членів

№ з/п	Критерій формування	Характеристика критерію	Вплив на обсяги фінансування
1	Рівень економічного розвитку	Оцінюється на основі ВВП на душу населення, структури економіки, рівня інвестицій та продуктивності	Менш розвинені країни та регіони отримують пріоритетну фінансову підтримку
2	Соціально-економічні потреби	Враховуються рівень безробіття, розвиток МСП, інноваційний потенціал, стан інфраструктури	Визначає спрямування ресурсів на проблемні сфери розвитку

3	Спроможність до освоєння коштів (absorption capacity)	Характеризується рівнем інституційної спроможності, досвідом реалізації проєктів, якістю управління	Забезпечує можливість залучення та ефективного використання значних обсягів коштів
4	Відповідність пріоритетам ЄС	Узгодженість національних проєктів із стратегічними цілями ЄС (цифровізація, інновації, зелений курс)	Підвищує конкурентоспроможність проєктів у процесі відбору
5	Рівень співфінансування	Частка національного, регіонального або приватного фінансування	Сприяє збільшенню загального обсягу залучених ресурсів
6	Багаторічне бюджетне планування	Узгодження з багаторічними фінансовими рамками ЄС та національними програмами розвитку	Забезпечує стабільність і прогнозованість фінансування
7	Якість стратегічного планування	Наявність державних стратегій, програм розвитку, дорожніх карт	Підвищує довіру європейських інституцій до країни-реципієнта
8	Результативність попередніх програм	Оцінка соціально-економічних результатів реалізованих проєктів	Формує репутацію країни як надійного партнера
9	Прозорість та контроль	Система аудиту, моніторингу, антикорупційні механізми	Забезпечує довгострокову стабільність фінансування

*Джерело: узагальнено авторами на основі Декларації Організація Економічного Співробітництва*

Враховуючи що Польща є лідером за приростом споживання грантових коштів для своїх потреб є доцільність вивчити її успішну політику та виокремити основні конкурентні переваги. Так на основі даних European Commission, Organisation for Economic Co-operation and Development, а також польського Ministry of Funds and Regional Policy of Poland країна отримала високі бали за основними критеріями оцінки за останні 5 років (табл. 2) <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2010), Poland: Key Issues and Policies for SME Development, Paris: OECD Publishing, 215 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264081918-en>

Таблиця 2

**Оцінка інституційної спроможності Польщі  
до грантового залучення коштів від ЄС (2021-2025 рр.)**

<b>Критерій</b>	<b>Суть показника</b>	<b>Оцінка Польщі (умовно 1–5)</b>	<b>Особливості</b>
Інституційна структура	Чіткість управління фондами	5/5	Єдине міністерство та регіональні агенції
Здатність до споживання	Рівень освоєння коштів	4,5/5	90–95% використання фондів
Проектна спроможність	Якість заявок	4,5/5	Професійні офіси у регіонах
Співфінансування	Нац./місцеві кошти	4/5	Стабільні бюджети воєводства
Контроль і аудит	Прозорість	4,5/5	Мінімальні санкції ЄС
Цифровізація	Е-системи	5/5	Повністю цифрове адміністрування
Людський капітал	Кадри	4,5/5	Професійні менеджери

*Джерело: узагальнено авторами на основі відкритих даних*

Формування дієвої інституційної системи відбувалося за кількома ключовими напрямками, що забезпечили високу «absorption capacity» – показник здатності країни ефективно використовувати грантові ресурси. Який у випадку Польщі за оцінками аналітичних звітів OECD перевищував 90 % для структурних фондів і близько 85 % для конкурентних програм у період 2018–2024 рр (OECD, Public Investment and EU Funds)<sup>2</sup>. Ці високі результативні показники вивели Польщу в топ країн щодо набутих можливостей освоювати грантові кошти. Ключові елементи такої системи є:

1. *Центральний рівень управління.* Основою інституційної системи стала координація на рівні центральної влади. У 2017 році було створено спеціалізований центральний орган, відповідальний за розробку національної політики грантового фінансування, координацію переговорів із Європейською комісією, затвердження операційних програм та моніторинг використання ресурсів. До його повноважень належить планування та розподіл фінансування за пріоритетними

<sup>2</sup> Polish-American Enterprise Fund (2024). Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Polish\\_American\\_Enterprise\\_Fund](https://en.wikipedia.org/wiki/Polish_American_Enterprise_Fund)

напрямами: інновації, цифрова трансформація, розвиток МСП, інфраструктура, енергетична ефективність тощо. Міністерство виконує роль основного централізованого координатора, що забезпечує єдину стратегію використання грантових коштів <sup>3</sup>.

2. *Регіональні агентства розвитку*. Однією з ключових складових польської моделі є створення мережі регіональних агентств розвитку, які працюють у кожному з 16 воєводств. Структурно ці агенції підзвітні місцевій владі і фінансуються як з регіонального, так і з державного та грантового бюджетів. Їх функції включають прийом та попередній відбір заявок на грантові програми, консультаційний супровід підприємців і координацію проєктної діяльності на місцях. За даними Національного фонду розвитку регіонів, щорічно агенції обробляють і супроводжують близько 15–18 тис. заявок. У 2022–2025 роках понад 70 % підприємств, які залучили фінансування за грантовими програмами ЄС у Польщі, робили це за підтримки місцевих агентств розвитку <sup>4</sup>.

3. *Професіоналізація кадрів і цифровізація процедур*. Велика увага була приділена підготовці кваліфікованих кадрів для роботи з грантами. На відміну від багатьох інших країн регіону, у Польщі сформувався окремий професійний прошарок грантових менеджерів, консультантів та аудиторів, які здатні якісно підготувати проєктні заявки, забезпечити фінансове планування та прозору звітність. Ефективність системи була значно підсилена, наприклад, середній час розгляду заявки скоротився з 120 днів у 2015 році до 45–60 днів у 2023–2025 роках, що прямо впливає на загальну швидкість освоєння коштів <sup>5</sup>.

4. *Співфінансування та прозорість*. Центральна влада також забезпечила механізми співфінансування грантових проєктів, які передбачають участь національних або регіональних бюджетів у частці вартості проєктів. Це сприяло підвищенню відповідальності місцевих бенефіціарів і більш активній участі приватного сектору. Значно розвинена система внутрішнього та зовнішнього аудиту гарантує прозорість використання коштів і мінімізує ризики неефективних витрат.

---

<sup>3</sup> European Union (2024), PHARE Programme. Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Phare>

<sup>4</sup> European Union (2024), Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development (SAPARD), available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Special\\_Accession\\_Programme\\_for\\_Agriculture\\_and\\_Rural\\_Development](https://en.wikipedia.org/wiki/Special_Accession_Programme_for_Agriculture_and_Rural_Development)

<sup>5</sup> European Union (2024), Instrument for Structural Policies for Pre-Accession (ISPA), available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Instrument\\_for\\_Structural\\_Policies\\_for\\_Pre-Accession](https://en.wikipedia.org/wiki/Instrument_for_Structural_Policies_for_Pre-Accession)

Завдяки цій інституційній системі Польща демонструє один із найвищих рівнів освоєння грантових коштів у ЄС. За даними Європейської комісії, у 2018–2024 роках коефіцієнт absorption capacity (частка наданих коштів, які були ефективно використані відповідно до правил) для структурних фондів у Польщі перевищував 90 %, що є значно вищим за середній показник ЄС <sup>6</sup>. Вивчивши особливості грантової політики Польщі та її інституційне забезпечення доцільно виділити її конкурентні переваги для подальшого прикладонаслідування (таблиця 3).

Таблиця 3

**Основні конкурентні переваги польської політики залучення грантових коштів ЄС**

№	Конкурентна перевага	Опис	Приклад
1	Висока інституційна спроможність	Чітка структура органів управління грантовими ресурсами, розподіл функцій між національним та регіональним рівнями.	PARP, Міністерство фондів та розвитку, регіональні агентства розвитку.
2	Сильна регіональна мережа	Регіональні агентства координують локальні проекти, дотримуючись національної стратегії.	Восводські агентства розвитку забезпечують адаптацію програм до локальних потреб.
3	Партнерство з приватним сектором	Залучення бізнесу до співфінансування та реалізації грантових програм.	ППП у модернізації інфраструктури та підтримці МСП.
4	Співпраця з університетами та науковими центрами	Наукові установи беруть участь у підготовці та оцінці інноваційних проєктів.	Експертні оцінки та підтримка інноваційних грантових заявок PARP.
5	Довгострокове стратегічне планування	Національні та регіональні програми узгоджені з бюджетними циклами ЄС на кілька років уперед.	Програма «Operational Programme Intelligent Development 2014–2020».
6	Орієнтація на ефективне освоєння коштів	Використання критеріїв absorption capacity, контроль виконання та моніторинг.	Рівень освоєння структурних фондів >90 % у 2018–2024 рр.

