

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ³

БІЛЬ Мар'яна¹, ІВАНЮК Уляна²

¹ ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

<https://orcid.org/0000-0003-4979-4019>
bmm1983@gmail.com

² Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-8845-9120>
uliana.v.ivaniuk@lpnu.ua

У статті обгрунтовано роль фінансових механізмів для зміцнення стійкості суб'єктів господарювання в Україні. Стійкість розглянуто як здатність суб'єктів господарювання продовжувати операційну діяльність на етапі поглинання шоку. У зв'язку з цим проведено аналіз діяльності підприємств в Україні за логікою «чистий дохід – операційні витрати – рентабельність – автономія». Результати аналізу засвідчили, що відновлення обсягів діяльності підприємств не супроводжується відновленням її ефективності, хоча позитивний рівень рентабельності зберігається. Зниження рентабельності може вказувати на обмежений запас фінансової стійкості підприємств в умовах невизначеної тривалості війни, нестабільності та зростаючої економічної рецесії. Аналіз частки власного капіталу в активах підтвердив вагомість зовнішніх джерел фінансування у забезпеченні діяльності підприємств навіть при стабільних умовах. Результати аналізу підтверджують високі потреби суб'єктів господарювання у зовнішніх ресурсах на етапах: поглинання шоку, коли зовнішня підтримка важлива для збереження операційної діяльності навіть при її збитковості чи мінімальній рентабельності; тривалого функціонування та відновлення, коли є важливою диверсифікація джерел залучення ресурсів для продовження діяльності та розвитку. Виходячи з досвіду та результатів застосування фінансових механізмів публічної політики у сфері зміцнення стійкості суб'єктів господарювання в Україні запропоновано основні напрями їх розвитку. Зокрема, потребують активізації механізми: стратегічного і середньострокового фінансового планування, планування пріоритетних публічних інвестицій; зниження воєнних ризиків для виробничих та логістичних об'єктів шляхом компенсації страхових премій і витрат, пов'язаних із релокацією підприємств; державних портфельних гарантій за кредитами; стимулювання фінансових технологій; правового врегулювання краудфандингу відповідно до стандартів ЄС; цифровізації фінансової підтримки та моніторингу її результативності.

Ключові слова: фінансові механізми, зміцнення стійкості, поглинання шоку, публічна політика, фінансове планування, операційна діяльність, суб'єкти господарювання.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-21-47>



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/)

Стаття надійшла до редакції / Received 02.06.2026

Прийнята до друку / Accepted 14.07.2026

Опубліковано / Published 27.08.2026

© БІЛЬ Мар'яна, ІВАНЮК Уляна

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

Фінансові ресурси є ключовим чинником стійкості бізнесу. В умовах війни суб'єкти господарювання особливо гостро відчувають нестачу оборотних активів, зниження доходів, ліквідності, доступу до кредитів, зростають валютні ризики. Поруч з високими ризиками фізичного руйнування виробничих потужностей, логістичних мереж і партнерств, фінансові проблеми залишаються наскрізними для продовження діяльності. В таких умовах суб'єкти господарювання потребують зовнішньої підтримки, головним надавачем якої мають бути органи публічної влади. Реалізація публічної політики в концепті підтримки суб'єктів господарювання в умовах кризи має балансувати дерегуляційні підходи та проактивні заходи з розвитку.

Особливо нагальною є підтримка суб'єктів господарювання на етапі первинного поглинання шоку. У таких умовах стійкість суб'єктів детермінована не лише їхніми внутрішніми резервами (фінансовий, кадровий, виробничий, матеріально-технічний, технологічний, інституційно-партнерський потенціал відновлення), але й підтримкою з боку державних і місцевих органів влади. У контексті фінансового механізму така підтримка проявляється у створенні умов та розширенні доступу до різних джерел фінансування, необхідних для зміцнення стійкості суб'єктів господарювання в стані поглинання шоку.

Обрана тематика дослідження є особливо актуальною для сучасних завдань публічної політики у сфері розвитку підприємництва. Зміцнення стійкості суб'єктів господарювання є

³ Статтю підготовлено в межах НДР «Механізми забезпечення соціально-економічної стійкості територіальних громад Карпатського регіону України» (№ ДР 0126U004146).

важливою передумовою забезпечення їх фінансово-економічної стійкості, яка, своєю чергою, є функціональною складовою національної системи стійкості України [1].

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

За концептуальним змістом стійкість є важливою складовою конструкції резильєнтності. Згідно з висновками В. Андрае, резильєнтність визначається здатністю суб'єкта/системи поглинати шок («absorption»), адаптуватись («adaptation») і перетворюватись («transformation») у нових умовах [2]. При цьому, як доводять Б. Трамп, С.-А. Мітуліс та ін., формування резильєнтності та стійкості має бути не під конкретний тип загрози, а визначати здатність суб'єкта продовжувати функціонувати незалежно від характеру порушень [3].

