

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-8>

УДК 336.02:005.21

JEL classification: E60, H11, H60, H83

ДУБАС Ростислав

Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»

<https://orcid.org/0000-0001-8147-2402>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СИСТЕМОЮ ДЕРЖАВИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ

У статті досліджено теоретико-методичні засади та прикладні аспекти стратегічного управління фінансовою системою держави в умовах воєнних і структурних викликів. Систематизовано ключові виклики: зростання боргового навантаження, високий бюджетний дефіцит і залежність від зовнішнього фінансування. Проаналізовано показники державного боргу, бюджету й банківського сектору України за 2025–2026 роки. Обґрунтовано архітектуру стратегічного управління фінансовою системою, що охоплює цільовий, інституційний, інструментальний і контрольний блоки. Визначено пріоритетні напрями модернізації: посилення боргової стійкості, розвиток внутрішнього ринку капіталу, цифровізацію управління публічними фінансами та інституційну координацію регуляторів. Практична цінність полягає у можливості застосування результатів для вдосконалення державної фінансової політики.

Ключові слова: стратегічне управління, фінансова система держави, стратегія розвитку, структурні трансформації, фінансова стабільність, державна безпека, модернізація фінансового сектору, управління змінами, фінансова політика, економічний розвиток.

DUBAS Rostyslav

Open International University of Human Development «Ukraine»

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE STATE FINANCIAL SYSTEM: CONTEMPORARY CHALLENGES AND DIRECTIONS OF MODERNISATION

The article examines the theoretical, methodological and applied foundations of strategic management of the state financial system under wartime and structural challenges. The relevance of the study stems from the fact that Ukraine simultaneously faces the need to finance defence expenditures, maintain macrofinancial stability, prepare for post-war reconstruction and harmonise national regulation with the European Union acquis. The aim of the article is to substantiate the architecture of strategic management of the state financial system and to determine priority directions of its modernisation. The methodological basis comprises the systemic approach, methods of analysis and synthesis, abstraction and generalisation, the structural and functional method, statistical analysis of official data and comparative analysis of national practice against European regulatory approaches. The empirical basis includes official statistics and analytical materials of the National Bank of Ukraine, the Ministry of Finance of Ukraine, documents of the International Monetary Fund, the European Union and the World Bank. The study systematises the contemporary challenges facing the financial system of Ukraine, namely the growth of the public debt burden, a persistently high budget deficit, dependence on external official financing, elevated credit risk in the banking sector and the underdevelopment of the domestic capital market. It is established that the ratio of public debt to gross domestic product has increased substantially and, according to the projections of the International Monetary Fund, may reach a critical level by the end of 2026, while the average cost of debt servicing has declined owing to the concessional nature of external borrowing. It is demonstrated that the banking sector has retained profitability and has significantly reduced the share of non-performing loans, which creates preconditions for the resumption of lending to the real economy. The architecture of strategic management of the financial system is substantiated as an integrated construct comprising target-setting, institutional, instrumental and control blocks connected by feedback loops. Priority directions of modernisation are identified: strengthening debt sustainability, developing the domestic capital market, digitalising public finance management, enhancing institutional coordination among financial sector regulators and aligning supervisory practice with European standards. The practical value of the article lies in the possibility of applying its results to improve state financial policy and to design strategic documents in the sphere of public finance.

Keywords: strategic management, state financial system, development strategy, structural transformations, financial stability, state security, financial sector modernisation, change management, financial policy, economic development.

Стаття надійшла до редакції / Received 24.07.2026

Прийнята до друку / Accepted 04.09.2026

Опубліковано / Published 29.10.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ДУБАС Ростислав

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Фінансова система держави є базовою підсистемою національної економіки, від стану якої залежать спроможність уряду фінансувати суспільні потреби, стійкість грошової одиниці, доступність капіталу для суб'єктів господарювання та довіра населення до фінансових інститутів. В умовах, коли зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж встигають адаптуватися формальні інститути, оперативне реагування на поточні дисбаланси перестає бути достатнім. Виникає потреба у стратегічному управлінні — системі узгоджених цілей, інструментів та інституційних процедур, орієнтованих на середньо- і довгострокову перспективу.