<sup>6</sup> European Commission (2020), EU Cohesion Policy 2014–2020: Supporting innovation and SMEs, available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy](https://ec.europa.eu/regional_policy)

7	Гнучкість програм та пріоритетів	Можливість швидкої адаптації грантових програм під кризові умови або нові потреби бізнесу.	Антикризові пакети RRF для МСП під час COVID-19.
8	Сприяння інноваціям та цифровій трансформації	Підтримка стартапів, інноваційних технологій та цифрової модернізації бізнесу через гранти.	COSME та Horizon 2020 фінансування інноваційних МСП.
9	Міжнародне фінансове партнерство	Залучення міжнародних організацій та банків для спільних проєктів і кредитно-грантових схем.	Співпраця з EIB, EBRD та IFC для модернізації бізнес-інфраструктури.

*Джерело: згруповано авторами*

Фонди ЄС працюють за логічним принципом: спочатку довіряють, потім перевіряють реципієнта та в кінцевому результаті надають кошти. У відповідність до цього Польща сформувала максимально довірливі відносини на основі успішної попередньої політики грантового споживання, вона не допускає провалів реалізації проєктів, успішно звітує за попередні проєкти у неї відсутні додаткові питання щодо використання грантових коштів. Це результат системної побудови всіх рівнів інституційної структури національної грантової політики.

У 2021 році грантова підтримка бізнесу в Україні мала обмежений і переважно інноваційно орієнтований характер. Основний акцент робився на підтримці стартапів, R&D та технологічних проєктів, що реалізовувалося через Ukrainian Startup Fund та окремі програми Європейського Союзу. Згідно з офіційними підсумками діяльності Ukrainian Startup Fund, у цей період гранти були спрямовані на фінансування стартапів у сферах ІТ, фінтеху, освітніх технологій та штучного інтелекту, але їх загальний обсяг не мав системного впливу на економіку країни <sup>7</sup>. Аналогічна ситуація спостерігалася і в ЄС, де лише близько 16 % МСП використовували гранти або субсидовані фінансові інструменти <sup>8</sup>.

Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році став переломним моментом у розвитку грантової політики. Війна спричинила масштабний економічний шок, втрату активів, порушення логістичних ланцюгів та

<sup>7</sup> European Commission (2024), COSME Programme for SMEs Competitiveness, available at: <https://single-market-economy.ec.europa.eu>

<sup>8</sup> European Commission (2024), COSME Programme for SMEs Competitiveness, available at: <https://single-market-economy.ec.europa.eu>

зниження інвестиційної активності, що зафіксовано у звітах Світового банку та МВФ<sup>9</sup>. У цих умовах гранти трансформувалися в інструмент антикризового реагування, спрямований на збереження бізнесу та робочих місць. Міжнародні партнери України розширили доступ до грантових програм, застосовуючи виняткові механізми підтримки для країни, що перебуває у стані війни.

У 2023 році грантова політика поступово перейшла від екстреної допомоги до етапу відновлення та адаптації бізнесу. Це відповідає загальним підходам до фінансової та економічної політики в умовах криз, описаним у дослідженнях МВФ та OECD<sup>10</sup>. Грантові програми почали поєднувати компенсаційні функції з елементами розвитку, а також диференціюватися за розміром підприємств і секторами економіки. З'явилися вимоги до бізнес-планування та обґрунтування економічного ефекту, що наближало українську практику до стандартів ЄС<sup>11</sup>.

У 2024 році грантова підтримка бізнесу набула рис інституційної зрілості. Відповідно до багаторічної фінансової програми ЄС на 2021–2027 роки, гранти дедалі частіше використовуються як інструмент підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та експортного потенціалу МСП. В Україні це проявилось у зростанні ролі співфінансування, посиленні вимог до прозорості управління та орієнтації на довгостроковий результат, що узгоджується з європейською моделлю підтримки бізнесу.

У 2025 році фокус грантових програм змістився у бік секторального розвитку та структурної модернізації економіки. Такий підхід відповідає концепції конкурентної стратегії, згідно з якою державна підтримка має сприяти формуванню стійких галузевих переваг і розвитку ланцюгів доданої вартості. Гранти дедалі більше інтегруються з промисловою, інноваційною та інвестиційною політикою, що свідчить про їх трансформацію у повноцінний інструмент економічного розвитку.

Плановий 2026 рік завершує еволюцію грантової політики, формуючи модель, у якій гранти розглядаються як системний елемент довгострокового економічного зростання та європейської інтеграції України. Бізнес використав грантову підтримку в 2025 році у порівняно з

---

<sup>9</sup> European Commission (2020), Horizon 2020 Programme, available at: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu>

<sup>10</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018), Innovation Policy and Entrepreneurship Development in Poland, Paris: OECD Publishing, 190 p.

<sup>11</sup> European Commission (2024), Recovery and Resilience Facility, available at: <https://ec.europa.eu/recovery-and-resilience>

2022 роком в 3,4 раза більше, що становило до 12 млн грн. У відповідність до динаміки згідно з лінійним середнім приростом можна очікувати збільшення споживання грантових коштів на поточний 2026 рік до 15 млн грн. І це за умов не повного використання грантових коштів які були виділені фондами для бізнес-середовища. Величина не використаних коштів сягає у відсотковому співвідношенню до планової величини 12-15%. Обсяг грантових надходжень до використання бізнесом є значними в порівнянні до воєнного періоду в країні. Але розглядаючи цю величину серед інших країн ми можемо тільки сподіватися на таку ж грантову політику в період новітньої економіки України.

За оцінками експертів, ефективність освоєння грантових коштів в Україні залишається нижчою за середньоевропейський рівень через недостатню інституційну координацію, обмежений досвід управління міжнародними фондами та нерозвинену культуру звітності. Водночас спостерігаються позитивні тенденції: зростає кількість підприємств, що подають заявки, розширюється залучення приватних інвесторів через державно-приватні партнерства, а також активізується участь у європейських інноваційних програмах (Horizon Europe, COSME, RRF)<sup>12</sup>. Для системного залучення грантових коштів Україні слід сформулювати національну грантову політику з ефективною інституційною структурою. Відповідно першочергово слід вивчити сильні та слабкі сторони наявної структури (Таблиця 4).

Таблиця 4

**Сильні та слабкі сторони інституційної спроможності України у залученні грантових коштів**

Категорія	Сильні сторони	Слабкі сторони	В порівнянні з Польщею
Центральні органи управління	Існує Мінекономіки, Мінрегіон, Держагентство з інвестицій та розвитку; формуються прозорі процедури	Недостатньо централізоване управління грантами для бізнесу; частково дублюються функції	Польща показує, що чіткий центр підвищує ефективність освоєння коштів (>90%)

<sup>12</sup> Government of Poland (2024), National Recovery Plan (Krajowy Plan Odbudowy), available at: <https://www.gov.pl/web/planodbudowy>