Ці підходи релевантні для розуміння стійкості суб'єктів господарювання, що відображає їхню здатність продовжувати операційну діяльність завдяки поглинанню шоку на першому етапі кризи, незалежно від її причин, перебігу та наслідків. За висновками Е. Конц, Дж. Маньяні та ін., стійкість бізнесу на етапі поглинання шоку залежить від здатності підприємців мобілізувати резервні ресурси (фінансові, організаційні та ін.), а також від підтримки з боку органів публічної влади у використанні цих ресурсів та можливостей, які виникають унаслідок кризи [4]. Таким чином, стійкість суб'єктів господарювання з поглинанням шоку має формувати основу для подальшої трансформації з використанням нових можливостей розвитку. За розрахунками М.Дж. Парка, підтримка підприємств на етапі поглинання шоку має орієнтуватись на довгострокові ефекти, коли ті суб'єкти, які цю підтримку отримували, в майбутньому демонстрували вищий приріст експортної та інноваційної діяльності [5].

У дослідженнях стійкості суб'єктів господарювання серед українських авторів переважає *фінансовий аспект*. Поширеним об'єктом аналізування є фінансова стійкість. О. Степаненко і А. Канельська пов'язують фінансову стійкість з фінансовою рівновагою, що залежить від формування грошових резервів, цифровізації діяльності, соціальної відповідальності та ефективної управлінської політики підприємств; водночас політичні умови мають значний вплив на фінансову стійкість підприємств через заходи підтримки у сферах оподаткування, інвестування, кредитування [6]. Д. Чубін і О. Коваленко визначають фінансову стійкість з позиції фінансової незалежності, а також здатності витримувати зовнішні негативні впливи [7]. Г. Партин і С. Папірник зазначають, що в умовах невизначеності фінансова стійкість підприємств потребує ефективізації використання не лише фінансового, але й інших видів капіталу з забезпеченням операційної, технологічної, організаційної, репутаційної стійкості [8]. Ю. Костенко, О. Короленко і М. Гузь вказують на необхідність методичного обґрунтування підходів до визначення фінансової стійкості підприємств в умовах війни: поряд із традиційними показниками структури активів та джерел їх формування, ліквідності, фінансового стану, рентабельності та ділової активності автори акцентують на пріоритеті безпеки та збереження персоналу, а також на виконанні зобов'язань за обов'язковими платежами [9].

Таким чином, забезпечення фінансової стійкості та здатності суб'єктів господарювання підтримувати безперервність операційної діяльності доцільно розглядати як стратегічну ціль застосування *фінансових механізмів* публічного управління. В умовах війни, за висновками С. Качули, окрім традиційних фінансових інструментів зміцнення стійкості підприємств (депозити, акції, облігації) стає затребуваним інноваційний інструментарій цифрових активів (токенів), «зелених» і «військових» облігацій, деривативів (як похідних фінансових інструментів), краудфандингових контрактів [10]. Н. Сментина і А. Фіалковська контекстуалізують вплив глобальних трансформацій, у зв'язку з чим для суб'єктів господарювання актуальними є механізми фінансового планування, управління структурою капіталу (в тому числі залежності від позик), оптимізації витрат, стимулювання інновацій [11]. М. Артемчук визначає, що окрім диверсифікації джерел фінансування для стійкості підприємства необхідним є використання фінтех-інструментів, які дозволяють суттєво знизити фінансові втрати в умовах кризи [12]. П. Пузирьова, Т. Власюк та ін., обґрунтовуючи потребу додаткової підтримки вразливого малого і середнього бізнесу, пропонують систему інструментів зміцнення їх фінансової стійкості за джерелами і способами фінансового забезпечення та виокремлюють державні програми, міжнародне фінансування, ринкові механізми, внутрішні стратегії, інструменти ризик-менеджменту [13]. Такий підхід засвідчує комплексний характер застосування фінансових механізмів зміцнення стійкості підприємств, яке охоплює як мобілізацію зовнішніх і внутрішніх ресурсів, так і формування фінансових резервів та зниження фінансових ризиків.

Розглянуті напрацювання формують теоретико-прикладну основу для обґрунтування актуальних механізмів зміцнення стійкості суб'єктів господарювання в Україні. Відтак актуальними залишаються подальші дослідження ролі держави у застосуванні фінансових механізмів зміцнення стійкості суб'єктів господарювання на етапі поглинання шоку. Мова йде про інструментарій прямого та опосередкованого впливу, який в умовах браку бюджетних ресурсів та системних проблем регуляторної політики потребує конкретизації найбільш затребуваних заходів для перетворення базової стійкості суб'єктів господарювання у довгострокову резильєнтність.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування ролі фінансових механізмів публічної політики у зміцненні стійкості суб'єктів господарювання в Україні та визначення напрямів їх розвитку з урахуванням потреби підприємств у зовнішніх фінансових ресурсах на етапі поглинання шоку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах шоку на початку кризи суб'єкти господарювання стикаються з фінансовими проблемами, невирішення яких є прямою загрозою для припинення діяльності. Мова йде про брак оборотних коштів, зниження доходів, обмежений доступ до зовнішніх (кредитних, інвестиційних) ресурсів, зростання валютних ризиків. Усі ці процеси знижують ліквідність, а відтак сповільнюють операційну діяльність. Тому при дослідженні фінансових механізмів зміцнення стійкості суб'єктів господарювання в Україні доречно, в першу чергу, аналізувати ситуації щодо впливу шоків та кризи на їх операційну діяльність.

На етапі поглинання шоку продовження операційної діяльності свідчить про достатню стійкість суб'єктів господарювання та їхню здатність виконувати поточні зобов'язання, зокрема забезпечувати оплату праці та збереження персоналу, здійснювати розрахунки з постачальниками, оплачувати послуги оренди, підтримувати безперервність постачання сировини, енергії, необхідних для виробництва (надання послуг), інших логістичних процесів.