Для України ця потреба набула критичного характеру. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентне зростання видатків на оборону, звуження податкової бази та залежність державного бюджету від зовнішньої офіційної допомоги. Одночасно країна виконує зобов'язання за програмою Міжнародного валютного фонду, реалізує План Ukraine Facility і здійснює адаптацію національного законодавства до аспис Європейського Союзу в межах переговорного процесу про вступ. Кожен із цих напрямів висуває власні вимоги до якості управління публічними фінансами, а їх поєднання формує складне завдання узгодження короткострокової фінансової стійкості з довгостроковими цілями розвитку.

Проблема полягає в тому, що наявні механізми управління фінансовою системою значною мірою зберігають реактивний характер: рішення ухвалюються під тиском поточних бюджетних обмежень або зовнішніх умов, тоді як стратегічний горизонт залишається недостатньо операціоналізованим. Це зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні архітектури стратегічного управління фінансовою системою держави та визначенні пріоритетних напрямів її модернізації, що й визначає актуальність цього дослідження та його зв'язок із практичними завданнями формування державної фінансової політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління фінансовою системою держави та забезпечення її стійкості перебуває у центрі уваги вітчизняних дослідників. На думку Є. Малишко та В. Чернишова, фінансова безпека держави є ключовою складовою економічної безпеки, а її забезпечення потребує вдосконалення державного фінансового контролю, підвищення прозорості фінансових потоків і розвитку ризик-орієнтованого регулювання [1, с. 3–4]. Дослідники наголошують, що боргове навантаження, інфляційні ризики та технологічна залежність фінансової інфраструктури належать до основних загроз, які потребують системного управлінського реагування.

Як зазначає Н. Гусаревич, концепція сталих фінансів набуває значення самостійного інструмента забезпечення національної безпеки, оскільки поєднує економічну, енергетичну, соціальну й інституційну складові стійкості держави [2, с. 2–3]. У подальших працях авторка обґрунтовує місце сталого фінансування в системі макроекономічного регулювання та доводить необхідність посилення інвестиційних механізмів державної політики [3]. А. Фролов, аналізуючи сучасну архітектуру категорій і понять у парадигмі фінансування сталого розвитку, звертає увагу на потребу впорядкування понятійного апарату як передумови коректного вимірювання результатів фінансової політики [4].

Прикладний вимір цифрової трансформації фінансової сфери розкрито О. Довганем, який на основі аналізу розвитку цифрових інновацій на ринку фінансових послуг України впродовж 2010–2024 років установив стійку тенденцію до розширення дистанційних каналів обслуговування та зростання ролі технологічних посередників [5]. Н. Кашена, С. Василюшин, С. Руденко та О. Накісько розглядають формування інноваційної екосистеми сталого економічного відновлення регіонів як чинник посилення національної безпеки України, акцентуючи на регіональному рівні реалізації фінансових механізмів [6, с. 257–259]. Т. Сокольська, С. Поліщук і К. Шевченко досліджують національну безпеку у контексті взаємозв'язку публічної політики та державних інститутів, підкреслюючи визначальну роль інституційної спроможності [7].

Питання фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах війни, зокрема у взаємозв'язку з енергетичною незалежністю, досліджено Н. Мельничук і Р. Дубасом, які довели, що зовнішні шоки безпекового характеру трансформуються у фінансові ризики мікрорівня та потребують урахування під час формування державної політики [8, с. 39–42]. М. Уткіна розглядає цілі сталого розвитку як складову системи національної безпеки, пропонуючи правові та методологічні підходи до їх імплементації [9].