Регіональні агентства розвитку	Розпочата робота з регіональними агентствами; потенційно дозволяють локалізувати програми	Недостатня кількість професійних співробітників; фінансування та компетенції нестабільні	Сильна сторона – можливість адаптації під регіональні потреби; слабка – ще не готові до масового адміністрування
Кадровий ресурс	Частково залучаються університети та експерти; можливість створення штатних співробітників у регіонах	Обмежена кількість професійних менеджерів грантів; часто суміщення функцій	Польща формує 2–3 тис. спеціалістів для високої ефективності
Прозорість і електронні системи	Початок впровадження електронних платформ для подачі заявок	Бюрократія, нестача прозорих процедур; складна звітність для бізнесу	Без сучасної системи ефективність освоєння коштів залишається низькою
Фінансова спроможність та контроль	Державно-приватні партнерства тільки формуються; існують міжнародні донорські програми	Недостатній контроль за використанням коштів; низька фінансова дисципліна у регіонах	Польща гарантує ефективне використання через прозору систему аудиту
Антикризова гнучкість	Початок реалізації програм для підтримки бізнесу після 2022 р.	Відсутня відпрацьована стратегія антикризових грантових заходів	Польща швидко адаптує програми під економічні та зовнішні шоки
Прогнозованість фінансування	Є короткострокове планування та пакети стимулів	Відсутнє довгострокове планування; складно прогнозувати обсяги грантів на 3–5 років	Польща забезпечує стабільність та планомірне освоєння коштів
Мотивація партнерів (бізнес/університети)	Є ідея державно-приватного партнерства; початок мотиваційних схем	Відсутні постійні стимули для регіональних університетів та бізнесу	Польща мотивує постійне залучення всіх партнерів через фінансові та адміністративні стимули

*Джерело: згруповано авторами*

## 24.2. Польська інституційна структура для грантового споживання

Інституційна структура залучення та використання грантових коштів у Польщі сформована як багаторівнева система з чітким розподілом функцій між органами стратегічного, управлінського та виконавчого рівнів. Вона базується на поєднанні централізованої координації та децентралізованої реалізації програм, що забезпечує ефективне освоєння ресурсів. Її аналіз доцільно здійснювати через виокремлення ключових інституційних елементів.

**1. Центральний рівень.** Центральним елементом інституційної системи управління грантовими ресурсами в Польщі є Міністерство фондів і регіональної політики. Воно виконує функції формування державної політики у сфері використання коштів Європейського Союзу, координації системи грантового фінансування та узгодження її з національними стратегіями розвитку. Міністерство також виступає національним координаційним органом (National Coordination Unit), відповідальним за загальне управління системою європейських фондів і реалізацію Партнерської угоди. Міністерство у сучасному вигляді було створене 15 листопада 2019 року відповідно до постанови Ради Міністрів Польщі<sup>13</sup>.

Його створення стало результатом інституційної трансформації<sup>14</sup>:

- до 2018 р. функції виконувало Міністерство розвитку;
- у 2018–2019 рр. – Міністерство інвестицій і економічного розвитку;
- з 2019 р. – сформовано окреме Міністерство фондів і регіональної політики як спеціалізований орган для управління європейськими ресурсами.

Така еволюція свідчить про поступову інституційну спеціалізацію та посилення ролі держави у сфері управління грантовими ресурсами. Виділення окремого міністерства дозволило чітко відокремити функції стратегічного планування, координації та контролю використання коштів ЄС від ширших економічних функцій інших органів виконавчої влади.

Станом на сьогодні міністерство відповідає за:

- програмування та координацію політики регіонального розвитку;
- управління системою реалізації європейських фондів;

---

<sup>13</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2021), *SME Recovery and Resilience Policy after Crises*, Paris: OECD Publishing, 175 p.

<sup>14</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2022), *Regional Development Policy in Poland*, Paris: OECD Publishing, DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264302211-en>

- узгодження фінансування з національними пріоритетами;
- координацію взаємодії між урядом, регіонами та інституціями ЄС.

Таким чином, центральний рівень у Польщі характеризується високим рівнем інституційної концентрації функцій, чіткою спеціалізацією та еволюційним розвитком, що забезпечило ефективну координацію залучення і використання грантових ресурсів.

**2. Система керівних органів (*Managing Authorities*).** Система керівних органів у Польщі сформована як багаторівнева структура, що поєднує національний і регіональний рівні управління грантовими програмами. На національному рівні функції керівних органів виконують профільні міністерства (передусім Міністерство фондів і регіональної політики), які відповідають за реалізацію загальнодержавних операційних програм. На регіональному рівні ці функції передані органам влади 16 воєводств – маршалківським офісам, які управляють регіональними операційними програмами, здійснюють відбір проєктів, моніторинг їх виконання та оцінювання результатів<sup>15</sup>.

Формування цієї системи розпочалося після вступу Польщі до Європейського Союзу у 2004 році, коли виникла потреба адаптації інституційної структури до вимог політики згуртованості ЄС. Важливим етапом стала реформа періоду 2007–2013 років, у межах якої було суттєво розширено повноваження регіонів і запроваджено повноцінні регіональні операційні програми. У подальших фінансових періодах ЄС (2014–2020 та 2021–2027) ця модель була збережена і поглиблена, що підтверджує її ефективність<sup>16</sup>.

Ключовою характеристикою польської моделі є децентралізація управління грантовими ресурсами, яка передбачає передачу значної частини управлінських повноважень на регіональний рівень. Це дозволяє адаптувати грантові інструменти до специфіки соціально-економічного розвитку територій, підвищує адресність фінансування та сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Водночас центральний рівень зберігає функції стратегічного контролю, координації та забезпечення відповідності програм вимогам Європейського Союзу.

Таким чином, система керівних органів у Польщі базується на поєднанні централізованого стратегічного управління та децентралізованої

---

<sup>15</sup> European Commission (2023), Cohesion Policy 2021–2027: Poland, available at: <https://ec.europa.eu>

<sup>16</sup> Bachtler, J., Mendez, C., Wishlade, F. (2013), EU Cohesion Policy and European Integration, Routledge, DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203066293>

реалізації програм, що є одним із ключових чинників високого рівня освоєння грантових коштів.

**3. Проміжні та виконавчі органи (*Intermediate Bodies*).** Проміжні та виконавчі органи в інституційній системі Польщі забезпечують безпосередню реалізацію грантових програм і взаємодію з бенефіціарами. До ключових інституцій цього рівня належать Польське агентство розвитку підприємництва (PARP), Національний центр досліджень і розвитку (NCBR), а також інші галузеві агентства та спеціалізовані фонди. Вони діють як делеговані структури керівних органів і виконують функції адміністрування програм<sup>17</sup>.

Формування цієї ланки інституційної системи розпочалося ще наприкінці 1990-х років у процесі підготовки Польщі до вступу в Європейський Союз, однак її активний розвиток відбувся після 2004 року, коли зросли обсяги доступного фінансування та ускладнилася структура програм. У період 2007–2013 років відбулося інституційне зміцнення цих органів, розширення їх повноважень та спеціалізація за напрямками (підприємництво, інновації, наука тощо). У наступних програмних циклах (2014–2020, 2021–2027) їх роль залишалася стабільно ключовою<sup>18</sup>.

Основні функції проміжних органів включають організацію конкурсного відбору проєктів, інформаційно-консультаційну підтримку заявників, супровід реалізації проєктів, перевірку витрат та моніторинг досягнення результатів. Саме на цьому рівні відбувається практична імплементація грантової політики, що визначає доступність фінансування для бізнесу та інших бенефіціарів.

Ключовою особливістю цієї ланки є її операційна спеціалізація та орієнтація на бенефіціара, що дозволяє значно знизити адміністративні бар'єри, підвищити якість підготовки проєктів і забезпечити ефективне використання грантових ресурсів. Завдяки цьому проміжні органи виступають критично важливим елементом системи, який безпосередньо впливає на рівень освоєння коштів і сприйняття грантів бізнесом.

**4. Фінансова інфраструктура** системи управління грантовими коштами в Польщі забезпечує рух ресурсів від Європейського Союзу до кінцевих бенефіціарів та включає Міністерство фінансів і Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK). Міністерство фінансів виконує функції координації фінансових потоків, взаємодії з Європейською Комісією та

---

<sup>17</sup> Polish Agency for Enterprise Development (PARP) (2024), available at: <https://en.parp.gov.pl>

<sup>18</sup> Radosevic, S., Stancova, K. (2015), Internationalising Research and Innovation Systems, Science and Public Policy, DOI: <https://doi.org/10.1093/scipol/scu048>

загального контролю за використанням коштів, тоді як BGK виступає фінансовим посередником, через який здійснюється акумулювання та перерахування коштів отримувачам <sup>19</sup>.

Формування сучасної фінансової інфраструктури відбулося після вступу Польщі до ЄС у 2004 році, коли було запроваджено механізми управління європейськими фондами відповідно до вимог політики згуртованості. У подальшому, в періоди 2007–2013 та 2014–2020 років, система була модернізована шляхом впровадження електронних платформ управління фінансами, посилення контролю за платежами та оптимізації процедур фінансування <sup>20</sup>.