Одним із базових індикаторів збереження та відновлення діяльності суб'єктів господарювання є динаміка *чистого доходу від реалізації продукції* (рис. 1). Аналіз показника впродовж 2015-2024 років вказує на скорочення показника в 2021-2022 роках на 16,6 % у гривневому еквіваленті і на 29,6 % у доларовому еквіваленті. Але з 2023 року після різкого падіння операційна діяльність почала відновлюватись, хоча темп зростання у 2024 році вповільнився: у гривневій оцінці зростання в 2022-2023 роках склало 26,1 %, у 2023-2024 роках – 18,9 %, у доларовій оцінці показники склали 11,5 % і 8,3 % відповідно. Відтак, підприємства продовжують генерувати операційний дохід після поглинання шоку, але інтенсивність відновлення з продовженням війни знижується.

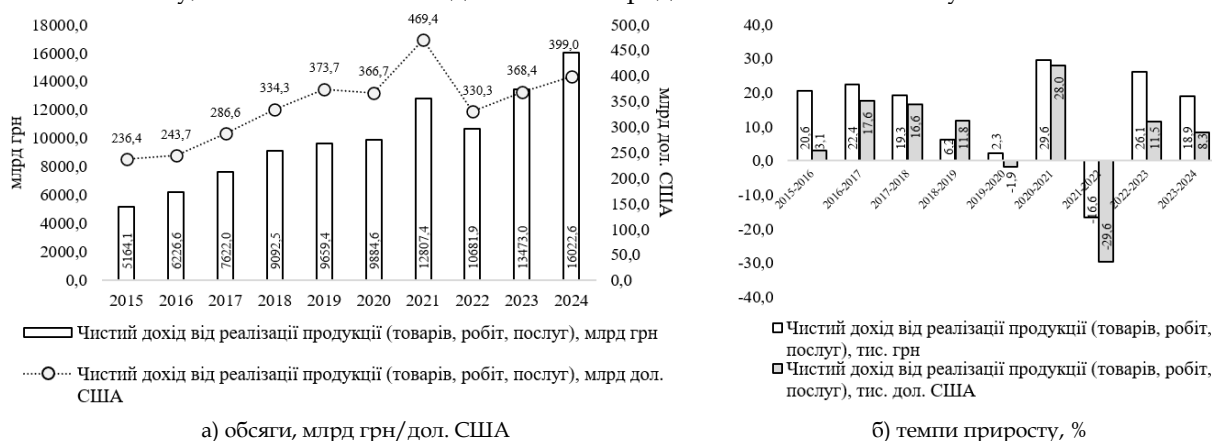


Рис. 1. Чистий дохід від реалізації продукції підприємств в Україні, 2015-2024 роки

*Побудовано авторами за даними [14; 15]

Здатність підприємств підтримувати процес операційної діяльності на етапі шоку дозволяє встановити аналіз співвідношення *чистого доходу та операційних витрат* (рис. 2). З аналізу виявлено, що в умовах коронакризи у 2021 році темпи зміни доходу були вищими за операційні витрати, що вказує на покращення ефективності операційної діяльності. У 2022 році зниження доходу було більшим, ніж витрат, відтак ефективність операційної діяльності знизилась. В умовах відновлення після шоку в 2023 році темпи зростання доходу були вищими, але в 2024 році зростання витрат знов

переважило дохід. Це свідчить, що відновлення операційної діяльності підприємств в Україні є незавершеним та супроводжується зростанням витратного навантаження.

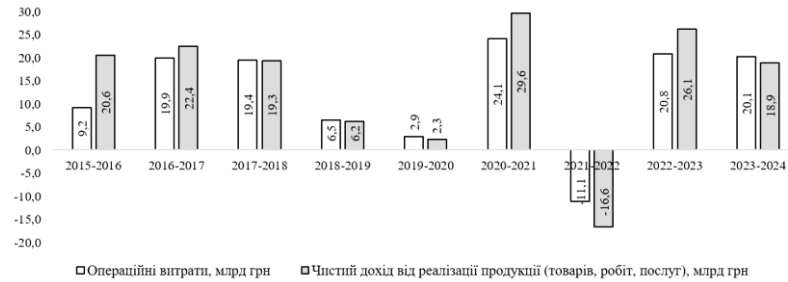


Рис. 2. Темпи зміни чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат підприємств в Україні, 2015-2024 роки, %

*Побудовано авторами за даними [14]

Актуально з'ясувати здатність підприємств продовжувати операційну діяльність при погіршенні фінансових результатів, адже збитковість не завжди означає втрату стійкості. Якщо підприємство має негативний фінансовий результат, але продовжує діяльність, це може означати, що воно перебуває на етапі поглинання шоку, використовуючи власні резерви, кредитування та зовнішню підтримку. Відтак на цьому етапі головним завданням зовнішньої підтримки має бути не стільки збереження прибутковості, як продовження операційної діяльності.