Попри значний науковий доробок, у літературі переважає або секторальний аналіз окремих складників фінансової системи (бюджетної, боргової, банківської), або дослідження фінансової безпеки як статичного стану. Недостатньо опрацьованим залишається питання побудови цілісної архітектури стратегічного управління фінансовою системою, яка поєднувала б цілепокладання, інституційний розподіл повноважень, інструментарій та контур контролю в єдину керовану конструкцію. Саме ця невирішена частина загальної проблеми визначає предметне поле цього дослідження.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері державних фінансів, фінансової політики та управління окремими складовими фінансової системи, недостатньо опрацьованими залишаються питання формування цілісного стратегічного підходу до управління фінансовою системою держави в умовах сучасних економічних, безпекових та інституційних викликів. Потребують подальшого дослідження механізми узгодження стратегічного фінансового планування, бюджетної політики, державного фінансового контролю та управління фінансовими ресурсами з довгостроковими пріоритетами соціально-економічного розвитку держави. Особливої актуальності набуває визначення сучасних напрямів модернізації стратегічного управління фінансовою системою, спрямованих на підвищення її стійкості, адаптивності, прозорості та ефективності, що і визначає необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування архітектури стратегічного управління фінансовою системою держави та визначення пріоритетних напрямів її модернізації в умовах воєнних і структурних викликів. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: розкрити зміст стратегічного управління фінансовою системою як категорії та обґрунтувати його структурну побудову; систематизувати сучасні виклики, що постають перед фінансовою системою України, на основі офіційних статистичних даних; оцінити роль міжнародної фінансової підтримки та стратегічних документів у формуванні управлінського контуру; сформулювати напрями модернізації стратегічного управління фінансовою системою держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне управління фінансовою системою держави доцільно розглядати як безперервний процес формування, реалізації та коригування довгострокових цілей розвитку фінансових відносин, підпорядкований завданням макрофінансової стабільності, економічного зростання та національної безпеки. На відміну від оперативного фінансового управління, яке орієнтоване на виконання поточних бюджетних призначень і підтримання ліквідності, стратегічне управління має справу з структурними параметрами системи: рівнем боргової стійкості, глибиною фінансового ринку, архітектурою регулювання, довірою до інститутів.

Проведений аналіз дає підстави обґрунтувати архітектуру стратегічного управління фінансовою системою держави як інтегровану конструкцію з чотирьох взаємопов'язаних блоків (табл. 1). Цільовий блок визначає ієрархію цілей і критерії їх досягнення; інституційний — суб'єктів управління та розподіл повноважень між ними; інструментальний — сукупність фінансових, регуляторних і адміністративних інструментів; контрольний — механізми моніторингу, оцінювання результативності та зворотного зв'язку. Принциповим є те, що блоки не функціонують ізольовано: результати контрольного блоку живлять коригування цільового, формуючи замкнений управлінський цикл.

Таблиця 1

Архітектура стратегічного управління фінансовою системою держави

Блок	Функціональне призначення	Реалізація в Україні
Цільовий	Визначення ієрархії стратегічних цілей та індикаторів їх досягнення	Стратегія розвитку фінансового сектору; Стратегія реформування системи управління державними фінансами
Інституційний	Розподіл повноважень між суб'єктами управління та їх координація	Міністерство фінансів, Національний банк, НКЦПФР, Фонд гарантування вкладів, Міністерство економіки
Інструментальний	Сукупність бюджетних, боргових, монетарних і регуляторних інструментів	Бюджетна та боргова політика, облікова ставка, пруденційне регулювання, державні гарантії
Контрольний	Моніторинг, оцінювання результативності та зворотний зв'язок	Звіти про фінансову стабільність, звітність про виконання стратегій, аудит та фінансовий моніторинг

Джерело: складено автором

Практична цінність запропонованої конструкції полягає в тому, що вона дає змогу діагностувати джерело управлінських дисфункцій. Зокрема, недосягнення стратегічних цілей може бути наслідком не хибного цілепокладання, а слабкості інституційної координації або відсутності дієвого контуру контролю. Відповідно й модернізаційні заходи мають адресуватися конкретному блоку, а не системі загалом.

Боргові виклики. Найгострішим викликом для фінансової системи України залишається зростання боргового навантаження. За підсумками 2025 року загальна сума державного та гарантованого державою боргу зросла майже на 30 % і перевищила 9 трлн грн, що в еквіваленті становить близько 213 млрд дол. США; станом на кінець лютого 2026 року цей показник досяг 213,18 млрд дол. США. За прогнозами Міжнародного валютного фонду, відношення державного боргу до валового внутрішнього продукту зросло до близько 110 % у 2025 році та може досягти 122,6 % до кінця 2026 року [10]. Понад 75 % державного боргу є зовнішнім, а сукупна частка зобов'язань в іноземній валюті становить близько 77 %, що формує суттєвий валютний ризик.

Водночас структура боргу має і стабілізаційну характеристику: завдяки переважно пільговому характеру зовнішніх запозичень середня вартість обслуговування державного боргу знизилася з 7,2 % до 4,55 % річних, а для зовнішніх зобов'язань — з 4,5 % до 1,9 % річних. Це означає, що зростання номінального обсягу боргу лише частково транслюється у зростання боргового навантаження на бюджет. Проте прогнозовані боргові виплати у 2026–2028 роках оцінюються на рівні близько 10 % валового внутрішнього продукту щорічно, що обмежує фінансовий простір для видатків розвитку. Узагальнення показників наведено в табл. 2.

Бюджетні виклики. Другим системним викликом є структурний бюджетний дефіцит. Законом про Державний бюджет України на 2026 рік передбачено доходи в обсязі 2 918 млрд грн і видатки в обсязі 4 781 млрд грн, тобто дефіцит на рівні близько 1,9 трлн грн, або 18,5 % валового внутрішнього продукту. Порівняно

з 2025 роком доходи зросли на 415,3 млрд грн, а видатки — на 134,5 млрд грн, що свідчить про певне поліпшення співвідношення між власними ресурсами та потребами. Фактичне виконання бюджету в першому півріччі 2026 року — доходи 2,52 трлн грн, видатки 2,83 трлн грн — дало дефіцит 303,2 млрд грн, що виявилось суттєво меншим за плановий рівень завдяки надходженню майже 570 млрд грн грантів.

Таблиця 2

Окремі показники державного боргу України у 2025–2026 роках

Показник	Значення
Державний та гарантований державою борг (лютий 2026 р.)	213,18 млрд дол. США
Приріст боргу за підсумками 2025 року	близько 30 %
Відношення боргу до ВВП (2025 р., оцінка МВФ)	близько 110 %
Прогноз відношення боргу до ВВП (кінець 2026 р.)	122,6 %
Частка зовнішнього боргу	понад 75 %
Частка зобов'язань в іноземній валюті	близько 77 %
Середня вартість обслуговування боргу	4,55 % річних
Середня вартість обслуговування зовнішнього боргу	1,9 % річних

Джерело: складено автором за даними Міністерства фінансів України та Міжнародного валютного фонду [10]

Наведені дані ілюструють ключову особливість поточної конфігурації публічних фінансів: фактична бюджетна стійкість значною мірою забезпечується зовнішніми грантовими ресурсами, тобто чинником, який перебуває поза межами прямого управлінського впливу держави. З погляду стратегічного управління це означає, що цільовий блок має передбачати не лише кількісні орієнтири дефіциту, а й траєкторію поступового заміщення зовнішнього фінансування внутрішніми джерелами.

Таблиця 3

Основні параметри Державного бюджету України на 2026 рік

Показник	Значення
Доходи державного бюджету (план)	2 918 млрд грн
Видатки державного бюджету (план)	4 781 млрд грн
Дефіцит бюджету (план)	близько 1,9 трлн грн
Дефіцит бюджету у відсотках до ВВП	18,5 %
Доходи за перше півріччя 2026 року (факт)	2,52 трлн грн
Видатки за перше півріччя 2026 року (факт)	2,83 трлн грн
Дефіцит за перше півріччя 2026 року (факт)	303,2 млрд грн

Джерело: складено автором за даними Міністерства фінансів України [11]

Стан банківського сектору та монетарні умови. На відміну від бюджетної та боргової сфер, банківський сектор демонструє ознаки відновлення. Чистий прибуток платоспроможних банків за дев'ять місяців 2025 року становив 119,4 млрд грн, що на 1,9 % перевищує показник відповідного періоду 2024 року, коли за весь рік сектор отримав 90,9 млрд грн прибутку. Загальні активи банків у третьому кварталі 2025 року зросли на 2,4 % (на 11,5 % у річному вимірі), причому частка державних банків у загальних активах збільшилася до 54,7 %, що засвідчує збереження високого рівня державної присутності в секторі [12].

Особливо показовою є динаміка якості кредитного портфеля. Частка непрацюючих кредитів станом на 1 листопада 2025 року скоротилася до 24,5 %, що на 5,8 відсоткового пункту менше, ніж на початок року. В абсолютному вимірі обсяг непрацюючих кредитів зменшився з 393,2 млрд грн до 189,3 млрд грн, тобто на 51,9 %, значною мірою внаслідок списання державними банками раніше сформованих проблемних активів. У корпоративному сегменті частка непрацюючих кредитів знизилася з 38,96 % до 16,99 %, у сегменті кредитування населення — з 15,49 % до 10,78 %.

Монетарні умови залишаються жорсткими. Правління Національного банку України підвищило облікову ставку до 15,5 % річних із 31 липня 2026 року, реагуючи на інфляційний тиск; за квітневим прогнозом регулятора інфляція до кінця 2026 року може пришвидшитися до 9,4 %. Поєднання високої облікової ставки з відновленням якості кредитного портфеля створює суперечливу ситуацію: банківський сектор має ресурс і капітал для нарощування кредитування, однак вартість грошей стримує попит на кредит із боку реального сектору. Розв'язання цієї суперечності належить до сфери стратегічного, а не оперативного управління.

Міжнародна фінансова підтримка як чинник управлінського контуру. Особливістю сучасного стратегічного управління фінансовою системою України є те, що суттєва частина цільових орієнтирів

формується у взаємодії з міжнародними партнерами. У лютому 2026 року Виконавча рада Міжнародного валютного фонду затвердила для України 48-місячну програму розширеного фінансування (Extended Fund Facility) обсягом 8,1 млрд дол. США, а 20 липня 2026 року завершила перший перегляд програми, що уможливило виділення 503 млн СПЗ (близько 690 млн дол. США). За оцінкою Фонду, усі кількісні критерії ефективності станом на кінець березня було виконано, водночас реалізацію окремих структурних маяків здійснено із затримкою [14].

Таблиця 4

Окремі показники банківського сектору України

Показник	Значення
Чистий прибуток банків за 9 місяців 2025 року	119,4 млрд грн
Чистий прибуток банків за 2024 рік	90,9 млрд грн
Приріст загальних активів (III квартал 2025 р., р/р)	11,5 %
Частка державних банків у загальних активах	54,7 %
Частка непрацюючих кредитів (01.11.2025)	24,5 %
Обсяг непрацюючих кредитів (01.11.2025)	189,3 млрд грн
Частка непрацюючих кредитів у корпоративному сегменті	16,99 %
Облікова ставка (з 31.07.2026)	15,5 %

Джерело: складено автором за даними Національного банку України [12; 13]

Паралельно діє механізм Ukraine Facility, у межах якого Європейський Союз передбачив 50 млрд євро на 2024–2027 роки, зокрема 33 млрд євро пільгових кредитів і 5,27 млрд євро грантів. Станом на червень 2026 року загальний обсяг отриманого Україною фінансування за цим інструментом перевищив 21 млрд євро, а понад 60 % коштів спрямовано на покриття дефіциту державного бюджету [15]. Отримання чергових траншів обумовлене виконанням індикаторів Плану Ukraine Facility, що фактично інтегрує зовнішню обумовленість до національного контуру стратегічного управління.

Такий формат має двійний характер. З одного боку, він забезпечує передбачуване фінансування та дисциплінує реформаційний процес, надаючи йому чіткі часові рамки й вимірювані індикатори. З іншого — створює ризик підміни власного стратегічного цілепокладання зовнішньою обумовленістю, коли пріоритетом стає формальне виконання індикатора, а не досягнення змістовного результату. Завданням стратегічного управління є інтеграція зовнішніх зобов'язань у національну систему цілей без втрати суб'єктності.

Стратегічні документи та інституційна координація. Інституційний блок управлінської архітектури в Україні представлений сукупністю відомств, які спільно затвердили оновлену Стратегію розвитку фінансового сектору України: Міністерство фінансів, Національний банк, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб і Міністерство економіки [16]. Стратегія структурована за напрямками фінансової стабільності, макроекономічного розвитку, фінансової інклюзії, розвитку фінансових ринків та інноваційного розвитку. Станом на кінець 2025 року повністю реалізовано або виконується за графіком 77 % передбачених заходів, а на 2026 рік заплановано повну реалізацію ще 35 % заходів.

Окремий вимір становить цифровізація управління публічними фінансами. Урядом схвалено Стратегію цифрового розвитку системи управління державними фінансами на період до 2030 року, яка визначає пріоритети цифрової трансформації бюджетного процесу, казначейського обслуговування та фінансового контролю [17]. Реалізація цієї Стратегії створює технологічне підґрунтя для посилення контрольного блоку управлінської архітектури, оскільки уможливлює перехід від періодичної звітності до безперервного моніторингу фінансових потоків.

Слабким місцем інституційного блоку залишається координація. Наявність кількох стратегічних документів із власними наборами індикаторів, які реалізуються різними відомствами, підвищує ризик фрагментації управлінських зусиль. У процесі подальшого вдосконалення доцільним є формування єдиної системи моніторингу, що агрегувала б індикатори всіх стратегічних документів у сфері публічних фінансів та забезпечувала їх зіставність.

Напрями модернізації. На основі проведеного аналізу виокремлено п'ять пріоритетних напрямів модернізації стратегічного управління фінансовою системою держави (табл. 5). Їх спільною ознакою є орієнтація на перехід від реактивної моделі управління до випереджувальної, побудованої на прогнозуванні та сценарному плануванні.

Реалізація зазначених напрямів потребує узгодженості в часі. Так, розвиток внутрішнього ринку капіталу є передумовою зниження залежності від зовнішнього фінансування, однак за високої облікової ставки та підвищених інфляційних очікувань попит на довгострокові інструменти залишатиметься обмеженим. Це означає, що послідовність модернізаційних кроків має враховувати макроекономічний цикл, а не визначатися лише формальними строками стратегічних документів.

Таблиця 5

Пріоритетні напрями модернізації стратегічного управління фінансовою системою держави

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
Посилення боргової стійкості	Подовження середнього строку погашення, розвиток інструментів управління валютним ризиком	Зниження пікових боргових виплат і валютної вразливості
Розвиток внутрішнього ринку капіталу	Розширення бази внутрішніх інвесторів, розвиток інфраструктури фондового ринку	Поступове заміщення зовнішнього фінансування внутрішнім
Цифровізація управління публічними фінансами	Реалізація Стратегії цифрового розвитку системи управління державними фінансами	Перехід до безперервного моніторингу фінансових потоків
Інституційна координація регуляторів	Єдина система моніторингу індикаторів стратегічних документів	Зменшення фрагментації управлінських зусиль
Гармонізація регулювання з правом ЄС	Адаптація пруденційних вимог і стандартів операційної стійкості	Підвищення довіри інвесторів та готовність до членства в ЄС

Джерело: складено автором

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

За результатами дослідження встановлено, що стратегічне управління фінансовою системою держави доцільно розглядати як інтегровану архітектуру, що охоплює цільовий, інституційний, інструментальний і контрольний блоки, поєднані контуром зворотного зв'язку. Запропонована конструкція має діагностичну цінність, оскільки дає змогу локалізувати джерело управлінських дисфункцій і адресувати модернізаційні заходи конкретному блоку.

Виявлено, що фінансова система України перебуває під впливом різноспрямованих тенденцій. З одного боку, зафіксовано зростання боргового навантаження до близько 110 % валового внутрішнього продукту у 2025 році з прогнозом 122,6 % на кінець 2026 року та збереження бюджетного дефіциту на рівні 18,5 % валового внутрішнього продукту. З іншого — встановлено зниження середньої вартості обслуговування державного боргу до 4,55 % річних, збереження прибутковості банківського сектору та скорочення частки непрацюючих кредитів до 24,5 %, що створює передумови для відновлення кредитування реальної економіки.

Визначено, що суттєвою особливістю поточного управлінського контуру є вбудованість зовнішньої обумовленості: цільові орієнтири значною мірою формуються у взаємодії з Міжнародним валютним фондом і Європейським Союзом у межах програми розширеного фінансування та механізму Ukraine Facility. Обґрунтовано, що завданням стратегічного управління є інтеграція цих зобов'язань до національної системи цілей без втрати власного цілепокладання.

Обґрунтовано п'ять пріоритетних напрямів модернізації: посилення боргової стійкості, розвиток внутрішнього ринку капіталу, цифровізація управління публічними фінансами, інституційна координація регуляторів і гармонізація регулювання з правом Європейського Союзу. Установлено, що послідовність їх реалізації має враховувати макроекономічний цикл. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням системи індикаторів для оцінювання узгодженості блоків управлінської архітектури та з кількісним моделюванням впливу модернізаційних заходів на параметри боргової стійкості.

Література

1. Малишко Є., Чернишов В. Фінансова безпека держави в умовах цифрової трансформації фінансового сектору. Економіка та суспільство. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-18>
2. Гусаревич Н. Концепція сталих фінансів як інструмент національної безпеки. Економіка та суспільство. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-130>
3. Гусаревич Н. В. Стале фінансування в системі макроекономічного регулювання. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.133>
4. Фролов А. Сучасна архітектура категорій і понять в парадигмі фінансування сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-3>
5. Довгань О. Аналіз розвитку цифрових інновацій на ринку фінансових послуг в Україні в 2010–2024 роках. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-48>
6. Кащена Н. Б., Василішин С. І., Руденко С. В., Накісько О. В. Формування інноваційної екосистеми сталого економічного відновлення і розвитку регіонів для посилення національної безпеки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 256–261.
7. Сокольська Т. В., Поліщук С. П., Шевченко К. Р. Національна безпека як визначний фактор сталого розвитку у контексті взаємозв'язку публічної політики та державних інститутів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-25>

8. Мельничук Н. Ю., Дубас Р. Г. Енергетична незалежність та фінансова стійкість суб'єктів господарювання в умовах війни. Економіка АПК. 2022. Том 29. № 5. С. 37–46.
9. Уткіна М. С. Цілі сталого розвитку як складова системи національної безпеки: правові та методологічні підходи. Право та безпека. 2025. № 98 (3). С. 91–101. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2025.3.08>
10. Міністерство фінансів України. Державний борг України : статистичні матеріали. URL: <https://mof.gov.ua>
11. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2026-844
12. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Лютий 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf
13. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2026-H1.pdf
14. International Monetary Fund. IMF Executive Board Completes First Review of Ukraine's Extended Fund Facility Arrangement and Concludes 2026 Article IV Consultation : Press Release No. 26/254. Washington, D. C. : IMF, 2026. URL: <https://www.imf.org/en/news/articles/2026/07/20/pr26254-ukraine-imf-completes-1st-review-of-eff-arrangement-concludes-2026-aiv-consultation>
15. Ukraine Facility Plan : офіційний портал. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua>
16. Міністерство фінансів України. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція. URL: <https://mof.gov.ua>
17. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку системи управління державними фінансами на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
18. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA). Official Journal of the European Union. 2022. L 333. P. 1–79.

References

1. Malyshko, Ye. O., & Chernyshov, V. V. (2026). Finansova bezpeka derzhavy v umovakh tsyfrovoy transformatsii finansovoho sektoru [Financial security of the state in the context of digital transformation of the financial sector]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-18> (in Ukrainian)
2. Husarevych, N. (2026). Kontseptsiiia stalikh finansiv yak instrument natsionalnoi bezpeky [The concept of sustainable finance as a national security tool]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-130> (in Ukrainian)
3. Husarevych, N. V. (2026). Stale finansuvannia v systemi makroekonomichnoho rehulivannia [Sustainable financing in the system of macroeconomic regulation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 5. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.133> (in Ukrainian)
4. Frolov, A. (2025). Suchasna arkhitektura katehorii i poniat v paradyhmi finansuvannia staloho rozvytku [Modern architecture of categories and concepts in the paradigm of sustainable development financing]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-3> (in Ukrainian)
5. Dovhan, O. (2025). Analiz rozvytku tsyfrovyykh innovatsii na rynku finansovykh posluh v Ukraini v 2010–2024 rokakh [Analysis of digital innovations development in the financial services market of Ukraine in 2010–2024]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-48> (in Ukrainian)
6. Kashchena, N. B., Vasylyshyn, S. I., Rudenko, S. V., & Nakisko, O. V. (2024). Formuvannia innovatsiinoi ekosystemy staloho ekonomichnoho vidnovlennia i rozvytku rehioniv dlia posylennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Formation of an innovative ecosystem of sustainable economic recovery and regional development to strengthen the national security of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(3), 256–261 (in Ukrainian)
7. Sokolska, T. V., Polishchuk, S. P., & Shevchenko, K. R. (2025). Natsionalna bezpeka yak vyznachnyi faktor staloho rozvytku u konteksti vzaimozv'iazku publichnoi polityky ta derzhavnykh instytutiv [National security as a determining factor of sustainable development in the context of the interrelation between public policy and state institutions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, 1. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-25> (in Ukrainian)
8. Melnychuk, N. Yu., & Dubas, R. H. (2022). Enerhetychna nezalezhnist ta finansova stiikist subiektiv hospodariuvannia v umovakh viiny [Energy independence and financial sustainability of economic entities under war conditions]. *Ekonomika APK – Economics of Agro-Industrial Complex*, 29(5), 37–46 (in Ukrainian)
9. Utkina, M. S. (2025). Tsili staloho rozvytku yak skladova systemy natsionalnoi bezpeky: pravovi ta metodolohichni pidkhody [Sustainable Development Goals as a component of the national security system: legal and methodological approaches]. *Pravo ta bezpeka – Law and Safety*, 98(3), 91–101. <https://doi.org/10.32631/pb.2025.3.08> (in Ukrainian)
10. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2026). Derzhavnyi borh Ukrainy: statystychni materialy [Public debt of Ukraine: statistical materials]. Retrieved from: <https://mof.gov.ua> (in Ukrainian)
11. Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2026 rik: Zakon Ukrainy [On the State Budget of Ukraine for 2026: Law of Ukraine] (2025). Retrieved from: https://mof.gov.ua/uk/budget_2026-844 (in Ukrainian)
12. Natsionalnyi bank Ukrainy (2026). Ohliad bankivskoho sektoru. Liutyi 2026 roku [Banking Sector Review. February 2026]. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf (in Ukrainian)
13. Natsionalnyi bank Ukrainy (2026). Zvit pro finansovu stabilnist. Cherven 2026 roku [Financial Stability Report. June 2026]. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2026-H1.pdf (in Ukrainian)
14. International Monetary Fund (2026). IMF Executive Board Completes First Review of Ukraine's Extended Fund Facility Arrangement and Concludes 2026 Article IV Consultation: Press Release No. 26/254. Washington, D. C.: IMF. Retrieved from: <https://www.imf.org/en/news/articles/2026/07/20/pr26254-ukraine-imf-completes-1st-review-of-eff-arrangement-concludes-2026-aiv-consultation> (in English)
15. Ukraine Facility Plan (2026). Official portal. Retrieved from: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua> (in Ukrainian)

16. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2026). Onovlena Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy: zberezhenia stabilnosti, zaluchennia investytsii ta yevrointehratsiia [Updated Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine: preserving stability, attracting investment and European integration]. Retrieved from: <https://mof.gov.ua> (in Ukrainian)
17. Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku systemy upravlinnia derzhavnyimi finansami na period do 2030 roku: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [On approval of the Strategy for Digital Development of the Public Finance Management System until 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine] (2025). Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua> (in Ukrainian)
18. European Parliament and Council (2022). Regulation (EU) 2022/2554 of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA). Official Journal of the European Union, L 333, 1–79 (in English)