Основними функціями фінансової інфраструктури є забезпечення своєчасного фінансування проектів, прозорості розподілу коштів та контролю за їх цільовим використанням. Важливою особливістю польської моделі є інтеграція банківської установи (BGK) у систему управління грантами, що дозволяє підвищити ефективність фінансових операцій, знизити ризики затримок платежів та забезпечити стабільність фінансування.

Таким чином, фінансова інфраструктура Польщі характеризується інституційною визначеністю, централізованим контролем і високим рівнем операційної ефективності, що є важливим чинником результативного використання грантових ресурсів.

**5. Система контролю та аудиту** в Польщі побудована відповідно до вимог Європейського Союзу та має багаторівневу структуру, що забезпечує прозорість і законність використання грантових коштів. Вона включає керівні органи (Managing Authorities), органи сертифікації (Certifying Authorities) та незалежний аудиторський орган, функції якого виконує Міністерство фінансів <sup>21</sup>.

Формування цієї системи розпочалося після вступу Польщі до ЄС у 2004 році, коли було впроваджено європейські стандарти фінансового контролю. У програмному періоді 2007–2013 років система була інституційно посилена через чітке розмежування функцій контролю, сертифікації та аудиту. У наступних періодах (2014–2020, 2021–2027)

---

<sup>19</sup> Bank Gospodarstwa Krajowego (2024), available at: <https://www.bgk.pl>

<sup>20</sup> Mohl, P., Hagen, T. (2010), Do EU Structural Funds Promote Regional Growth? *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 40, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2009.12.001>

<sup>21</sup> European Court of Auditors (2022), available at: <https://eca.europa.eu>

відбулося вдосконалення процедур, зокрема шляхом цифровізації контролю, ризик-орієнтованого аудиту та підвищення прозорості<sup>22</sup>.

Керівні органи здійснюють поточний моніторинг реалізації проєктів і перевірку витрат, органи сертифікації підтверджують правильність фінансової звітності перед Європейською Комісією, а аудиторський орган забезпечує незалежну оцінку функціонування всієї системи. Такий розподіл функцій мінімізує конфлікт інтересів і підвищує об'єктивність контролю.

Ключовою особливістю польської моделі є поєднання багаторівневого контролю з чіткою інституційною відповідальністю, що дозволяє зменшити ризики фінансових порушень, підвищити довіру міжнародних партнерів та забезпечити ефективне використання грантових ресурсів.

**6. Координаційні та дорадчі органи** в Польщі забезпечують узгодженість реалізації грантової політики та взаємодію між державними інституціями, регіонами, бізнесом і громадянським суспільством. Ключову роль відіграє Комітет Партнерської угоди, який функціонує як платформа для координації стратегічних рішень, моніторингу виконання програм та забезпечення відповідності принципам політики ЄС<sup>23</sup>.

Становлення цієї ланки інституційної системи відбулося після вступу Польщі до ЄС у 2004 році, коли було імплементовано принцип партнерства як один із базових принципів політики згуртованості. У період 2007–2013 років роль координаційних органів була посилена через формування тематичних підкомітетів і розширення участі стейкхолдерів. У наступних програмних циклах (2014–2020, 2021–2027) відбулося подальше інституційне зміцнення цих органів<sup>24</sup>.

Основними функціями є координація політик між різними рівнями управління, узгодження пріоритетів фінансування, забезпечення прозорості процесів прийняття рішень та залучення зацікавлених сторін до формування і реалізації програм. Такий підхід дозволяє враховувати інтереси різних груп та підвищує ефективність управління грантовими ресурсами.

---

<sup>22</sup> Ferry, L., Ahrens, T., Khalifa, R. (2019), Public Sector Accounting and Auditing in Europe, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2017-3265>

<sup>23</sup> Rural Pact (2023), available at: <https://ruralpact.rural-vision.europa.eu>

<sup>24</sup> Barca, F. (2009), An Agenda for a Reformed Cohesion Policy, DOI: <https://doi.org/10.2760/89952>

Отже, координаційні та дорадчі органи виконують важливу інтеграційну функцію в системі, забезпечуючи її цілісність, узгодженість і відповідність принципам партнерства Європейського Союзу.

**7. Регіональний та місцевий рівень** відіграють ключову роль у практичній реалізації грантових програм у Польщі, оскільки саме на цьому рівні відбувається впровадження проєктів і безпосередня взаємодія з бенефіціарами. Основними суб'єктами є органи влади воєводств (маршалківські офіси), органи місцевого самоврядування, а також локальні групи дій (Local Action Groups), які функціонують у межах підходу LEADER <sup>25</sup>.

Формування цієї ланки системи пов'язане з адміністративно-територіальною реформою 1999 року, яка заклала основу сучасного регіонального управління, а також із подальшою адаптацією до вимог ЄС після 2004 року. У період 2007–2013 років роль регіонів була суттєво розширена через передачу їм повноважень щодо управління регіональними операційними програмами. У наступних фінансових циклах (2014–2020, 2021–2027) ця тенденція збереглася, що свідчить про ефективність децентралізованої моделі <sup>26</sup>.

Основними функціями регіонального та місцевого рівнів є адаптація грантових програм до специфіки територій, відбір і реалізація проєктів, забезпечення співфінансування, а також залучення місцевого бізнесу та громад до участі у грантових ініціативах. Важливу роль відіграє підхід «знизу-вгору» (bottom-up), який реалізується через локальні групи дій і дозволяє враховувати потреби конкретних громад.

Ключовою особливістю цього рівня є поєднання децентралізації управління з високим рівнем інституційної спроможності регіонів, що забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищує адресність фінансування та сприяє збалансованому територіальному розвитку.

**8. Інші суб'єкти які залучені до інституційної структури.** Окрім основних елементів інституційної системи, важливу роль у залученні та використанні грантових коштів у Польщі відіграють інші суб'єкти, зокрема заклади вищої освіти, наукові установи, бізнес-асоціації, інноваційні кластери та інституції підтримки підприємництва. Їх участь забезпечує розширення функціональних можливостей системи та підвищує ефективність реалізації грантової політики <sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> European Commission (2022), available at: <https://ec.europa.eu>

<sup>26</sup> Rodríguez-Pose, A., Fratesi, U. (2004), Between Development and Social Policies, *Regional Studies*, DOI: <https://doi.org/10.1080/0034340042000205175>

<sup>27</sup> European Commission (2021), available at: <https://ec.europa.eu>

Заклади вищої освіти є одним із ключових додаткових елементів цієї інфраструктури. Вони виконують функції бенефіціарів грантів, реалізуючи науково-дослідні, інноваційні та освітні проекти, а також виступають партнерами у міжсекторальних консорціумах разом із бізнесом і органами влади. Важливою їх роллю є забезпечення трансферу знань і технологій через наукові парки, центри трансферу технологій та бізнес-інкубатори, що сприяє комерціалізації результатів досліджень<sup>28</sup>.

Крім того, заклади вищої освіти виконують експертно-аналітичні функції, зокрема беруть участь у підготовці стратегічних документів, оцінюванні проектів і формуванні рекомендацій щодо розвитку грантової політики. Вони також забезпечують підготовку та підвищення кваліфікації кадрів для реалізації грантових програм, що є важливим елементом підвищення інституційної спроможності.

До інших залучених суб'єктів належать бізнес-асоціації, торгово-промислові палати, кластери та агентства регіонального розвитку, які виконують функції посередництва між бізнесом і грантовими програмами. Вони інформують потенційних бенефіціарів, допомагають у підготовці проектних заявок, сприяють формуванню партнерств та поширенню кращих практик.

Баланс централізації та децентралізації в інституційній моделі Польщі формує комплексний ефект, що визначає її ефективність у сфері управління грантовими ресурсами. Централізація на стратегічному рівні забезпечує узгодженість державної політики, концентрацію експертизи, уніфікацію процедур і ефективну взаємодію з інституціями Європейського Союзу. Вона підвищує прозорість управління, посилює контроль за використанням коштів і дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Водночас децентралізація операційного рівня забезпечує гнучкість системи, адаптацію програм до регіональних потреб, підвищення адресності фінансування та залучення місцевих стейкхолдерів. Передача повноважень регіонам сприяє більш ефективному відбору та реалізації проектів, а також стимулює розвиток локальних ініціатив і партнерств.