Інформація табл. 1 показує, що впродовж 2015-2019 років дохід зростає підприємств, а рівень рентабельності підвищується з 1,0 % до 10,2 %. 2020 рік в умовах коронакризи демонструє падіння рівня рентабельності з подальшим відновленням у 2021 році. У 2022 році відбулось різке падіння до 3,3 % з подальшим відновленням до 8,0 % у 2023 році, але в 2024-2025 роках рентабельність почала знижуватись (показник 2025 року 2,9 %). З проведеного порівняння динаміки показників можна висновувати, що коли у 2024-2025 роках чистий дохід продовжував зростати, то рентабельність підприємств знижувалась. Це означає, що відновлення обсягів діяльності підприємств не супроводжується відновленням її ефективності, хоча мінімальний рівень рентабельності все одно зберігається. Також зниження рівня рентабельності може вказувати на обмежений запас фінансової стійкості підприємств при невизначеній тривалості війни, нестабільності та економічній рецесії.

Таблиця 1

Динаміка темпів приросту чистого доходу від реалізації продукції та рівня рентабельності операційної діяльності підприємств в Україні, 2015-2024 роки, %

Роки	Темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, %
2015-2016	20,6	7,4
2016-2017	22,4	8,8
2017-2018	19,3	8,1
2018-2019	6,2	10,2
2019-2020	2,3	6,2
2020-2021	29,6	12,6
2021-2022	-16,6	3,3
2022-2023	26,1	8,0
2023-2024	18,9	5,7

*Побудовано авторами за даними [14]

Дослідження стійкості підприємств на етапі поглинання шоку важливо доповнити балансовими показниками. Їх аналіз дозволить зробити висновки щодо залежності підприємств від зовнішніх ресурсів. Так, розрахунок частки власного капіталу в активах, яка впродовж 2015-2024 років коливалась у межах 24,5-29,3 %, попри зниження в 2022 році, залишається на приблизно однаковому

рівні (рис. 3). Але варто звернути увагу, що в структурі активів переважають джерела фінансування, відмінні від власного капіталу: власний капітал протягом усього періоду забезпечував менше третини загального обсягу активів. Відтак, підприємства в Україні традиційно потребують залучення зовнішніх ресурсів для продовження діяльності.



Рис. 3. Частка власного капіталу в активах підприємств в Україні, 2015-2024 роки, %

*Побудовано авторами за даними [16]

Таким чином, проведений аналіз дозволяє виявити потребу суб'єктів господарювання у зовнішніх ресурсах на двох взаємопов'язаних етапах:

- 1) на етапі поглинання шоку важлива зовнішня підтримка збереження операційної діяльності, навіть при її збитковості чи мінімальному рівні рентабельності;
- 2) на етапі тривалого функціонування та відновлення диверсифікація залучення зовнішніх ресурсів є умовою продовження діяльності та розвитку.

Відтак, постає питання, яким має бути ефективний *фінансовий механізм публічної політики* на цих етапах. На етапі поглинання шоку фінансовий механізм має синергувати заходи підтримки, щоб порушення ліквідності не призвели до припинення діяльності суб'єктів. Заходи публічної політики (з боку органів державної і місцевої влади) мають спрямовуватись на забезпечення безперервної операційної діяльності бізнесу.

На етапі поглинання шоку суб'єкти господарювання, як правило, стикаються з проблемами зниження попиту, стабільності енергопостачання і логістики, зростання витрат, дефіциту оборотного капіталу. Таке навантаження потребує високої фінансової стійкості суб'єктів, які, в більшості випадків, особливо в секторі малого і середнього бізнесу, не мають відповідних спроможностей. Фінансові механізми зміцнення стійкості суб'єктів господарювання при цьому повинні слугувати своєрідним амортизатором шоку. У фінансовому плані для суб'єктів актуалізуються потреби:

- збереження операційної діяльності, у зв'язку з чим актуальними є механізми компенсацій, кредитування, гарантій, фіскальних дерегуляцій;
- швидкої адаптації в шоківих умовах, коли реалізується фінансова підтримка релокації підприємств, зниження енергозалежності, зміни спеціалізації, переорієнтації на інші ринки, цифровізації;

- трансформації і розвитку, коли фінансові заходи мають переорієнтовуватись на стимулювання інвестицій, інноваційної діяльності, технологічну модернізацію, масштабування.

В Україні публічна політика підтримки суб'єктів господарювання на етапі поглинання шоку набула практичної реалізації у 2022-2023 роках після повномасштабного російського вторгнення. Нижче наведено основні фінансові механізми підтримки, які, до слова, не завжди були оперативним, масштабним і результативним:

- програма релокації підприємств, яка координується Міністерством економіки та довілля України, поєднує ресурси державних підприємств і місцевих органів влади та передбачає допомогу в переміщенні обладнання, працівників та інші організаційні витрати (остання інформація про кількість підприємств, які взяли участь у програмі, опублікована 2023 року);

- бюджетні та грантові програми підтримки малого й середнього бізнесу, зокрема безповоротні мікрогранти на початок та розвиток власної справи («Робота», «Власна справа»);

- бюджетна програма компенсації процентних ставок за кредитами («Доступні кредити 5-7-9%», у тому числі безвідсотковий кредит на енергообладнання);

- програма компенсацій аграріям за придбання техніки, енергетичного та іншого спеціального обладнання українського виробника;

- грантова програма для переробних підприємств;

- грантові програми для окремих вразливих категорій населення, зокрема ветеранів та їхніх сімей;

- страхові стимули несировинного експорту за координації Експортно-кредитного агентства;
- інші заходи фінансування у рамках державної політики «Зроблено в Україні», зокрема фінансування маркування товарів «Зроблено в Україні», «Національний кешбек» (завершено);
- державні гарантії за кредитами на портфельній основі банкам-кредиторам (активізовано у 2026 році);
- податкові преференції для суб'єктів малого і середнього бізнесу (завершені у 2025 році), спеціальні галузеві пільги, відтермінування податкових зобов'язань у визначених випадках;
- компенсації збитків за зруйноване і пошкоджене майно для категорій, визначених у Міжнародному Реєстрі збитків (з 2026 року розглядається можливість їх не оподатковувати);
- компенсації вартості страхування за воєнними ризиками для підприємств, які сплатили одноразовий внесок для участі у програмі Експортно-кредитного агентства.

Застосування фінансових механізмів відбувалось в умовах швидкого реагування на безпекові виклики. До середини 2026 року їх перелік поступово стабілізувався, хоча й залишається незрозумілим стратегічний концепт заходів. Після зростання ракетних обстрілів по виробничій і логістичній інфраструктурі підприємств актуалізується питання щодо вдосконалення фінансових механізмів публічної політики в сфері зміцнення стійкості суб'єктів господарювання. Такі вдосконалення мають здійснюватись від системного бачення їх застосування до вирішення гострих і таких, що можуть виникнути в найближчому майбутньому проблем, пов'язаних зі здатністю суб'єктів витримати шок і продовжувати операційну діяльність.

У світлі зазначеного, актуальними напрямками удосконалення *фінансових механізмів* публічної політики у сфері зміцнення стійкості суб'єктів господарювання в Україні мають бути:

1. *Розвиток механізмів фінансового планування – стратегічного, середньострокового, публічного інвестиційного.* Фінансове планування держави можна розглядати як механізм не прямого фінансування конкретного підприємства, а як формування фінансових передумов та пріоритетів державної підтримки бізнесу. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки серед цілей виокремлює посилення стратегічної складової бюджетного планування з одночасним розвитком середньострокового планування, що, очевидно, має практичну доречність для України в умовах невизначеності [17]. Це означає, що вдосконалення механізмів фінансового планування, необхідне для зміцнення стійкості суб'єктів господарювання, відповідає національним пріоритетам у бюджетно-податковій сфері. Механізми фінансового планування при цьому включають: (1) середньострокове бюджетне планування з конкретизацією макроекономічних показників; (2) прогнозування доходів, видатків у рамках бюджетного фінансування; (3) визначення пріоритетів бюджетного фінансування; (4) розробку та реалізацію бюджетних програм

Розвиток механізмів стратегічного фінансового планування відповідає положенням прийнятої у 2025 році Концепції національної системи стратегічного планування, яка, в тому числі, включає «Прогноз економічного і соціального розвитку України» [18]. Стратегічні нормативи є основою для системного визначення цілей і механізмів зміцнення стійкості суб'єктів господарювання, на відміну від фрагментарних заходів, що не забезпечують очікуваного ефекту та можуть послаблювати публічно-приватну взаємодію.

Механізми публічного інвестиційного планування є відносно новими в практиці публічного управління в Україні, що актуалізуються, в тому числі, у новій Концепції національної системи стратегічного планування [18]. З 2025 року Бюджетним кодексом України передбачено середньострокове планування пріоритетних напрямів (сфер) публічних інвестицій на державному рівні. Одночасно з чинністю Бюджетної декларації на 2027-2029 роки починає діяти Середньостроковий план пріоритетних публічних інвестицій держави на цей ж період. Впровадження такого підходу для зміцнення стійкості суб'єктів господарювання є важливим, оскільки підвищує прогнозованість ситуації, стабілізує ринкові умови діяльності. Визначення пріоритетів публічних інвестицій дозволяє концентрувати ресурси з найвищою економічною і соціальною віддачею.

Застосування механізмів публічних інвестицій для суб'єктів господарювання є більш важливим на етапі відновлення. Разом з тим, на етапі поглинання шоків такі перспективи можуть бути стимулом для мобілізації ресурсів та налагодження партнерських відносин з органами публічної влади.

На рис. 4 узагальнено роль механізмів фінансового планування в зміцненні стійкості суб'єктів господарювання в Україні.

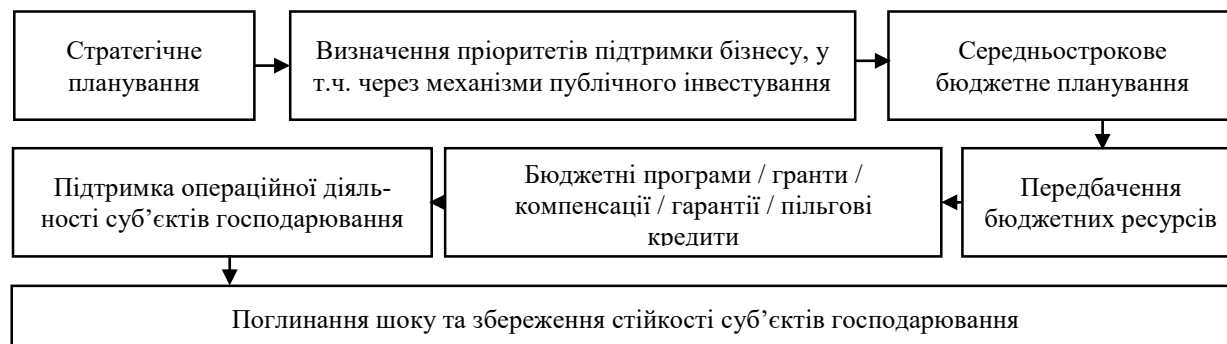


Рис. 4. Роль механізмів фінансового планування в зміцненні стійкості суб'єктів господарювання в Україні
 *Сформовано авторами

2. Активізація механізмів зниження воєнних ризиків для виробничих та логістичних об'єктів шляхом:

- розширення механізмів компенсації страхових премій за договорами страхування воєнних ризиків;
- компенсації організаційних витрат, пов'язаних із релокацією підприємств, зокрема орендних, із залученням ресурсів органів місцевої влади регіонів і громад, до яких здійснюється переміщення.

3. Активізація механізмів державних гарантій за кредитами на портфельній основі банкам-кредиторам. Ці механізми вже застосовуються в Україні, однак потребують удосконалення. Зокрема, високий рівень покриття кредитних ризиків державою може призводити до послаблення вимог з оцінювання кредитоспроможності позичальників банківськими установами. Водночас відсутність чітких лімітів гарантування на одного позичальника може створювати передумови для зловживань та надмірної концентрації фінансових ризиків. Також є доцільним диференціювання державних гарантій залежно від стратегічного значення відповідних видів економічної діяльності для економіки України. Доцільним є узгодження спрямованості державних гарантій із пріоритетами національної системи стратегічного та публічного інвестиційного планування (п. 1 рекомендацій).

4. Впровадження механізмів стимулювання фінтех-технологій у діяльності суб'єктів господарювання. З боку органів публічної влади актуально посилювати заходи, спрямовані на поширення FinTech, що дозволяє суб'єктам мати швидкий доступ до фінансових послуг, створює ширші можливості залучати та управляти фінансовими ресурсами, що має прямий вплив на здатність суб'єктів господарювання поглинати шоки. Для цього можуть застосовуватись традиційні фінансові стимули, але з конкретизацією під цілі поширення FinTech – гранти, програми цифровізації, пільгове кредитування, компенсації, регуляторні «пісочниці» (для тестування нових технологій у контрольованих умовах).

5. Правове врегулювання механізмів краудфандингу відповідно до стандартів ЄС. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку лише з 2026 року розпочала підготовку до врегулювання функціонування краудфандингових платформ. Потенціал їх залучення для мобілізації фінансових ресурсів і зміцнення стійкості суб'єктів господарювання в Україні поки не використаний. Дана практика є особливо корисною для реалізації нових бізнес-проектів. Особливо перспективним є використання краудфандингових платформ для суб'єктів малого і середнього бізнесу з можливостями диверсифікації джерел фінансування.

6. Впровадження механізмів цифровізації фінансової підтримки та моніторингу її результатів. За більшістю фінансових механізмів зміцнення стійкості суб'єктів господарювання, які застосовувались в Україні, відсутня публічна інформація та звітність про масштаби, розподіл, результати. Це підвищує ризики суб'єктивного розподілу допомоги, ще більшого послаблення довіри між органами влади та бізнесом. Також це підтверджує відсутність системного бачення застосування фінансових механізмів. Для виправлення такої ситуації актуально розпочати комплексний моніторинг реалізації всіх фінансових механізмів, особливо бюджетних програм, державних грантів, витрат на державні гарантії за кредитами на портфельній основі банкам-кредиторам, компенсацій страхових премій за договорами страхування воєнних ризиків. Цифровізація фінансової підтримки слугуватиме технологічною основою для організації моніторингу. Головний ефект полягатиме у розумінні ефективності фінансових механізмів з позиції впливу на стійкість суб'єктів господарювання та доцільності бюджетних витрат.

Розглянуті вище рекомендації щодо вдосконалення фінансових механізмів зосереджені на заходах, здатних забезпечити зміни у причинно-наслідкових зв'язках між інструментами публічної політики та стійкістю суб'єктів господарювання. У табл. 2 для візуалізації авторського бачення узагальнено фінансові механізми з їх розподілом за функціональністю, що відображає необхідність задіяння горизонтальних і вертикальних зв'язків у використанні засобів фінансової підтримки.

Таблиця 2

Фінансові механізми зміцнення стійкості суб'єктів господарювання в Україні

Функціональна спрямованість	Основні фінансові механізми
Планування	Стратегічне, середньострокове бюджетне планування, планування пріоритетних публічних інвестицій
Розподіл	Бюджетні програми, трансферти, публічні інвестиції
Стимулювання	Гранти, компенсації, податкові стимули
Кредитування та гарантування	Пільгові кредити, державні і портфельні гарантії
Ринкове фінансування	Облігації, краудфандинг, деривативи, інші інструменти ринку капіталу
Страховання та розподіл ризиків	Страховання воєнних ризиків, компенсації страхових премій, розподіл ризиків
Регулювання	Регулювання фінансових інновацій, регуляторні «пісочниці», правове врегулювання краудфандингу

*Сформовано авторами

Запропоновані рекомендації можуть розширюватися та адаптуватися відповідно до безпекових, економічних і геополітичних викликів. Водночас важливо зберігати логіку їх обґрунтування – від системного визначення цілей та очікуваних результатів до оперативного реагування на гострі проблеми, що загрожують продовженню діяльності суб'єктів господарювання.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зміцнення стійкості суб'єктів господарювання через застосування фінансових механізмів є одним з пріоритетів сучасної публічної політики в Україні. Перебуваючи на етапі поглинання шоку важливо фінансово підтримати суб'єкти господарювання у продовженні операційної діяльності для того, щоб зберегти їх спроможність адаптуватись до нових умов та зміцнювати стійкість для майбутніх викликів. Для того, щоб визначити дієві фінансові механізми зміцнення стійкості суб'єктів господарювання важливо розуміти їх досвід поглинання шоку в умовах коронакризи та повномасштабної війни. Для цього актуально аналізувати (а) динаміку чистого доходу та операційних витрат, що дозволяє виявити, чи відновлюється діяльність, (б) рентабельність операційної діяльності, що визначає її ефективність, (в) частку власного капіталу в активах, що вказує на важливість власних коштів для діяльності. Результати аналізу показали, що структура фінансування після 2022 року відновила до довоєнного рівня, але ефективність операційної діяльності ні. Більше того, темпи приросту рівня рентабельності сповільнюються, що може свідчити про вичерпність фінансової стійкості підприємств. Це актуалізує перегляд фінансових механізмів зміцнення стійкості суб'єктів господарювання в Україні з розумінням їх системного характеру та здатності вирішувати гострі проблеми для збереження операційної діяльності.

У подальших дослідженнях авторів буде детальніше розглянуто перспективи розвитку фінансових механізмів зміцнення стійкості суб'єктів господарювання з урахуванням нових викликів, пов'язаних із руйнуванням виробничої і логістичної інфраструктури.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України № 479/2021 від 27.09.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#n11>
2. Andrae S. Shock-Agnostic Resilience Policy: An Integrated Policy Framework From Absorption to Adaptation to Transformation. *Policies and Interventions to Enhance Economic Resilience*. IGI Global Scientific Publishing, 2027. P. 55-112. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-5218-3.ch003>
3. Trump B. D., Mitoulis S.-A., Argyroudou S., Kiker G., Palma-Oliveira J. etc. Threat-agnostic resilience: framing and applications. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2025. Vol. 124, 105535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2025.105535>

4. Conz E., Magnani G., Zucchella A. etc. Responding to unexpected crises: The roles of slack resources and entrepreneurial attitude to build resilience. *Small Business Economics*. 2023. № 61. P. 957-981. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00718-2>
5. Park M. J. From shock to resilience: Technology policy and SME adaptation under geopolitical trade disruption. *Technology in Society*. 2026. № 87. 103410. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2026.103410>
6. Степаненко О. І., Канельська А. В. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Підприємництво та інновації. 2024. № 33. С. 123-130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>
7. Чубін Д., Коваленко О. Фінансова стійкість підприємства: етапи категоризації поняття у вітчизняній науці. *Actual Problems of Economics*. 2024. № 4(274). С. 38-45. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-38-45>
8. Партин Г., Папірник С. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2022. № 3-4(97-98). С. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21>
9. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
10. Качула С. В. Інноваційні фінансові інструменти як механізми підтримки стійкості підприємств у період військових загроз. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 101-110. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.101>
11. Сментина Н., Фіалковська А. Фінансові механізми формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних економічних трансформацій. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 13. С. 254-262. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-33>
12. Артемчук М. Д. Механізми підвищення стійкості бізнесу в умовах турбулентного ринку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967165>
13. Пузирьова П. В., Власюк Т. М., Левченко І. В., Коржов В. В. Інструменти підвищення фінансової стійкості підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічних циклів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(6). С. 290-299. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-35S](https://doi.org/10.60022/2(6)-35S)
14. Фінансові результати підприємств (річна): Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/finansovi-rezultaty-pidpryyemstv-richna>
15. Офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період): Статистика зовнішнього сектору: НБУ. URL: https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls
16. Баланс підприємств (річна): Держстат. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/balans-pidpryyemstv-richna?utm_source=chatgpt.com
17. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 217-р від 25.02.2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-%D1%80#Text>
18. Про схвалення Концепції національної системи стратегічного планування: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 853-р від 13.08.2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2025-%D1%80#Text>

REFERENCES:

1. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of August 20, 2021 «On the introduction of a national resilience system»]: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 479/2021 27.09.2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#n11>
2. Andrae, S. (2027). Shock-Agnostic Resilience Policy: An Integrated Policy Framework From Absorption to Adaptation to Transformation. Policies and Interventions to Enhance Economic Resilience. IGI Global Scientific Publishing, 55-112. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-5218-3.ch003>
3. Trump, B. D., Mitoulis, S.-A., Argyroudis, S., Kiker, G., Palma-Oliveira, J. etc. (2025). Threat-agnostic resilience: framing and applications. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 124, 105535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2025.105535>
4. Conz, E., Magnani, G., Zucchella, A. etc. (2023). Responding to unexpected crises: The roles of slack resources and entrepreneurial attitude to build resilience. *Small Business Economics*, 61, 957-981. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00718-2>
5. Park, M. J. (2026). From shock to resilience: Technology policy and SME adaptation under geopolitical trade disruption. *Technology in Society*, 87, 103410. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2026.103410>

6. Stepanenko, O. I., Kanel'ska, A. V. (2024). Finansova stiiikist pidpriemstv v period voiennoho stanu: ryzyky, zahrozy, shliakhy yikh podolannia [Financial stability of enterprises during martial law: risks, threats, ways to overcome them]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 33, 123-130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>
7. Chubin, D., Kovalenko, O. (2024). Finansova stiiikist pidpriemstva: etapy katehoryzatsii poniattia u vitchyzniani nautsi [Financial sustainability of an enterprise: stages of categorization of the concept in domestic science]. *Actual Problems of Economics*, 4(274), 38-45. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-38-45>
8. Partyn, H., Papirnyk, S. (2022). Zabezpechennia finansovoi stiiikosti pidpriemstva za umov nestabilnosti seredovyscha funktsionuvannia [Ensuring the financial stability of an enterprise under conditions of instability of the operating environment]. *Mechanism of an Economic Regulation*, 3-4(97-98), 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21>
9. Kostenko, Yu., Korolenko, O., Huz, M. (2022). Analiz finansovoi stiiikosti pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Analysis of the financial stability of an enterprise under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
10. Kachula, S. V. (2025). Innovatsiini finansovi instrumenty yak mekhanizmy pidtrymky stiiikosti pidpriemstv u period viiskovykh zahroz [Innovative financial instruments as mechanisms for supporting the sustainability of enterprises during the period of military threats]. *Ahrosvit*, 21, 101-110. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.101>
11. Smentyna, N., Fialkovska, A. (2026). Finansovi mekhanizmy formuvannia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh hlobalnykh ekonomichnykh transformatsii [Financial mechanisms for the formation of international competitiveness of enterprises in the context of global economic transformations]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, 13, 254-262. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-33>
12. Artemchuk, M. D. (2025). Mekhanizmy pidvyshchennia stiiikosti biznesu v umovakh turbulentnoho rynku [Mechanisms for increasing business stability in turbulent market conditions]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967165>
13. Puzyrova, P. V., Vlasniuk, T. M., Levchenko, I. V., Korzhov V. V. (2025). Instrumenty pidvyshchennia finansovoi stiiikosti pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu v umovakh ekonomichnykh tsykliiv [Tools for increasing the financial stability of small and medium-sized businesses in the context of economic cycles]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2(6), 290-299. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-35S](https://doi.org/10.60022/2(6)-35S)
14. Finansovi rezultaty pidpriemstv (richna): Derzhstat. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/finansovi-rezultaty-pidpriemstv-richna>
15. Ofitsiinyi kurs hryvni do inozemnykh valiut (serednii za period): Statystyka zovnishnoho sektoru. Available at: https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls
16. Balans pidpriemstv (richna): Derzhstat. Available at: https://stat.gov.ua/uk/datasets/balans-pidpriemstv-richna?utm_source=chatgpt.com
17. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2026-2030 roky ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii [On approval of the Strategy for Reforming the Public Finance Management System for 2026-2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation]: *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy* № 217-p 25.02.2026. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-%D1%80#Text>
18. Pro skhvalennia Kontseptsii natsionalnoi systemy stratehichnoho planuvannia [On approval of the Concept of the National Strategic Planning System]: *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy* № 853-p 13.08.2025. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2025-%D1%80#Text>

FINANCIAL MECHANISMS FOR STRENGTHENING THE STABILITY OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE: A PUBLIC ADMINISTRATION PERSPECTIVE

BIL Mariana¹, IVANIUK Uliana²

¹ State Institution «Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine»

² National University «Lviv Polytechnic»

The article substantiates the role of financial mechanisms in strengthening the stability of business entities in Ukraine. Stability is considered as the ability of business entities to continue their operational activities at the shock absorption stage. Accordingly, an analysis of the activities of enterprises in Ukraine was conducted according to the logic of «net revenue – operating expenses – profitability – autonomy». The results of the analysis showed that the recovery of the scale of enterprises' activities is not accompanied by a recovery in their efficiency, although a positive level of profitability is maintained. A decline in profitability may indicate a limited financial stability buffer of enterprises amid the uncertain duration of the war, instability, and a growing economic recession. The analysis of the share of equity in assets confirmed the significance of external sources of financing in ensuring the activities of enterprises even under stable conditions. The results of the analysis confirm the high demand of business entities for external resources at two stages: shock absorption, when external support is important for maintaining operational activities even when they are loss-making or have minimal profitability; and long-term functioning and recovery, when diversification of sources of external financing is important for continuing activities and development. Based on the experience and results of applying financial mechanisms of public policy in the field of strengthening the stability of business entities in Ukraine, the main directions of their development are proposed. In particular, the following mechanisms require enhanced application: strategic and medium-term financial planning, planning of priority public investments; reduction of war-related risks for production and logistics facilities through compensation of insurance premiums and expenses related to the relocation of enterprises; state portfolio guarantees for loans; promotion of financial technologies; legal regulation of crowdfunding in accordance with EU standards; and digitalization of financial support and monitoring of its effectiveness.

Keywords: financial mechanisms, strengthening stability, shock absorption, public policy, financial planning, operational activity, business entities.