

## Український досвід адаптації державних фінансів та менеджменту до умов воєнного стану

*Антипенко Надія Василівна<sup>1</sup>, Супруненко Світлана Анатоліївна<sup>2</sup>,  
Гавран Володимир Ярославович<sup>3</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
27.11.2023	Економіка	336.3

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10217492>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** Фінанси та менеджмент є ключовими складовими успішного функціонування будь-якої держави. Вони визначають ефективність використання ресурсів, планування та контролю, а також стабільність та стійкість в умовах зовнішніх впливів та внутрішніх викликів. Метою статті є виявлення і аналіз особливостей трансформаційних процесів у державних фінансах та підходах до менеджменту в умовах воєнного стану в Україні. Для досягнення даної мети було розглянуто теоретико-методологічні аспекти трансформації фінансів та менеджменту; надано класифікацію структурних елементів фінансової стійкості країни; проведено оцінку впливу воєнного стану на фінансову стійкість України; досліджено проблеми та тенденцій трансформації державних фінансів та менеджменту в Україні в умовах воєнного стану. Було проведено критичний аналіз наукових статей, книг та інших джерел, що стосуються трансформаційних процесів у державних фінансах та менеджменту в умовах воєнного стану. Використовувалися методи наукового дослідження, такі як систематизація літературних джерел, класифікація та критичний аналіз відомостей. Індуктивний метод застосовувався для класифікації структурних елементів фінансової стійкості держави. Дані з різних джерел узагальнювалися, класифікувалися та аналізувалися для виявлення проблем та тенденцій розвитку трансформації фінансів і менеджменту в умовах воєнного стану. В результаті дослідження виявлено, що воєнний конфлікт суттєво впливає на фінансову стійкість України, зумовлюючи потребу у ретельному аналізі та адаптації стратегій фінансів та менеджменту. Отримані результати акцентують необхідність комплексного управління фінансами та ефективного стратегічного планування в умовах воєнного стану в країні. Подальші дослідження у сфері трансформації фінансів та менеджменту під час воєнного конфлікту можуть розширити розуміння впливу цієї загрози на фінансову стійкість та управління країнами. Можливі перспективи включають аналіз конкретних стратегій управління

<sup>1</sup> д.е.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ, просп. Берестейський, 37, <https://orcid.org/0000-0003-4132-4709>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет, Київська обл., м. Ірпінь, вул. Університетська, 31, <https://orcid.org/0000-0002-4585-3440>

<sup>3</sup> к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, Інститут економіки і менеджменту, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, вул. С. Бандери, 12, <https://orcid.org/0000-0002-6833-941X>

воєнними фінансами, дослідження ефективних практик забезпечення фінансової стійкості під час воєнних конфліктів, а також оцінку впливу міжнародних донорських програм та допомоги на розвиток національної економіки.

**Ключові слова:** трансформація фінансів та менеджменту, фінансова стійкість, воєнний стан, фінансова стабільність, управління

### **Ukrainian experience of adapting public finances and management practices to the conditions of martial law**

**Annotation.** Finance and management are key components of the successful functioning of any country. They determine the efficiency of resource use, planning and control, as well as stability and resilience in the face of external influences and internal challenges. The article is aimed at identifying the peculiarities of transformational changes in finance and management under martial law in Ukraine. In order to achieve this goal, the article addresses the following tasks: consideration of the theoretical and methodological aspects of transformation of finance and management, classification of structural elements of the country's financial stability; assessment of the impact of martial law on the financial stability of Ukraine; disclosure of problems and trends in the development of transformation of finance and management in Ukraine under martial law. A critical analysis of scientific articles, books and other sources related to the transformation processes of finance and management under martial law in the country was carried out. Scientific research methods such as systematization of literary sources, classification and critical analysis of information were used. The inductive method was used to classify the structural elements of the state's financial sustainability. Data from various sources were summarized, classified and analyzed to identify problems and trends in the development of the transformation of finance and management under martial law. The object of the article is the modern transformation processes of Ukraine in the field of finance and management. The subject of the article is the peculiarities of the development of financial stability of Ukraine during martial law. The study examines such aspects of the transformation of finance and management under martial law as reforming financial processes; restructuring the management system; modernizing financial instruments; ensuring financial stability and sustainability; increasing transparency and openness of the financial system of Ukraine. An overview of the transformational changes in maintaining Ukraine's financial stability under martial law was also provided. The study analyzed the problems and summarized the trends in the development of transformational processes of finance and management under martial law in Ukraine.

**Keywords:** transformation of finance and management, financial sustainability, martial law, financial stability, governance

#### **Вступ**

Умови воєнного стану завжди є викликом для будь-якої країни та її уряду, вимагаючи негайних та рішучих заходів для забезпечення національної безпеки та стабільності. У таких кризових обставинах важливою стає не лише здатність відповідати на зовнішню загрозу, але й ефективно управляти внутрішніми ресурсами та забезпечити стійкість національної економіки [1].

Для України, яка зараз переживає військову агресію та анексію частини своєї території, стає очевидним, що трансформація фінансів та менеджменту відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки та відновленні стабільності.

Актуальність даної теми виразно проявляється в сучасному світі, де геополітичні кризи та воєнні конфлікти стали більш активними явищами. Військова агресія в Україні, а також події у різних частинах світу нагадують суспільству про необхідність вивчення

та аналізу того, як країни реагують на воєнний стан, особливо в аспектах фінансів і управління. Зростаюча загроза геополітичних конфліктів та нестабільності вимагає розробки нових стратегій управління фінансами та ресурсами країни в умовах воєнного стану.

Теоретико-методологічну основу даного дослідження складають роботи та напрацювання науковців, серед яких: К. М. Бліщук [2], В. В. Борщевський та ін. [3], С. В. Котельбан [4], Н. Л. Губерська [5], О. І. Добрянський [6], А. Орел та В. Дяченко [7], О. В. Неізнана та ін. [8], Ю. Д. Радіонов [9], В. О. Козловський [10], О. Чернишова та ін. [11], О. Шубалій [12], Д. В. Коробцова [13], А. Е. Шайнога [14] тощо.

Слід зауважити, що обрана тема недостатньо висвітлена в попередніх наукових працях та дослідженнях, вона досить слабо розкрита та вивчена в науковому середовищі. Існує обмежена кількість джерел та невеликий обсяг наявних даних, що ускладнює аналіз цієї теми та вимагає проведення більш детальних досліджень. Так, автор К. М. Бліщук в своїй статті аналізує особливості управління публічними фінансами у воєнний період, акцентуючи увагу на трансформації фінансів в складний для країни час [2]. Науковець С. В. Котельбан в своїй праці звернув увагу на особливості застосування методів регулювання інноваційного розвитку економіки України в умовах воєнного часу, коли найбільш активно відбувається трансформація фінансів та менеджменту [4]. Автор О. І. Добрянський досліджував трансформацію публічних фінансів щодо реалізації антикризової моделі інтегрованого управління економічною безпекою країни в умовах загострення негативних зовнішніх екстерналій [6]. Автори А. Орел та В. Дяченко в контексті посилення трансформації фінансів та менеджменту розглядали особливості фінансової системи в економічних процесах розвитку країни [7]. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану аналізували такі науковці, як О. В. Неізнана, А. А. Григоруку, Л. М. Литвин [8]. О. Шубалій в своїй публікації акцентує увагу на трансформації принципів поведінкової та управлінської економіки в умовах війни, євроінтеграції та адаптації до змін клімату [12].

Об'єктом дослідження виступають трансформаційні процеси в галузі державних фінансів та менеджменту в умовах воєнного стану в Україні. Предметом дослідження є особливості фінансової стійкості та управління в Україні.

*Метою* даної статті є дослідження впливу трансформаційних процесів у сфері державних фінансів та менеджменту в умовах воєнного стану в Україні на фінансову стійкість держави.

Для досягнення мети в процесі дослідження були виконані такі завдання:

1. Розглянуто теоретико-методологічні аспекти трансформації фінансів та менеджменту, класифіковано структурні елементи фінансової стійкості країни.
2. Проведено оцінку впливу воєнного стану на фінансову стійкість України.
3. Розкрито проблеми та тенденції щодо розвитку трансформації фінансів та менеджменту України в умовах воєнного стану.

*Матеріали та методи.* Під час проведення даної наукової розвідки були використані загальнонаукові методи пізнання. Було проведено критичний аналіз наукових статей, книг та інших джерел, що стосуються трансформації державних фінансів та менеджменту в умовах воєнного стану в Україні. Використовувалися такі методи наукового дослідження, як систематизація літературних джерел, класифікація та критичний аналіз відомостей. Індуктивний метод було застосовано для класифікації структурних елементів фінансової стійкості держави. Дані з різних джерел узагальнювалися, класифікувалися та аналізувалися для виявлення проблем і тенденцій розвитку трансформації фінансів та менеджменту України в умовах воєнного стану.

### Результати

Умови воєнного стану та військової агресії завжди супроводжуються серйозними проблемами для будь-якої країни, їх вплив на фінансову стійкість та менеджмент держави може бути катастрофічним, і водночас відсутність адекватних стратегій та реформ може спричинити подальше поглиблення кризи. В даному контексті трансформація фінансової системи та управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкості та стабільності країни. Досягнення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами в умовах військової агресії вимагає ретельного аналізу, а також розробки та впровадження стратегічних заходів.

Трансформація фінансів та менеджменту в країні – це процес системних змін та реформ у фінансовому секторі і управлінні, спрямований на покращення управління державними ресурсами, забезпечення фінансової стабільності та ефективного використання фінансів та інших ресурсів для досягнення стратегічних цілей країни. Такий процес може включати в себе різні аспекти.

Трансформація фінансів та менеджменту в Україні в умовах воєнного стану передбачає розгляд наступних аспектів (табл. 1):

Таблиця 1

#### Аспекти трансформації фінансів та менеджменту в умовах воєнного стану

№	Аспект	Характеристика
1	Реформування фінансових процесів	Реформування фінансових процесів означає перегляд і оптимізацію фінансових процедур, бюджетування, оподаткування та контролю за видатками відповідно до нових умов воєнного стану. Така трансформація може включати зміни в механізмах збору податків, виділення ресурсів на оборону та реконструкцію, а також раціоналізацію бюджетних процесів.
2	Перебудова системи управління	Умови воєнного стану вимагають більшого контролю та координації в управлінні ресурсами та рішеннями, що може включати в себе створення нових структур управління, удосконалення системи моніторингу та звітності, а також підвищення відповідальності державних службовців.
3	Модернізація фінансових інструментів	Умови воєнного стану можуть вимагати впровадження нових фінансових інструментів та методів фінансування. Наприклад, це може включати залучення додаткових інвестицій, емісію облігацій на оборону, реформування банківської системи, щоб забезпечити фінансування важливих галузей економіки тощо.
4	Забезпечення фінансової стійкості та стабільності	Трансформація фінансів та менеджменту повинна спрямовуватися на забезпечення фінансової стійкості країни в умовах воєнного стану, що включає в себе збереження фінансової стабільності, забезпечення достатнього фінансування для оборони та соціальних потреб, а також запобігання фінансовим кризам і втратам.
5	Підвищення прозорості та відкритості фінансової системи	Умови воєнного стану вимагають більшої відкритості та відповідальності у фінансових операціях та управлінні. Трансформація фінансів та менеджменту повинна спрямовуватися на забезпечення чесного та відкритого використання фінансових ресурсів.

Джерело: розробка авторів на основі [2-4; 6; 14].

Отже, такі аспекти трансформації фінансів та менеджменту в умовах воєнного стану мають на меті забезпечити в країні фінансову стійкість та здатність ефективно реагувати на виклики та загрози воєнного конфлікту. Трансформація фінансів та менеджменту в країні може бути реакцією на зміни в економіці, соціальній сфері, політиці та інших сферах життя. Мета цього процесу полягає в покращенні управління країною, забезпеченні стійкості та покращення якості життя громадян.

Фінансова стійкість держави є однією з найважливіших складових її економічної та політичної стабільності. Історія показує, що навіть найпотужніші економічні та політичні системи можуть бути вразливі до фінансових криз, воєн або геополітичних конфліктів. Такі обставини створюють потребу у розвитку та збереженні фінансової стійкості. У цьому контексті досягнення фінансової стійкості стає важливою етапною ціллю для будь-якої держави. Трансформація фінансових та управлінських практик може бути інструментом, що сприяє забезпеченню стійкості, але її успішність та ефективність залежать від численних факторів та стратегій, розроблених країною [8].

Структура фінансової стійкості держави може бути розділена на кілька основних компонентів, які враховують різні аспекти фінансової стійкості та здатності країни ефективно управляти своїми фінансами.

На рисунку 1 представлена структура фінансової стійкості країни.



**Рис. 1. Елементи фінансової стійкості держави**

Джерело: розробка авторів на основі [5; 7; 9; 13].

Структура фінансової стійкості держави визначає загальну готовність країни до зустрічі внутрішніх та зовнішніх фінансових викликів, таких як економічні кризи, глобальні коливання та геополітичні конфлікти. Така структура допомагає забезпечувати стабільність та стійкість фінансової системи та покращувати загальну якість життя громадян.

Розвиток структури фінансової стійкості вимагає комплексного підходу та співпраці між урядовими органами, фінансовими інститутами та громадськістю. Варто наголосити, що фінансова стійкість не є постійною – вона є складною метою, яка вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін в глобальному середовищі. Усі зазначені компоненти структури фінансової стійкості взаємодіють та впливають один на одного,

створюючи комплексну систему, яка сприяє фінансовій стійкості країни. Ефективне управління цими компонентами та постійна увага до фінансової стійкості є ключовими факторами для забезпечення економічної та політичної безпеки держави. Отже, структура фінансової стійкості є складною та багатоаспектною, і її успішний розвиток важливий для забезпечення стабільності та безпеки країни в умовах нових глобальних викликів [9].

З іншого боку, стійкість фінансової системи може бути розглянута з позиції системного підходу, що означає розгляд системи як багатокомпонентної структури, з великою кількістю показників, кожен з яких відображає окремі аспекти ефективності фінансового сектору у протистоянні негативному впливу. Важливою особливістю такого підходу є те, що фінансова система вважається динамічною і здатною адаптуватися до змін у стратегіях і тактиках грошово-кредитної, податкової, бюджетної та боргової політики. Джерелами деструктивних факторів можуть бути як внутрішні умови, так і зовнішні. Таке розуміння стійкості фінансової системи враховує її динамічний стан та можливості пристосування до непередбачених змін.

Варто зазначити, що у минулі роки забезпечення фінансової стійкості України базувалося на узгодженому використанні різних інструментів для керування окремими секторами (монетарним, бюджетним, податковим) та визначеними напрямками політики (борговою, валютною, курсовою) [8].

Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року, яка була затверджена у 2020 році, не передбачала масштабів нестабільності, спричиненої російсько-українською війною. Проте ключова мета, яку вона ставить перед фінансовим сектором, залишається актуальною навіть у складних умовах його функціонування [15]. Згідно з цією Стратегією, фінансова система розглядається як драйвер сталого та інклюзивного розвитку економіки України, сприяючи підвищенню добробуту громадян завдяки ефективному накопиченню, розподілу та обігу фінансових ресурсів в країні. Це означає, що фінансовий сектор повинен відігравати ключову роль у забезпеченні сталого розвитку країни та підвищенні рівня життя громадян через ефективне управління фінансовими ресурсами [15].

Слід підкреслити, що як структура, так і функціональне значення фінансового сектору, а також інструменти його підтримки та методологія управління залишаються незмінними. Однак практика реалізації регулювання та впровадження управлінських рішень може піддаватися коригуванню у залежності від змін у суспільних умовах та внутрішніх та зовнішніх чинників.

Тож, незважаючи на зміни у зовнішніх умовах, стратегічні цілі фінансового сектору залишаються сталими, але може змінюватися практика реалізації та впровадження регулювання та управлінських рішень для досягнення цих цілей.

Крім цього, у рамках актуалізації стратегії підтримки фінансової стійкості України, Національний банк України (НБУ) впровадив оновлені Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану щодо стабілізації фінансового сектору та вибору інструментів, що є доцільними в цьому контексті [16]. Важливим поштовхом до впровадження таких змін була визнана військова агресія як фактор, що викликає зниження ефективності ринкових інструментів і збільшує ступінь невизначеності. Іншим важливим кроком було визнання неможливості зараз здійснювати монетарну політику у форматі інфляційного таргетування з плаваючим валютним курсом. Підвищена увага до інструментів монетарного характеру сприяла змінам у структурі впровадження грошово-кредитної політики та іншим трансформаціям в контексті підтримки сталого функціонування фінансового сектору [16].

В таблиці 2 представлено трансформаційні зміни в підтримці фінансової стійкості України в умовах воєнного стану.

**Огляд трансформаційних змін в підтримці фінансової стійкості України в умовах воєнного стану**

№	Сфера фінансової системи	Трансформаційні зміни
1	Грошова-кредитна сфера	<p>Облікову ставку знижено до рівня 16 % річних.</p> <p>Україна досягла історично високого рівня міжнародних резервів, який станом на 1 серпня 2023 року склав 41,7 мільярда доларів США.</p> <p>Спостерігається поліпшення роботи механізму обов'язкового резервування залучених коштів банками. З 11 вересня 2023 року обов'язкові резерви для строкових вкладів та вкладів юридичних осіб становлять 10% у національній валюті та 20% в іноземній валюті.</p> <p>Триває процес послаблення обмежень на операції з іноземною валютою, у той час як впроваджуються обмеження щодо непродуктивного відпливу капіталу. Регулятор послабив валютні обмеження, що дозволяє банкам-нерезидентам активніше брати участь у ринку облігацій внутрішньої державної позики, збільшити обсяг іноземної валюти, що надходить в країну, і сприяти реалізації соціальних ініціатив, спрямованих на захист громадян.</p> <p>Прийнято Концепцію відкритого банкінгу. Регулятор схвалив Концепцію, яка визначає стратегічні напрями розвитку, шляхи впровадження та основні вимоги до запровадження системи відкритого банкінгу (Open Banking) в Україні.</p> <p>Затверджено оновлену версію Закону «Про кредитні спілки», яка розширює перелік можливих членів кредитних спілок, включаючи тепер і юридичних осіб.</p>
2	Податкова та митна сфери	<p>Верховна Рада України звільнила від ПДВ та ввізного мита імпорту оптичних приладів для потреб оборони.</p> <p>Нова редакція Митного кодексу України, схвалена Верховною Радою 13 липня 2023 року і підписана Президентом України 26 липня 2023 року, спрямована на скорочення часу, необхідного для проходження митницею користувачами системи NCTS, а також на розширення можливостей використання транзитних спрощень.</p> <p>Протягом періоду з 24 лютого 2022 року по 27 червня 2023 року Держмитслужба повідомила про передачу оборонцям України конфіскованих товарів і транспортних засобів на суму 432 мільйони гривень.</p> <p>Скасовано надані на початку війни широкі митні пільги, які почали негативно впливати на конкурентоспроможність внутрішнього виробника та створювати додатковий тиск на валютний курс.</p>

		Запроваджено спрощений та ефективний процес здійснення митного контролю та реєстрації товарів для полегшення обміну товарами. Вдосконалено систему нарахування акцизного податку з роздрібного продажу тютюнових виробів для перерозподілу цих надходжень до місцевих бюджетів.
3	Сфера державного боргу	Утримання Україною боргової стійкості протягом 16.07.2023 – 15.08.2023, в умовах продовження російської агресії. У джерелах фінансування дефіциту державного бюджету України відбулися зміни, включаючи активізацію пошуку ресурсів ззовні. Протягом 2022–2023 років спостерігалася позитивна практика використання фінансів від військових облігацій, ресурсів Національного банку України, а також додаткового залучення кредитів від міжнародних фінансових організацій та одержання двосторонніх кредитів та грантів.

Джерело: розробка автора на основі [16-22].

Без сумніву, воєнний стан в Україні впливає на фінансову стійкість країни та її фінансову стабільність, що додатково вимагає активізації трансформаційних змін фінансів та менеджменту. Внаслідок проведених заходів, органам управління вдалося створити сприятливе середовище для захисту фінансового сектору України та встановити основу для його стійкості під час глобальних змін. Особливу увагу приділено адаптації валютної політики до умов воєнного стану. На 1 вересня 2023 року спостерігалася посилення конкуренції на валютному ринку, підвищення ліквідності офіційного сегмента цього ринку, скорочення нелегальних операцій і зниження коливань обмінного курсу в готівковому сегменті. Деякі зміни також призвели до зменшення ризику непродуктивного відтоку капіталу, скорочення можливостей для спекуляцій і ухилення від валютних обмежень, сприяючи ефективному захисту міжнародних резервів України [17].

На даному етапі Україна зіткнулася з численними проблемами у сфері трансформації фінансів та менеджменту під час воєнного стану:

Під час воєнного стану в Україні постала актуальною проблема фінансової нестабільності. Введення додаткових видатків на оборону та соціальний захист на фоні обмеженого бюджету призвело до зростання дефіциту бюджету. Така ситуація вимагає пошуку додаткових джерел фінансування та поміркованого менеджменту в сфері грошового обігу, оскільки може призвести до інфляції та збільшення державного боргу [23].

Серйозною проблемою трансформації фінансів та менеджменту в Україні під час воєнного стану є нестабільність валютного ринку та зниження валютних резервів країни. Воєнні дії спричинили різке падіння національної валюти, що призвело до великих коливань на валютному ринку та втрати вартості гривні. Така ситуація створює багато проблем для бізнесу, оскільки зростає нестабільність цін на іноземну валюту та стає складно передбачити курсові ризики. Також вона впливає на інвестиційну активність та міжнародну торгівлю, оскільки іноземні інвестори стають більш обережними, а експортери та імпортери мають складності з плануванням своїх операцій. Держава вимушена активно втручатися в ринкові процеси, щоб стабілізувати ситуацію

та забезпечити необхідний рівень валютних резервів для оплати міжнародних зобов'язань, а також для збереження довіри до національної валюти [24].

Зменшення надходжень до державного бюджету є серйозною проблемою, пов'язаною з війною в Україні. Воєнний стан спровокував різке скорочення обсягів виробництва та зменшення податкових надходжень до бюджету через припинення діяльності підприємств, особливо в зонах, які безпосередньо постраждали від військових дій. Підприємства змушені призупинити виробництво через загрозу безпеці, втрату доступу до ресурсів або знижений попит на їхню продукцію [20]. Крім того, в умовах воєнного стану надаються податкові пільги для стимулювання обороноздатності та підтримки підприємств, що працюють на користь оборони. Такі пільги призводять до зменшення податкових надходжень у бюджет, оскільки підприємства мають перед ним обмежені зобов'язання. Ці обставини створюють необхідність в управлінні фінансами та бюджетом в ефективний спосіб, а також розробці стратегій залучення додаткових ресурсів для забезпечення стійкості фінансів у воєнний період [4; 21].

Ризик загострення економічних проблем в умовах воєнного стану, який полягає у збільшенні витрат на оборону та інші воєнні заходи. Держава тепер змушена спрямовувати значну частину свого бюджету на потреби армії, закупівлю військового обладнання та оплату військового персоналу, що призводить до росту витрат, та створює тиск на бюджетну систему. Зріст витрат викликає дефіцит державного бюджету, коли видатки перевищують доходи, і влада змушена шукати додаткові джерела фінансування, такі як збільшення державного боргу або підвищення розміру податків. Усе це створює необхідність в ретельному управлінні фінансами та розробці стратегій забезпечення фінансової стійкості в умовах воєнного стану [25; 26]. Умови воєнного стану зараз вимагають суттєвих реформ у сфері управління державними фінансами та бюджетом, що відбувається з метою підвищення ефективності та транспарентності витрат коштів та забезпечення кращого контролю за бюджетними ресурсами під час воєнних дій. Однією з діючих реформ є впровадження системи моніторингу яка дозволяє відстежувати, як витрачаються бюджетні кошти на оборону та воєнні заходи (наприклад, Prozorro). Впровадження нових реформ в управлінні може передбачати спрощення процедур та швидке реагування на зміни в бюджетних призначеннях, зокрема, виділення додаткових ресурсів на потреби оборони чи гуманітарну допомогу.

Внутрішні чинники відіграють значну роль у формуванні фінансової стійкості та менеджменту в Україні під час воєнного стану. Серед внутрішніх факторів – структура економіки, рівень корупції та фінансова дисципліна. Наприклад, низька корупція та підвищена фінансова дисципліна можуть сприяти більш ефективному використанню бюджетних коштів та забезпечити стійкість фінансової системи в умовах воєнного стану. Тому, управління фінансовою стійкістю під час воєнного стану вимагає комплексного аналізу та реагування на ці фактори, які можуть вплинути на фінансову систему країни.

Трансформація фінансів та менеджменту в Україні в умовах воєнного стану відбувається під впливом кількох ключових тенденцій:

Активізація змін в бюджетних призначеннях. Воєнний стан призводить до суттєвих змін у розподілі бюджетних ресурсів. Основними напрямками видатків стають оборонні витрати, соціальний захист населення та інфраструктурні проекти, пов'язані з військовими потребами, що призводить до скорочення видатків у сферах, які не є пріоритетними під час воєнного стану, таких як освіта, охорона здоров'я, культура та інші. Реорганізація бюджету створює напругу між різними секторами та вимагає від уряду стратегічного планування для забезпечення балансу між потребами в обороні та

інших галузях. Зміни в бюджетних призначеннях також можуть призвести до скорочення інвестицій у галузі розвитку та інновацій, що може вплинути на конкурентоспроможність економіки в майбутньому. Уряд повинен виявити баланс між надзвичайними обставинами, пов'язаними із військовою агресією, та потребами в розвитку, і долати цей виклик шляхом ефективного управління бюджетом та аналізу пріоритетів для забезпечення фінансової стабільності та соціальної підтримки [21; 25].

Посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Умови воєнного стану продовжують зміцнювати залежність України від зовнішніх джерел фінансування, таких як міжнародні кредити та допомога. З одного боку, це дозволяє країні отримувати необхідні ресурси для фінансування оборонних та соціальних програм, які важливі в умовах військової агресії. Однак така залежність може мати свої обмеження і ризики. Залежність від зовнішніх джерел фінансування може призвести до підвищення зовнішнього боргу України та зростання витрат на відсотки за кредитами. Крім того, така залежність робить країну уразливою до змін у міжнародних фінансових умовах та політиці кредиторів [27]. Рішення щодо умов кредитів та допомоги можуть бути пов'язані з політичними чинниками, що не завжди збігаються з інтересами України. Тому важливо, щоб Україна розвивала свої власні джерела фінансування та ефективно управляла зовнішньою залежністю, забезпечуючи національний суверенітет і стійкість.

Посилення обмежень на банківську діяльність. Введення воєнного стану призводить до встановлення різних обмежень на діяльність банків та фінансових установ в Україні. Одним з таких обмежень стають обмеження на виведення капіталу за кордон. Умови воєнного конфлікту спричиняють нестабільність на валютному ринку, і влада продовжує вводити контроль над обміном і переміщенням іноземної валюти, щоб зберегти стабільність національної валюти та запобігти кризі. Додаткові вимоги до банків можуть включати зміну режиму роботи, збільшення капіталовкладень для забезпечення фінансової стійкості та функціонування в умовах воєнного стану. Також продовжує мінятися регуляторна політика щодо кредитування та інших фінансових послуг. Такі обмеження є важливими для збереження фінансової стабільності та забезпечення дієздатності банківської системи в умовах воєнного конфлікту, але вони також впливають на функціонування фінансового сектору та доступ до фінансових послуг для громадян та підприємств.

Підвищення ролі центрального банку. В умовах воєнного стану збільшується важливість центрального банку в забезпеченні фінансової стабільності країни. Центральний банк використовує різні інструменти монетарної політики для забезпечення стабільності фінансового сектору та ефективного контролю над грошовим обігом. Однією з дій центрального банку зараз є зміна процентних ставок для контролю інфляції та стабілізації національної валюти. Введення додаткових резервних вимог до банків також продовжує зміцнювати фінансову стабільність. Центральний банк надає фінансову підтримку банкам, які переживають труднощі через воєнний стан, а також координує дії фінансових установ для забезпечення стабільності системи в цілому. В умовах військової агресії роль центрального банку полягає в забезпеченні фінансової стійкості та підтримці функціонування фінансового сектору.

Підвищення вимог до транспарентності та антикорупційних заходів. Умови воєнного стану продовжують підсилювати необхідність зміцнення транспарентності та проведення антикорупційних заходів у фінансовому управлінні та системі закупок. Збільшення державних видатків на оборону та соціальний захист призводить до зростання обсягів фінансових операцій, що стає об'єктом корупційних схем. Нині уряд повинен зосередитися на забезпеченні прозорості та контролю витрат державних коштів, що може включати в себе публікацію інформації про видатки у відкритому доступі, здійснення аудиту фінансів та закупок, а також залучення міжнародних

організацій для моніторингу та оцінки фінансових процесів. Заходи щодо боротьби з корупцією та підвищення прозорості стають важливими, щоб запобігти незаконному використанню коштів під час воєнного стану та забезпечити ефективне використання ресурсів для оборони та соціального захисту [23].

Зростання потреби в стратегічному управлінні ризиками. Воєнний стан супроводжується значними фінансовими та економічними ризиками, що вимагають системного стратегічного управління. Тому фінансовий менеджмент повинен акцентувати увагу на ідентифікації, оцінці та керуванні ризиками. Спрямованість на стратегічне управління ризиками означає, що уряд повинен активно аналізувати потенційні загрози для фінансової стабільності та розвитку країни, розробляти плани заходів для зменшення ризиків та реагувати на виникнення негативних сценаріїв [20]. До таких заходів належать: диверсифікація джерел фінансування, збереження резервів, укладання страхових угод та імплементація стратегій фінансового захисту. Стратегічне управління ризиками стає необхідністю для забезпечення фінансової стійкості та уникнення серйозних фінансових проблем в умовах воєнного стану.

### Висновки

Запровадження воєнного стану завжди призводить до різких змін у різних сферах життя країни та суспільства. В результаті таких подій відбувається глибока трансформація. Досвід інших країн під час воєнних конфліктів показує, що основні виклики включають в себе руйнування усталених механізмів управління державою, різкі зміни в економічній структурі, втрату значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних та демографічних проблем, зростання бідності, інфляцію та зниження інвестиційної активності бізнесу.

Оцінка впливу воєнного стану на фінансову стійкість України підкреслила значущі зміни в фінансовому управлінні та використанні фінансових ресурсів. Виникнення додаткових видатків на оборону та соціальний захист у контексті обмеженого бюджету стало причиною зростання дефіциту бюджету та появи потреби у пошуку додаткових джерел фінансування. Військова агресія спричинила проблеми, пов'язані із скороченням податкових надходжень, підвищенням державного боргу та загостренням економічних труднощів. Війна в Україні кардинально позначилась на тенденціях трансформації фінансової системи та менеджменту, зокрема на залежності від зовнішніх джерел фінансування, обмеженнях на банківську діяльність та підвищенні ролі центрального банку. Отже, воєнний стан в Україні суттєво впливає на фінансову стійкість країни та вимагає системних змін у фінансовому менеджменті та управлінні ризиками. Розв'язання виявлених проблем та врахування тенденцій трансформації може сприяти підтримці фінансової стійкості України в умовах воєнного стану.

Подальші дослідження в галузі трансформації фінансів та менеджменту в умовах воєнного стану можуть розширити розуміння впливу воєнних конфліктів на фінансову стійкість та управління в країнах. Можливі перспективи включають більш детальне дослідження конкретних стратегій управління воєнними фінансами, вивчення кращих практик у забезпеченні фінансової стійкості під час воєнних конфліктів, а також аналіз впливу міжнародних донорських програм та допомоги країні. Також можливе дослідження способів оптимізації управління фінансами та ресурсами в умовах військової агресії для забезпечення стабільності та відновлення після воєнних дій.

### Список використаних джерел

1. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні», № 64/2022. (2022). <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

2. Бліщук, К. М. (2022). Особливості управління публічними фінансами у воєнний період. *Ефективність державного управління*, (70/71), 62–67. <https://doi.org/10.36930/507008>
3. Борщевський, В. В., Василиця, О. Б., & Матвеев, Є. Е. (2022). Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, (2(76)), 30–35. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
4. Котельбан, С. В. (2022). Особливості застосування методів регулювання інноваційного розвитку економіки України в умовах військового часу. *Ефективна економіка*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.24>
5. Губерська, Н. Л., & Чуприна, Л. М. (2021). Загальнотеоретична характеристика публічних фінансів в Україні та актуальні питання їх правового регулювання. *Юридичний бюлетень*, (22), 76–84. <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2021.22.10>
6. Добрянський, О. І. (2022). Трансформація публічних фінансів щодо реалізації антикризової моделі інтегрованого управління економічною безпекою країни в умовах загострення негативних зовнішніх екстерналій. *Ефективна економіка*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.19>
7. Орел, А., & Дяченко, В. (2023). Особливості фінансової системи в економічних процесах країни. *Управління змінами та інновації*, (6), 25–32. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-6-5>
8. Неізнана О. В., Григорук А. А., Литвин Л. М. (2022). Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-62>
9. Радіонов, Ю. Д. (2022). Державні фінанси в забезпеченні стабільності фінансової системи країни. *Економіка України*, (9), 77–98. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.09.077>
10. Козловський, В. О. (2023). Менеджмент вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. У І. Ю. Єніфанова & В. В. Джеджула (Ред.), *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 2-3 березня 2023 року* (с. 306–308). Вінниця: ВНТУ. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52183/2/zbirn2023.pdf#page=307>
11. Чернишова, О., Чорновол, А., & Мирончук, В. (2022). Функціонування фінансового сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-49>
12. Шубалий, О. (2023). Трансформація принципів поведінкової та управлінської економіки в умовах війни, євроінтеграції та адаптації до змін клімату. *Економічний форум*, 1(3), 40–47. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-5>
13. Коробцова, Д. В. (2022). Правове забезпечення фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*, (2), 141–146. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.27>
14. Шайнога, А. Е. (2021). Публічні фінанси як складова фінансової системи. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія "Економічна"*, (101), 148–155. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-15>
15. Національний банк України. (2023, Серпень 29). *Нова Стратегія розвитку фінансового сектору: протистояння викликам війни у фінансовому секторі та підтримання відновлення економіки України*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nova-strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-protistoyannya-viklikam-viyni-u-finansovomu-sektori-ta-pidtrimannya-vidnovlennya-ekonomiki-ukrayini>

16. Рада Національного банку України. (2022). *Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану*. Національний банк України. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MPG-ml\\_2022.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG-ml_2022.pdf?v=4)
17. Національний банк України. (2023). Макроекономічний та монетарний огляд НБУ: Жовтень 2023 року. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MMR\\_2023-10.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2023-10.pdf?v=4)
18. Національний банк України. (2023, Серпень 10). *Затверджено Концепцію відкритого банкінгу в Україні*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-kontseptsiyu-vidkritogo-bankingu-v-ukrayini>
19. Національний банк України. (2023, Серпень 11). *Національний банк пом'якшує низку валютних обмежень та водночас вживає заходів для запобігання непродуктивному відпливу капіталу*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pomyakshuye-nizku-valyutnih-obmejen-ta-vodnochas-vjivaye-zahodiv-dlya-zapobigannya-neproduktivnomu-vidplivu-kapitalu>
20. Литвиненко, П., & Литвиненко, Н. (2023). Стратегії менеджменту цифрових трансформацій підприємств в умовах глобальної невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (7(07)), 80–85. <https://doi.org/10.32782/dees.7-13>
21. Стеценко, Б., Буряченко, А., Захожай, К., & Прісняк, С. (2023). Боргова безпека України: ключові імперативи воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 194–199. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-27>
22. Фролов, С., Григораш, О., Орлов, & В., Фатхі, Ш. (2020). Аналіз функціонування публічних фінансів як головної ланки фінансової системи України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (4(24)), 121–134. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-121-135](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-121-135)
23. Захаркіна, Л. С., Чухно, Р. Ю., & Веремієнко, Є. В. (2021). Транспарентність публічних фінансів як фактор забезпечення фінансової безпеки держави. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, (4), 122–130. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.4-15>
24. Іванов, С. В. (2019). Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*, (1), 75–89. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001020711>
25. Канєва, Т., & Галабурда, А. (2022). Бюджетна політика держави в умовах воєнного стану. *Економічні науки*, 144(4). [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)07](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)07)
26. Швайко, М. Л. (2019). Розвиток публічних фінансів України у сучасних умовах. *Ефективна економіка*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.87>
27. Шарапов, В. С. (2023). Забезпечення стабільності підприємницької діяльності як умова забезпечення фінансової безпеки в умовах воєнного стану. *Філософія економіки та управління*, (14(91)), 196–207. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>