Разом із тим, кожен із підходів має потенційні обмеження: централізація може знижувати гнучкість і ускладнювати процедури прийняття рішень, тоді як децентралізація – створювати ризики фрагментації політики та нерівномірності інституційної спроможності

---

<sup>28</sup> Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000), *The Triple Helix Model of Innovation, Research Policy*. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

регіонів. Однак у польській моделі ці недоліки взаємно компенсуються через чіткий розподіл функцій між рівнями управління.

Таким чином, ефективність інституційної системи Польщі забезпечується не домінуванням одного підходу, а їх збалансованим поєднанням, що дозволяє досягати одночасно стратегічної узгодженості та операційної гнучкості у використанні грантових ресурсів.

### **24.3. Аналіз наявної структури в Україні для залучення та споживання грантових коштів**

Інституційна структура залучення та використання грантових коштів в Україні перебуває у стані трансформації, що зумовлено євроінтеграційним курсом, реформами державного управління та впливом воєнних викликів. На відміну від Польщі, система характеризується фрагментарністю та меншою інституційною зрілістю, що впливає на ефективність освоєння грантових ресурсів. Її аналіз доцільно здійснювати за аналогічною структурною логікою.

В Україні центральний рівень управління грантовими ресурсами не сконцентрований в одному спеціалізованому органі. Базова система координації міжнародної технічної допомоги побудована на постанові Кабінету Міністрів № 153 від 15 лютого 2002 року про єдину систему залучення, використання та моніторингу МТД. У межах цієї моделі ключову роль у державній реєстрації проєктів, їх супроводі та моніторингу виконує Міністерство економіки, тоді як Кабінет Міністрів задає загальну рамку, а Міністерство фінансів відповідає за блок публічних інвестицій, бюджетної інтеграції та фінансового контролю. Після 2024–2025 років ця архітектура додатково ускладнилася через запуск Ukraine Facility, реформу управління публічними інвестиціями та появу нових цифрових інструментів моніторингу, але єдиного “центру грантової політики” так і не сформовано <sup>29</sup>.

Сильною стороною цієї моделі є наявність формалізованої урядової основи: в Україні існує офіційна процедура реєстрації проєктів МТД, ведуться переліки діючих проєктів, працюють інструменти публічної видимості на кшталт ProAID та дашборду Ukraine Facility. Це означає, що система не є хаотичною, а має нормативну та інформаційну основу для координації. Додатковим позитивом є те, що у 2025 році уряд просунув реформу управління публічними інвестиціями та запровадив більш

---

<sup>29</sup> Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Coordination of International Technical Assistance, available at: <https://www.kmu.gov.ua>

уніфіковані правила планування й відбору інвестиційних проєктів, що потенційно покращує зв'язок між донорськими ресурсами, бюджетом і відновленням<sup>30</sup>.

Водночас центральний рівень в Україні залишається інституційно фрагментованим. Мінекономіки координує МТД, Мінфін веде блок публічних інвестицій і фінансової рамки, профільні міністерства працюють із власними донорами та секторальними програмами, а урядова координація значною мірою залежить від міжвідомчої взаємодії, а не від одного інтегрованого центру. Через це виникають дублювання функцій, різна логіка обліку грантів і інвестиційних ресурсів, повільніше ухвалення рішень та слабший зв'язок між стратегічним плануванням, донорськими пріоритетами і реальною проєктною імплементацією. Навіть наявність цифрових платформ поки що більше покращує прозорість, ніж повністю вирішує проблему розпорошеності повноважень. Це робить центральний рівень частково централізованим нормативно, але не повністю централізованим інституційно.

Ефективність центрального рівня в Україні можна оцінити як середню: система вже має правову основу, офіційні процедури реєстрації, елементи цифрового моніторингу та рух до більш структурованого управління публічними інвестиціями, але ще не має єдиного інституційного ядра, аналогічного польському Міністерству фондів і регіональної політики. Через це Україна краще справляється з обліком і формальним супроводом допомоги, ніж із її стратегічною інтеграцією в цілісну грантову політику держави.

Для підвищення ефективності центрального рівня доцільно, по-перше, інституційно закріпити єдиний національний координаційний центр грантової та донорської політики з чітким мандатом не лише на реєстрацію МТД, а й на стратегічне узгодження всіх грантових потоків. По-друге, потрібно інтегрувати в одну логіку МТД, Ukraine Facility, публічні інвестиції та програми відновлення, щоб донорські ресурси не існували паралельно до бюджетного й регіонального планування. По-третє, варто поглибити цифрову інтеграцію між системами Мінекономіки, Мінфіну, казначейства та платформами моніторингу відновлення. По-четверте, необхідно нормативно зменшити міжвідомчі перетини повноважень і закріпити персональну відповідальність за координацію, моніторинг і результативність використання грантових

---

<sup>30</sup> Knack, S., Rahman, A. (2007), Donor fragmentation and bureaucratic quality in aid recipients, *Journal of Development Economics*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2006.02.002>

коштів. Це дозволить перевести центральний рівень із моделі “облік і супровід” у модель “стратегічне управління і результат”.

**1. Система керівних органів.** В Україні відсутня чітко інституціоналізована система керівних органів (Managing Authorities) у розумінні моделі ЄС. Функції управління грантовими програмами розподілені між різними центральними органами виконавчої влади залежно від джерела фінансування та секторальної належності. Міністерства виконують роль фактичних керівних органів у межах власних програм (наприклад, Міністерство економіки – для програм підтримки бізнесу, Міністерство розвитку громад та територій – для регіонального розвитку, Міністерство освіти і науки – для освітніх і наукових грантів)<sup>31</sup>.

На регіональному рівні до управління грантовими ресурсами залучені обласні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та агенції регіонального розвитку, однак їх повноваження носять переважно імплементаційний або координаційний характер і не формують повноцінного рівня керівних органів за стандартами ЄС. У результаті система функціонує як секторально розподілена, а не ієрархічно структурована.

Сильною стороною такої моделі є її гнучкість: міністерства мають можливість оперативно адаптувати грантові програми до специфіки галузей, що особливо важливо в умовах воєнної економіки та швидких змін пріоритетів. Також відсутність жорсткої централізації дозволяє швидко запускати нові інструменти підтримки (наприклад, програми мікрогрантів, відновлення бізнесу, міжнародні партнерські проекти).

Водночас ефективність цієї системи є обмеженою через відсутність єдиних стандартів управління, розмитість ролей і слабку вертикаль координації. Це призводить до дублювання функцій між міністерствами, різних підходів до відбору та оцінки проектів, неоднорідної якості адміністрування та складності для бенефіціарів у навігації між програмами. Регіональний рівень залишається недостатньо інтегрованим у процес управління, що знижує ефективність територіальної адаптації грантової політики. У порівнянні з польською моделлю, система в Україні є слабо структурованою і недостатньо стандартизованою, що безпосередньо впливає на рівень освоєння коштів.

---

<sup>31</sup> Ministry of Economy of Ukraine (2024), International Technical Assistance and Grant Programmes, available at: <https://www.me.gov.ua>

Система керівних органів в Україні функціонує як частково децентралізована, але інституційно неоформлена, що забезпечує адаптивність, але знижує керованість і передбачуваність. У результаті держава має потенціал до швидкого запуску програм, але обмежену здатність до їх системного масштабування та інтеграції.

Для підвищення ефективності доцільно:

- інституціоналізувати систему керівних органів за принципом “єдиних правил – різних рівнів управління”, чітко визначивши їх функції та відповідальність;
- запровадити уніфіковані стандарти управління грантовими програмами (відбір, моніторинг, оцінка);
- посилити роль регіонального рівня, надавши йому частину повноважень щодо управління програмами (аналог регіональних операційних програм);
- створити механізм горизонтальної координації між міністерствами для уникнення дублювання програм;
- інтегрувати управління грантовими ресурсами з системою публічних інвестицій і регіонального розвитку.

Це дозволить трансформувати існуючу модель із фрагментарної у структуровану багаторівневу систему, наближену до стандартів ЄС.

**2. Проміжні та виконавчі органи (*Intermediate Bodies*).** В Україні відсутня цілісна інституціоналізована мережа проміжних органів, які б системно виконували функції адміністрування грантових програм. Окремі елементи цієї ланки представлені такими інституціями, як Державний центр зайнятості (реалізація програм мікрогрантів), Український фонд стартапів (підтримка інноваційних проєктів), банківські установи як оператори фінансових програм, а також міжнародні організації (EU, USAID, GIZ), які виконують функції адміністрування в межах донорських проєктів. Проте ці суб’єкти функціонують автономно та не утворюють єдиної інтегрованої системи<sup>32</sup>.

Функціонування цієї ланки характеризується обмеженою інституційною узгодженістю та відсутністю стандартизованих процедур адміністрування. Наявність окремих ефективних інструментів реалізації грантових програм дозволяє забезпечувати їх запуск і функціонування, однак різномірність підходів, фрагментарність інституцій та залежність

---

<sup>32</sup> Bachtler, J., Mendez, C. (2007), Who governs EU cohesion policy?, Journal of European Public Policy. DOI: <https://doi.org/10.1080/13501760701497909>

від зовнішніх донорів знижують загальну керованість системи. Це ускладнює доступ бенефіціарів до програм, обмежує можливості масштабування та негативно впливає на рівень освоєння грантових ресурсів.

Проміжний рівень в Україні є інституційно несформованим і характеризується низьким рівнем інтеграції, що знижує ефективність реалізації грантової політики.

Доцільним є формування національної мережі спеціалізованих операторів грантових програм із чітко визначеними функціями адміністрування, запровадження уніфікованих процедур реалізації проєктів, інтеграція фінансових установ у єдину систему, а також створення централізованої точки доступу для бенефіціарів. Це дозволить підвищити прозорість, доступність і результативність використання грантових ресурсів.

**3. Фінансова інфраструктура** управління грантовими ресурсами в Україні базується на казначейській системі виконання бюджету та включає Міністерство фінансів України, Державну казначейську службу України, а також уповноважені банківські установи, які виступають операторами окремих програм. Рух коштів міжнародної технічної допомоги та грантів здійснюється через спеціальні рахунки, бюджетні механізми або позабюджетні інструменти залежно від типу фінансування та умов донорів.

Становлення цієї системи відбувалося поступово, починаючи з 2000-х років, у межах формування казначейської моделі публічних фінансів. У подальшому вона доповнювалася механізмами обліку міжнародної допомоги, а після 2022 року – інструментами координації відновлення та залучення донорських ресурсів. Водночас спеціалізована фінансова установа, яка б виконувала функції системного оператора грантових коштів (аналог інституцій розвитку, як у країнах ЄС), в Україні відсутня<sup>33</sup>.

Фінансова інфраструктура характеризується високим рівнем формалізації та контролю за рухом коштів, що забезпечує їх облік і підзвітність. Разом із тим, жорсткість казначейських процедур, складність погоджень і залежність від бюджетних процесів знижують оперативність фінансування проєктів. Наявність різних каналів проходження коштів (бюджетних, донорських, банківських) створює неоднорідність фінансових механізмів і ускладнює їх інтеграцію в єдину систему.

---

<sup>33</sup> Ukrainian Startup Fund (2024), available at: <https://usf.com.ua>

Відсутність спеціалізованої фінансової інституції розвитку обмежує можливості ефективного управління грантовими потоками та їх мультиплікації.

Фінансова інфраструктура України є інституційно визначеною, але недостатньо гнучкою та інтегрованою, що обмежує швидкість і ефективність використання грантових ресурсів.

Доцільним є створення або визначення спеціалізованої фінансової установи розвитку для управління грантовими ресурсами, спрощення казначейських процедур для грантових проєктів, інтеграція різних фінансових потоків у єдину систему управління, а також розширення використання цифрових інструментів для моніторингу та управління фінансуванням. Це дозволить підвищити оперативність, прозорість і результативність використання грантів.

**4. Система контролю та аудиту використання грантових коштів** в Україні представлена низкою інституцій, зокрема Рахунковою палатою України, Державною аудиторською службою, внутрішніми підрозділами фінансового контролю в міністерствах, а також органами казначейського контролю. Додатково, у випадку міжнародної технічної допомоги, функції контролю частково здійснюються донорами відповідно до власних процедур і стандартів.

Формування системи відбувалося у межах розвитку державного фінансового контролю з початку 2000-х років та поступово адаптувалося до вимог міжнародних партнерів. Після 2014 року та особливо після 2022 року відбулося посилення вимог до прозорості та підзвітності використання коштів, зокрема через інтеграцію цифрових інструментів моніторингу та зовнішній аудит донорських програм <sup>34</sup>.

Система характеризується наявністю інституційно оформлених органів контролю та достатнім рівнем формального нагляду за використанням ресурсів. Водночас вона є фрагментованою, з перетином повноважень між різними органами, що знижує узгодженість контрольних процедур. Значна частина контролю має постфактумний характер, що обмежує можливості превентивного управління ризиками. Додатково, паралельне існування національних і донорських систем контролю ускладнює адміністрування та створює подвійне навантаження на бенефіціарів.

---

<sup>34</sup> Mendez, C., Bachtler, J. (2011), Administrative reform and unintended consequences, *Journal of European Public Policy*. DOI: <https://doi.org/10.1080/13501763.2011.593308>

Система контролю та аудиту є інституційно наявною, але недостатньо інтегрованою та орієнтованою на попередження ризиків, що знижує її ефективність у забезпеченні результативного використання грантових ресурсів.

Доцільним є посилення координації між органами контролю з чітким розмежуванням функцій, перехід до ризик-орієнтованого підходу з акцентом на превентивний контроль, гармонізація національних і донорських процедур аудиту, а також подальша цифровізація систем моніторингу. Це дозволить підвищити ефективність контролю, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити більшу прозорість використання коштів.

**5. Координація залучення та використання грантових коштів в Україні** здійснюється через міжвідомчі механізми, робочі групи, донорські координаційні платформи, а також офіси реформ і відновлення. Важливу роль відіграють міжнародні формати взаємодії з донорами, зокрема платформи координації допомоги, створені після 2022 року для узгодження пріоритетів відновлення. Однак ці інституції функціонують переважно у форматі тимчасових або проєктно-орієнтованих структур<sup>35</sup>.

Система координації характеризується високим рівнем залучення міжнародних партнерів та гнучкістю у реагуванні на актуальні потреби, особливо в умовах воєнного часу. Водночас вона не має стабільної інституційної основи: відсутній постійно діючий орган із чітко визначеним мандатом координації грантової політики. Координаційні функції розподілені між різними суб'єктами, що призводить до фрагментації рішень, дублювання ініціатив і обмеженої узгодженості між програмами. Значна залежність від донорських форматів також знижує автономність національної системи.

Координаційна ланка в Україні є функціонально наявною, але інституційно нестабільною та недостатньо формалізованою, що обмежує її здатність забезпечувати довгострокову узгодженість грантової політики.

Доцільним є створення постійно діючого координаційного органу або платформи з чітким мандатом на узгодження грантової політики, інтеграція донорських і державних механізмів координації, формалізація процедур взаємодії між учасниками, а також забезпечення системної участі регіонів, бізнесу та наукових установ. Це дозволить підвищити

---

<sup>35</sup> Ministry of Finance of Ukraine (2024), Public Investment Policy, available at: <https://mof.gov.ua>

узгодженість рішень, ефективність розподілу ресурсів і стійкість системи в довгостроковій перспективі.

**6. Регіональний та місцевий рівні в Україні** представлені обласними державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування та агенціями регіонального розвитку. Вони беруть участь у реалізації грантових програм, підготовці та супроводі проєктів, взаємодії з донорами, а також у забезпеченні співфінансування. Після реформи децентралізації (2014–2020 рр.) роль громад у залученні грантових ресурсів суттєво зросла, особливо у сферах відновлення інфраструктури, розвитку місцевої економіки та соціальних послуг <sup>36</sup>.

Регіональний рівень демонструє зростання активності та спроможності, особливо після 2022 року, коли громади стали ключовими бенефіціарами міжнародної допомоги. Водночас ефективність залишається нерівномірною: існують значні відмінності між регіонами щодо кадрового потенціалу, досвіду підготовки проєктів та інституційної спроможності. Відсутність чітко закріплених управлінських повноважень у сфері грантової політики обмежує роль регіонів у прийнятті рішень і знижує рівень адаптації програм до місцевих потреб. Координація з центральним рівнем і донорами часто має фрагментарний характер.

Регіональний рівень в Україні є функціонально активним, але інституційно неоднорідним і обмеженим у повноваженнях, що знижує ефективність використання грантових ресурсів на територіальному рівні.

Доцільним є посилення інституційної спроможності регіонів через розвиток агенцій регіонального розвитку, розширення повноважень місцевих органів у сфері управління грантовими програмами, запровадження регіональних програм фінансування за аналогією з практиками ЄС, а також системне навчання кадрів і розвиток проєктного менеджменту на місцях. Це дозволить підвищити ефективність, адресність і сталість використання грантових ресурсів.

**7. Інші залучені суб'єкти (заклади вищої освіти, бізнес, НГО).** До системи залучення та використання грантових ресурсів в Україні активно долучаються заклади вищої освіти, наукові установи, бізнес-асоціації, кластери, громадські організації та міжнародні партнери. Вони виступають як бенефіціари, партнери проєктів, а також посередники у взаємодії між донорами та кінцевими отримувачами фінансування <sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Allen, R., Tommasi, D. (2001), Managing Public Expenditure, *OECD Journal on Budgeting*. DOI: <https://doi.org/10.1787/budget-v1-art13-en>

<sup>37</sup> Accounting Chamber of Ukraine (2024), available at: <https://rp.gov.ua>

Заклади вищої освіти реалізують наукові та освітні грантові проекти, беруть участь у міжнародних програмах, формують аналітичну базу та забезпечують підготовку кадрів. Водночас їх участь у системі залишається недостатньо інтегрованою: взаємодія з бізнесом і державними структурами має фрагментарний характер, а механізми трансферу технологій і комерціалізації результатів досліджень розвинені обмежено.

Бізнес-асоціації, кластери та громадські організації виконують функції інформування, підготовки проектів, формування партнерств і реалізації грантових ініціатив, особливо у співпраці з міжнародними донорами. Вони є важливим каналом доступу до грантів для малого та середнього бізнесу, однак їх діяльність не інтегрована в єдину інституційну систему та залежить від окремих програм і джерел фінансування.

Залучення додаткових суб'єктів забезпечує розширення грантової екосистеми та підвищує її гнучкість. Водночас відсутність системної інтеграції цих учасників у державну політику обмежує їх вплив на стратегічний рівень, знижує ефективність трансферу знань і ускладнює формування стійких партнерств. Рівень взаємодії між наукою, бізнесом і державою залишається недостатнім. Ця ланка є активною, але інституційно не інтегрованою, що обмежує її потенціал у підвищенні ефективності використання грантових ресурсів.

Доцільним є посилення ролі закладів вищої освіти у формуванні грантової політики, розвиток інструментів трансферу технологій, інституційне закріплення участі бізнес-асоціацій і кластерів у реалізації програм, а також створення механізмів сталого партнерства між державою, наукою та бізнесом. Це сприятиме підвищенню інноваційності, якості проектів і ефективності використання грантів.

#### **24.4. Розроблення дорожньої карти побудови ефективної національної грантової політики України**

Протягом останніх років Україна суттєво активізувала участь у міжнародних грантових програмах, що особливо посилилося після початку повномасштабних воєнних дій. Значні обсяги зовнішнього фінансування спрямовуються на підтримку бізнесу, відновлення інфраструктури, розвиток регіонів, цифровізацію та інституційну модернізацію.

Обмежений рівень інституційної спроможності зумовлює неповне використання доступних фінансових ресурсів, затримки у реалізації проектів, зростання адміністративних ризиків та зниження довіри з боку

міжнародних партнерів. За відсутності стабільної довгострокової моделі управління грантовими коштами зовнішня фінансова допомога ризикує перетворитися на ситуативний інструмент підтримки, що не забезпечує формування сталих передумов економічного розвитку.

У цьому контексті особливої актуальності набуває вивчення досвіду держав – членів Європейського Союзу, які змогли побудувати ефективні системи залучення та освоєння грантових ресурсів. Показовим у цьому відношенні приклад Польща, яка за відносно короткий період сформувала цілісну інституційну модель управління європейськими фондами, поєднавши централізоване стратегічне планування з розвинутою регіональною інфраструктурою підтримки підприємництва та інновацій<sup>37</sup>.

З огляду на зазначене, об'єктивно зростає потреба у розробленні цілісної дорожньої карти реформ системи залучення та використання грантових коштів в Україні на середньострокову перспективу (3–5 років). Така дорожня карта має поєднувати інституційні, організаційні, фінансові та кадрові заходи, спрямовані на формування сталої, прозорої та результативної моделі управління міжнародними ресурсами<sup>38</sup>. Її основні етапи наступні:

**Етап I. Інституційна стабілізація та нормативна модернізація** спрямована на формування базових організаційно-правових передумов функціонування ефективної системи грантового менеджменту. Його ключовим завданням є усунення фрагментарності регулювання та створення єдиного інституційного середовища управління міжнародними фінансовими ресурсами. На цьому етапі передбачається: систематизація та оновлення нормативно-правової бази у сфері міжнародної технічної допомоги та грантового фінансування; формування єдиного координаційного центру з питань грантової політики; розмежування повноважень між центральними органами виконавчої влади, регіональними структурами та галузевими інституціями; створення стандартизованих процедур відбору, супроводу та моніторингу проєктів. Результатом першого етапу має стати формування стабільної правової та організаційної основи для подальшої модернізації системи управління грантами.

**Етап II. Формування кадрового та інформаційного потенціалу.** Другий етап зосереджується на розвитку людського капіталу та

---

<sup>38</sup> European Commission (2024), European Green Deal, available at: <https://ec.europa.eu/green-deal>

інформаційної інфраструктури у сфері грантової діяльності. Його метою є підвищення професійної спроможності суб'єктів управління та учасників грантових програм.

Основними напрямками реалізації цього етапу є: створення національної системи підготовки та сертифікації грантових менеджерів; інтеграція навчальних програм з проєктного менеджменту в освітній процес університетів; розвиток мережі регіональних консультаційних центрів; запровадження єдиної цифрової платформи супроводу грантових проєктів. Очікуваним результатом другого етапу є формування професійного середовища фахівців, здатних забезпечувати якісну підготовку та реалізацію проєктів.

**Етап III. Інтеграція грантової політики у систему стратегічного розвитку.** Третій етап передбачає перехід від операційного управління грантами до їх стратегічної інтеграції в систему соціально-економічного планування держави та регіонів.

У межах цього етапу здійснюється: узгодження грантових програм із національними та регіональними стратегіями розвитку; запровадження середньострокового програмно-цільового планування грантових ресурсів; формування галузевих пріоритетів фінансування; розвиток міжсекторального партнерства між державою, бізнесом та освітньо-науковими установами. Результатом має стати підвищення узгодженості грантової діяльності з довгостроковими цілями розвитку країни.

**Етап IV. Масштабування та інноваційна модернізація системи.** Четвертий етап орієнтований на поширення ефективних практик та впровадження інноваційних інструментів управління грантовими ресурсами. Його головною метою є забезпечення системної результативності грантової політики.

Ключові заходи включають: масштабування успішних регіональних моделей управління проєктами; впровадження електронних систем оцінювання ефективності; використання інструментів big data та аналітичних платформ; розвиток фінансових механізмів співфінансування. Очікуваним результатом є підвищення інноваційної складової грантової діяльності та зростання її економічної віддачі.

**Етап V. Інституційна консолідація та забезпечення сталості.** П'ятий етап спрямований на закріплення досягнутих результатів і формування механізмів довгострокової стабільності системи грантового менеджменту.

Основними завданнями цього етапу є: інституціоналізація успішних управлінських практик; створення постійної системи незалежного аудиту

та оцінювання; формування механізмів фінансової самодостатності проєктної інфраструктури; інтеграція української системи в європейський грантовий простір. Результатом має стати стійка, інституційно збалансована система, здатна ефективно функціонувати незалежно від зовнішніх кризових чинників.

Запропонована дорожня карта розглядається як інструмент поетапного переходу від фрагментарної та реактивної моделі до системної, проактивної та орієнтованої на результат грантової політики. Її реалізація має забезпечити зростання рівня освоєння коштів, підвищення якості проєктного менеджменту, активізацію участі бізнесу й університетів у міжнародних програмах, а також створення інституційних передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку України.

## **ВИСНОВКИ**

1. Розглянуто принципи формування спроможності країни до залучення грантових ресурсів із фондів Європейського Союзу та визначено ключові показники оцінки грантового споживання. Встановлено, що у період 2021–2025 років Польща досягла високого рівня освоєння коштів: близько 90% для структурних фондів та 85% для конкурентних програм, що свідчить про ефективність її інституційної моделі та відповідність вимогам політики ЄС.

2. Згруповано та охарактеризовано основні елементи інституційної структури грантової політики Польщі за рівнями функціонування (центральний, управлінський, виконавчий, регіональний та додаткові суб'єкти). Визначено, що ключовими чинниками ефективності є чіткий розподіл повноважень, наявність спеціалізованих інституцій, а також поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованою реалізацією програм.

3. Здійснено комплексний аналіз грантової політики України за період 2021–2025 рр., у межах якого визначено основні напрями грантової підтримки, оцінено обсяги використаних ресурсів та сформовано характеристику інституційної структури. Встановлено, що інституційна система України залишається фрагментованою, з розпорошенням функцій, недостатнім рівнем координації та обмеженою інтеграцією між рівнями управління. Порівняльний аналіз із Польщею дозволив ідентифікувати ключові інституційні розриви.

4. На основі проведеного дослідження сформовано систему рекомендацій щодо вдосконалення інституційної структури грантової політики України, яка передбачає створення єдиного координаційного

центру, стандартизацію системи керівних і проміжних органів, посилення регіонального рівня та розвиток фінансової інфраструктури.

5. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня грантового споживання, узгодженості політики на стратегічному та операційному рівнях, а також формуванню цілісної системи управління грантовими ресурсами. Очікуваний ефект може бути досягнутий у середньостроковій перспективі (3–5 років) і проявитиметься у зростанні ефективності використання ресурсів та посиленні соціально-економічного розвитку країни.

### АНОТАЦІЯ

У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції грантові ресурси відіграють важливу роль у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку держав. Для країн із трансформаційною економікою вони є ключовим інструментом модернізації виробництва, розвитку підприємництва та підвищення конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи залучення грантів в Україні в умовах реформ і післявоєнного відновлення. Попри участь у міжнародних програмах, рівень освоєння грантових коштів в Україні залишається нижчим, ніж у країнах ЄС, через інституційні обмеження. Водночас грантове фінансування є важливим джерелом підтримки бізнесу, регіонального розвитку та відновлення інфраструктури. Важливим орієнтиром є досвід Польщі, яка сформувала ефективну систему управління грантовими ресурсами. Адаптація цього досвіду створює передумови для підвищення результативності державної політики в Україні.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів органами влади, бізнесом та інституціями підтримки підприємництва. Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо підвищення інституційної спроможності України на основі аналізу досвіду Польщі у 2021–2025 роках. Запропоновані підходи сприятимуть зростанню ефективності управління грантами, довіри партнерів і сталого розвитку економіки України.

### Література

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2010), Poland: Key Issues and Policies for SME Development, Paris: OECD Publishing, 215 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264081918-en>

2. Polish-American Enterprise Fund (2024), available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Polish\\_American\\_Enterprise\\_Fund](https://en.wikipedia.org/wiki/Polish_American_Enterprise_Fund)
3. European Union (2024), PHARE Programme, available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Phare>
4. European Union (2024), Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development (SAPARD), available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Special\\_Accession\\_Programme\\_for\\_Agriculture\\_and\\_Rural\\_Development](https://en.wikipedia.org/wiki/Special_Accession_Programme_for_Agriculture_and_Rural_Development)
5. European Union (2024), Instrument for Structural Policies for Pre-Accession (ISPA), available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Instrument\\_for\\_Structural\\_Policies\\_for\\_Pre-Accession](https://en.wikipedia.org/wiki/Instrument_for_Structural_Policies_for_Pre-Accession)
6. European Commission (2020), EU Cohesion Policy 2014–2020: Supporting innovation and SMEs, available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy](https://ec.europa.eu/regional_policy)
7. Enterprise Europe Network (2024), Support Network for SMEs in Europe, available at: <https://een.ec.europa.eu>
8. European Commission (2024), COSME Programme for SMEs Competitiveness, available at: <https://single-market-economy.ec.europa.eu>
9. European Commission (2020), Horizon 2020 Programme, available at: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu>
10. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018), Innovation Policy and Entrepreneurship Development in Poland, Paris: OECD Publishing, 190 p.
11. European Commission (2024), Recovery and Resilience Facility, available at: <https://ec.europa.eu/recovery-and-resilience>
12. Government of Poland (2024), National Recovery Plan (Krajowy Plan Odbudowy), available at: <https://www.gov.pl/web/planodbudowy>
13. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2021), SME Recovery and Resilience Policy after Crises, Paris: OECD Publishing, 175 p.
14. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2022), Regional Development Policy in Poland, Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264302211-en>
15. European Commission (2023), Cohesion Policy 2021–2027: Poland, available at: <https://ec.europa.eu>
16. Bachtler, J., Mendez, C., Wishlade, F. (2013), EU Cohesion Policy and European Integration, Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203066293>
17. Polish Agency for Enterprise Development (PARP) (2024), available at: <https://en.parp.gov.pl>

18. Radosevic, S., Stancova, K. (2015), Internationalising Research and Innovation Systems, Science and Public Policy. DOI: <https://doi.org/10.1093/scipol/scu048>
19. Bank Gospodarstwa Krajowego (2024), available at: <https://www.bgk.pl>
20. Mohl, P., Hagen, T. (2010), Do EU Structural Funds Promote Regional Growth? *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2009.12.001>
21. European Court of Auditors (2022), available at: <https://eca.europa.eu>
22. Ferry, L., Ahrens, T., Khalifa, R. (2019), Public Sector Accounting and Auditing in Europe, Accounting, *Auditing & Accountability Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2017-3265>
23. Rural Pact (2023), available at: <https://ruralpact.rural-vision.europa.eu>
24. Barca, F. (2009), An Agenda for a Reformed Cohesion Policy, DOI: 10.2760/89952.
25. European Commission (2022), available at: <https://ec.europa.eu>
26. Rodríguez-Pose, A., Fratesi, U. (2004), Between Development and Social Policies, *Regional Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1080/0034340042000205175>
27. European Commission (2021), available at: <https://ec.europa.eu>
28. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000), The Triple Helix Model of Innovation, *Research Policy*. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
29. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Coordination of International Technical Assistance, available at: <https://www.kmu.gov.ua>
30. Knack, S., Rahman, A. (2007), Donor fragmentation and bureaucratic quality in aid recipients, *Journal of Development Economics*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2006.02.002>
31. Ministry of Economy of Ukraine (2024), International Technical Assistance and Grant Programmes, available at: <https://www.me.gov.ua>
32. Bachtler, J., Mendez, C. (2007), Who governs EU cohesion policy?, *Journal of European Public Policy*. DOI: <https://doi.org/10.1080/13501760701497909>
33. Ukrainian Startup Fund (2024), available at: <https://usf.com.ua>
34. Mendez, C., Bachtler, J. (2011), Administrative reform and unintended consequences, *Journal of European Public Policy*. DOI: <https://doi.org/10.1080/13501763.2011.593308>
35. Ministry of Finance of Ukraine (2024), Public Investment Policy, available at: <https://mof.gov.ua>

36. Allen, R., Tommasi, D. (2001), Managing Public Expenditure, *OECD Journal on Budgeting*. DOI: <https://doi.org/10.1787/budget-v1-art13-en>
37. Accounting Chamber of Ukraine (2024), available at: <https://rp.gov.ua>
38. European Commission (2024), European Green Deal, available at: <https://ec.europa.eu/green-deal>

**Information about the author:**

**Olga Romanko**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Business and Management,  
Higher Educational Institution "King Danylo University"  
35 Y. Konovaltsia Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine