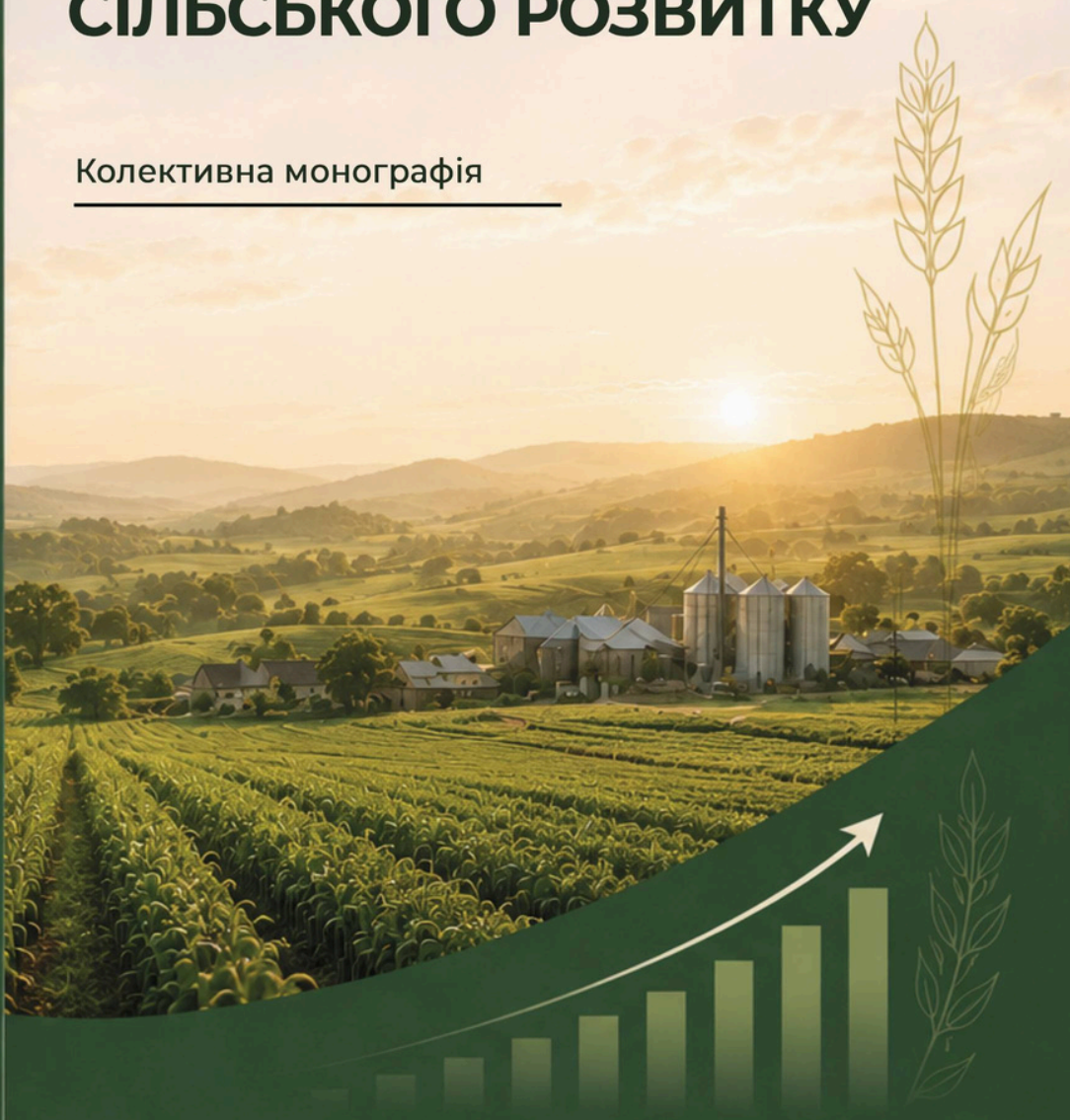
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Колективна монографія



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Київ
«SBA Print»
2026

УДК 336:330.3
Ф 59

Рекомендовано до друку
Вченою радою Поліського національного університету
(протокол № 8 від 25 березня 2026 р.)

Рецензенти:

Зінчук Т. О. — доктор економічних наук, професор (Поліський національний університет);

Синчак В. П. — доктор економічних наук, професор (Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова);

Рудик В. К. — доктор економічних наук, професор (Подільський державний університет).

Монографія підготовлена
за результатами досліджень в межах НДР
«Фінансові інструменти сільського розвитку в умовах невизначеності»
державний реєстраційний номер 0121U109312

Ф 59 **Фінансові інструменти сільського розвитку** : кол. монографія / Віленчук О. М., Недільська Л. В., Ковальчук О. Д. та ін.; за заг. ред. Л. В. Недільської. Київ: Вид-во «SBA Print», 2026. 650 с.

ISBN 978-617-8919-32-0

У монографії представлено комплексне теоретико-методологічне та прикладне дослідження фінансових інструментів сільського розвитку в умовах глобальних викликів та євроінтеграційних процесів. Авторами розкрито етимологічні засади та сформовано сучасну парадигму фінансової архітектоніки сільського розвитку, що ґрунтується на принципах стійкості, інклюзивності та субсидіарності.

Результати дослідження можуть бути використані в навчальному процесі при підготовці фахівців різних спеціальностей галузі знань D Бізнес, адміністрування та право. Також, монографія буде корисною для аспірантів, викладачів і фахівців, які зосереджені на проблемах впровадження і застосування різноманітних форм фінансових інструментів з метою забезпечення сталого сільського розвитку.

УДК 336:330.3

ISBN 978-617-8919-32-0

© Колектив авторів, 2026.
© Видавництво «SBA Print,» 2026.

ЗМІСТ

Розділ 1. ФІНАНСОВА АРХІТЕКТОНІКА СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ
Олександр Віленчук
1. Етимологічні та гносеологічні засади поняття фінансової архітектоніки сільського розвитку 7
2. Парадигма фінансової архітектоніки сільського розвитку 13
3. Архітектоніка фінансового управління сільським розвитком 21
4. Концептуальні підходи до модернізації фінансового забезпечення сільського розвитку 34

Розділ 2. ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПОЛІТИКИ ЗГУРТУВАННЯ ЄС
Лариса Недільська, Олександр Ковальчук
1. Фінансова архітектура політики згуртування ЄС у контексті сільського розвитку..... 47
2. Інституційна основа фінансового забезпечення політики згуртування ЄС..... 54
3. Форми та види фінансових інструментів сільського розвитку: європейські підходи та практики..... 62
4. Європейський досвід: можливості імплементації в Україні 80

Розділ 3. ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ
Тетяна Гайдучок, Олеся Дем'янишина
1. Інституційно-фінансові детермінанти розвитку сільських територій..... 87
2. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами сільського розвитку 126
3. Фінансові важелі стимулювання сталого розвитку сільських громад: управлінський та аналітичний вимір..... 142

Розділ 4. ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
Олег Стойко
1. Теоретико-методологічні підходи до трактування та оцінювання фінансової спроможності територіальних громад.....159
2. Аналіз методик оцінювання та рівня фінансової спроможності територіальних громад.....176
3. Перспективи зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.....201

Розділ 5. МІСЦЕВІ ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
Дмитро Дема
1. Еволюція становлення місцевих податків як джерела фінансових ресурсів місцевих бюджетів.....233
2. Місцеві податки як фінансовий ресурс сталого розвитку територіальних громад.....238

Розділ 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: ДОСВІД ЄС ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ
Інна Шубенко
1. Соціально-економічний та екологічний вимір розвитку сільського господарства країн ЄС та України 280
2. Ризики аграрного сектору в умовах кризи та воєнних викликів.....287
3. Порівняльний аналіз інструментів управління ризиками в аграрному секторі країн ЄС.....303

Розділ 7. ФІНАНСОВІ РИЗИКИ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ
Галина Мартинюк
1. Економічна природа фінансових ризиків.....320
2. Фінансові ризики: ідентифікація, документування та захист.....326

3. Застосування системного підходу до оцінки фінансових ризиків аграрного сектору економіки 334

Розділ 8. БАНКІВСЬКА СИСТЕМА ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ
Леся Сус, Юрій Сус, Альбіна Коваль, Марія Онищенко
1. Основні актуальні показники функціонування банківського сектору України (Сус Л., Коваль А.) 342
2. Банківське кредитування як дієвий спосіб вирішення проблем сільських територій (Сус Ю.)..... 359
3. Удосконалення банківської інфраструктури в контексті розвитку сільських територій (Сус Л., Онищенко М.).....377
4. Роль карткового бізнесу у забезпеченні доступності банківських послуг для сільського населення (Сус Л., Сус Ю.)..... 399
5. Перспективи повоєнного функціонування банківської системи України (Сус Л.)..... 426

Розділ 9. НОВІТНІ ІНІЦІАТИВИ СОЦІАЛЬНОГО МІКРОКРЕДИТУВАННЯ
Наталія Куровська
1. Сучасні підходи до соціального мікрокредитування..... 436
2. Інноваційні моделі соціального мікрокредитування: міжнародні ініціативи та українські практики 447
3. Перспективи впровадження соціального мікрокредитування для сільського розвитку 462

Розділ 10. ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ
Олена Русак..... 472

Розділ 11. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ
Наталія Савченко, Роман Савченко
1. Системна роль управлінського обліку в механізмі управління фінансовими інструментами сільського розвитку 510

2. Бюджетування фінансових інструментів сільського розвитку у системі управлінського обліку 528
3. Використання інформації управлінського обліку для оцінювання результативності управління фінансовими інструментами сільського розвитку.....550
4. Методичні та організаційні засади удосконалення управлінського обліку фінансових інструментів сільського розвитку 562

Розділ 12. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
Ніна Цегельник, Наталія Гвоздєй 579

ВИСНОВКИ 648

Розділ 1
ФІНАНСОВА АРХІТЕКТОНІКА СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Олександр Віленчук
доктор економічних наук, професор
Поліський національний університет

1. Етимологічні та гносеологічні засади поняття фінансової архітектоніки сільського розвитку

Постіндустріальний сільський розвиток базується на знаннях, технологіях, різноманітних послугах, диверсифікації економіки, формуванні еколого-безпечного, соціокультурного та гуманітарного простору для його мешканців. Серед визначальних чинників поступального розвитку сільських територій слід визнати спроможність до генерування, розподілу й ефективного використання різноманітних грошових потоків, відповідно до сучасних потреб й викликів сьогодення. Йдеться про розбудову фінансової архітектоніки, орієнтованої насамперед на підвищення доступності до фінансових ресурсів всіх стейкхолдерів, зацікавлених в еволюційному сільському розвитку в Україні.

Наукове поняття архітектоніки широко застосовується при дослідженнях та опису складних систем, віддзеркалення їх структури, а також виявлення взаємозв’язків між окремими її елементами. Архітектонічний підхід заслуговує значну увагу у фінансовій сфері, оскільки дозволяє

виявляти взаємодію різних фінансових інститутів й ринків, досліджувати механізми регулювання на макро- та мікрорівнях.

У різних наукових джерелах дане поняття розглядається як «гармонійне сполучення частин у єдине ціле»[1]; «спосіб взаємозв'язку частин у ціле, базові принципи формотворення й співмірності, найзагальніші властивості й закономірності внутрішньої будови системи»[2]; «основний принцип структурування, зв'язку та взаємообумовленості»[3]; «концептуальний принцип організації та впорядкування елементів у єдину цілісну систему, що забезпечує їх гармонійну взаємодію, структурну узгодженість та функціональну відповідальність»[4].

Дослідження етимології терміну «архітектоніка» свідчить про його грецьке походження та асоціюється з такими поняттями як «система», «головна будова» та «конструкція». Вагомий вклад у процес формування цілісного уявлення про системність та впорядкованість здійснили давньогрецькі мислителі Платон (428/427 до н. е. – 348/347 до н. е.) й Аристотель (348 до н. е. – 322 до н. е.). Відтак, науковий доробок зазначених філософів полягає у розкритті розуміння та організації знань.

У часи Просвітництва (1689-1795 рр.) поняття «архітектоніка» набуло нового науково-філософського забарвлення. І. Кант у своїй праці «Критика чистого розуму» (1871) запропонував наступну дефініцію: «Архітектоніка – це мистецтво побудови системи. Системна єдність є тим, що вперше перетворює звичайне знання на науку, тобто з

---

[1] Корчинський І. О. Архітектоніка інфраструктури аграрної сфери України. *Аграрна економіка*. 2014. Т. 7, № 1-2. С. 96-100.

[2] Велика Українська Енциклопедія. URL: https://vue.gov.ua/Arkhitektonika.

[3] Корчинський І. О. Архітектоніка інфраструктури аграрної сфери України. *Аграрна економіка*. 2014. Т. 7, № 1-2. С. 96-100.

[4] Кіцак Т. Архітектоніка місцевого самоврядування: теоретико-методологічні засади. *Координати публічного управління*. 2025. №1 (4). С. 195–229.

простого агрегату знань на систему, то архітектоніка є вченням про «наукове» в нашому пізнані, і, отже, вона цілковито належить до методології»[1].

В рамках даного дослідження варто ідентифікувати поняття «архітектура» та «архітектоніка», які є досить близькими за своєю сутністю, водночас необхідно наголосити на наявності певних відмінностей. Поняття «архітектура» означає певну ієрархічність, тобто поєднання сукупності деяких елементів у сформовану структуру. Натомість архітектоніка передбачає встановлення механізму розташування окремих елементів та встановлення взаємозв'язку між ними. Відтак, доцільно зробити висновок відносно поняття «архітектоніка», яке є ширшим, ніж поняття «архітектура», оскільки поєднує більшу кількість різноманітних сполучень між окремими елементами.

З розвитком цивілізаційних відносин у суспільстві вживання зазначеного терміну в науковій літературі суттєво розширилось, що сприяло виникненню стійких словосполучень, а саме: «інституціональна архітектоніка», «соціальна архітектоніка», «фінансова архітектоніка», які віддзеркалюють цілісність суспільства, співвідношення частин та цілого у широкому спектрі політичних та соціально-економічних відносин»[2].

Варто наголосити, що поняття «архітектоніка» найбільш вживане у сфері фінансів. Це пов'язано з можливістю дослідження ієрархії взаємовідносин, що формуються між різними ланками, ринками та сегментами фінансової системи, адаптації фінансових інструментів до ризикогенного середовища ринкового типу. Варто

---

[1] Kant I. (2000). Krytyka chystoho rozumu / Per. z nim. ta prymit. I. Burkovs`koho. Kyiv : Yunivers. 504 s

[2] Косова Т. Д., Дєєва Н. Е. Фінансова архітектоніка: потенціал розвитку для економіки, менеджменту, маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №15 – 16. С. 10–16.

наголосити, що здійснення ефективної системи управління фінансовими ресурсами на державному, корпоративному та на рівні домогосподарств передбачає необхідність формування бюджетної, податкової, грошово-кредитної архітектоніки у контексті своєчасної та ефективної мінімізації потенційних ризиків й загроз сьогодення.

Розкриття наукового змісту поняття «фінансова архітектоніка» варто розпочати з всебічного усвідомлення об'єктивного процесу функціонування фінансової системи. У класичному розумінні дана економічна категорія розглядається як «сукупність різноманітних фондів фінансових ресурсів, сконцентрованих у розпорядженні держави, недержавного сектора економіки (господарських суб'єктів), окремих фінансових інститутів і населення (домогосподарств) для виконання покладених на них функцій, а також для задоволення економічних та соціальних потреб»[1].

Поняття «фінансова архітектоніка» розглядається в різних наукових дискурсах як: «структура фінансової системи, що відповідає її внутрішньої сутності та забезпечує ефективне функціонування системи формування нагромадження та руху грошових фондів»[2]; «наука про створення фінансової архітектури про природу, специфіку, принципи розбудови фінансових систем різних рівнів, які гуртуються на єдності, загальних закономірностях їх розвитку й регулювання»[3]; «особлива композиція фінансового простору, що дає змогу досліджувати

[1] Ткаченко Н. Фінансова система країн ЄС : електронний навчальний посібник. 2024. 130 с. URL : https://files.znu.edu.ua/files/ Bibliobooks/Inshi80/0060503.pdf

[2] Глущенко О. В. Вектори розвитку фінансових послуг України в умовах постіндустріальної економіки. *Дослідження впливу фінансово-кредитної інфраструктури на соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2011. С. 45 – 55.

[3] Вожжков А. П., Гринько О. Л. Теоретичні аспекти формування архітектури фінансового стимулювання економічного зростання. *Фінанси України.* 2012. №10. С.20 – 33.

цілісність явища, зовнішнє оточення та внутрішню структуру»[1] «складна система, що має внутрішню цілісну структуру і функціонує в умовах невизначеності та ймовірності природи параметрів економічного середовища й здатна продукувати отримання синергетичного ефекту (мобілізаційного нагромаджуваного, реалізаційного»)[2].

Поширеною у науковій літературі є думка, яка трактує фінансову архітектоніку у сенсі «найбільш оптимальних бюджетних співвідношень; як сукупність загальносистемних імперативів та домінант, реалізація яких здійснює вагомий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства; як інституціональний процес, здійснюваний за допомогою управлінських рішень, результатом якого є забезпечення збалансованості фінансової системи та суспільного добробуту. Вона створює систему, в межах якої факторні умови визначають сталість та безперервність грошових потоків»[3]. Таким чином, завдяки фінансовій архітектоніці вибудовується логічна, взаємопов'язана послідовність, спрямована на організацію та ефективне управління різновекторними грошовими потоками на мікро-, мезо- та макро- рівнях.

Подальший ракурс дослідження буде спрямований на обґрунтування сучасних підходів до розбудови фінансової архітектоніки сільського розвитку. Насамперед йдеться про необхідність ідентифікації сутності поняття «сільський розвиток». Варто відзначити, що широке застосування в науковому середовищі даного терміну пов'язано з євроінтеграційними прагненнями України.

---

[1] Глущенко О. В. Вектори розвитку інституціональної архітектури розвитку ринку фінансових послуг України *Вісник Харківського технічного університету сільського господарства* ім. П. Василенка. 2011. №961.

[2] Косова Т. Д., Деєва Н. Е., Ползікова Г. В. Фінансова архітектоніка: потенціал розвитку для економіки, менеджменту, маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №15 – 16. С. 10 – 16.

[3] Стецюк П. А. Фінансова архітектоніка забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Харківського технічного університету сільського господарства* ім. П. Василенка. 2014. Вип. 150. С. 33– 40.

Акцентування уваги на сільському розвитку передбачає певну переоцінку цінностей та свідомості від вузького сприйняття ролі сільського господарства у відтворювальних процесах в національній економіці до використання мультифункціональності та формування нової якості життя в сільській місцевості. Зміст зазначених глибинних трансформацій полягає у поєднанні виробничої функції сільського господарства з іншими функціями, а саме: захист навколишнього середовища, збереження природного біорізноманіття та ландшафтів; збагачення культурної спадщини й сільських традицій, забезпечення життєдіяльності територій тощо[1].

Окреслені пріоритети сільського розвитку звісно потребують відповідного фінансового забезпечення, а відтак і формування сучасної архітектоніки фінансових відносин на сільських територіях. Це питання є актуальним особливо у повоєнному відновленні України щодо збереження та примноження наявного потенціалу розвитку сільської місцевості.

Розбудова фінансової архітектоніки сільського розвитку передбачає використання комплексного підходу до формування дієвої системи фінансового забезпечення різноманітних потреб мешканців сільських територій. Це передбачає послідовне використання фінансових механізмів, інституцій та інструментів з метою фінансування аграрного виробництва, створення сучасної інфраструктури й розвиток соціальної сфери, стимулювання підприємницької діяльності інноваційного спрямування на сільських територіях. У наступному параграфі монографії буде представлена сучасна парадигма як науковий базис для формування фінансової архітектоніки сільського розвитку.

---

[1] Зінчук Т. О. Нова парадигма сільського розвитку Європейського Союзу: перспективи для України. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка* 2007. №1 (77). С. 104 – 114.

2. Парадигма фінансової архітектоніки сільського розвитку

Формування фінансово-економічних відносин у сільській місцевості потребує використання парадигмального підходу. Вочевидь постає необхідність структуризації процесу формування джерел фінансування найрізноманітніших соціально-економічних потреб, забезпечення прозорого розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів, здійснення горизонту планування доходів і витрат сільських громад. Реалізація окреслених заходів має ґрунтуватися на науковій та методологічній узгодженості.

Термін «парадигма» має грецьке походження (грец. «*paradeigma*»), що у перекладі означає «приклад» або «Зразок»[1]. Один із засновників теорії парадигм Т. Кун у своїй науковій праці «Структура наукових революцій» стверджував, що парадигма – це «визнані усіма наукові досягнення, які протягом певного часу надають науковій спільноті модель постановки проблеми та її вирішення»[2]. У науковому середовищі поширеною є думка про те, що парадигма – це «методологічний конструкт, який інтегрує базові наукові теорії світу, способи пошуку нових знань про нього та пріоритетні ціннісні орієнтації науковій спільноті» [3] . Відтак, під парадигмою слід розглядати «передусім як еволюційний процес набуття знань, їх систематизація з метою досягнення поставлених цілей наукового дослідження»[4]. В рамках даного

---

[1] Шушкевич Ю. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія. Вид-во Львівської політехніки, 2014. 168 с.

[2] Kuhn T. S. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press, 1962. 264 p.

[3] Бондаревская Є. В. Парадигма як методологічний регулятив педагогічної науки та інноваційної практики. *Педагогіка.* 2007. № 6. С. 3 – 10.

[4] Віленчук О. М. Аграрне страхування в Україні: парадигма становлення та стратегія розвитку : монографія. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2019. 380 с.

дослідження варто застосувати парадигмальний підхід для обґрунтування фінансової архітектоніки сільського розвитку. У даному контексті варто виокремити декілька етапів.

1. Розпочаті процеси децентралізації в Україні у 2014 р. стали вагомим драйвером для сільського розвитку. Суть даної реформи полягає у розширенні повноважень селищних та сільських територіальних громад, які делегуються їм центральними органами влади з метою підвищення ефективності місцевого самоврядування, зростання якості та диверсифікації соціальних послуг, зокрема освіти, медицини, інфраструктурного забезпечення сільської місцевості. Доречною є думка О. Бородіної та І. Прокопи, які внесли пропозицію розглядати сільський розвиток на базі громад як модель, в якій цілеспрямована зміна всіх найважливіших чинників розвитку села, планується проводитися та контролюватися самими громадами за сприяння держави[1].

2. Рушійною силою сільського розвитку слід визнати територіальні громади. За економічною сутністю такі об'єднання розглядаються як «самостійна адміністративно-територіальна одиниця, в якій жителі об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, завдяки добровільному поєднанню інтелектуальних та фінансових ресурсів, здійснюють свою життєдіяльність з метою забезпечення добробуту та розвитку певної території» [2]. Безумовно багатофункціональний сільський розвиток потребує формування архітектоніки фінансових відносин на засадах прозорості, демократичності та соціальної відповідальності. Критеріями ефективності фінансових відносин слід визнати: достатність ресурсів, мінімальні

[1] Кравченко Т. А. Розвиток села за допомогою сільських громад: новації суспільної політики в Україні. *Актуальні проблеми державного управління* 2015. № 1 С. 87 – 95.

[2] Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Горин В. та ін. Управління фінансами територіальних громад: теорія і практика : монографія /за ред. О. Кириленко. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 280 с.

витрати, зростання заощаджень, збільшення доходів, забезпечення рентабельності та мінімізацію потенційних ризиків.

3. Процес забезпечення різноманітних потреб та інтересів територіальних громад у сільській місцевості повинен базуватися на використані фінансових ресурсів різних економічних агентів, а саме: місцевих і центральних органів влади, приватних суб'єктів господарювання, фінансових установ і неурядових організацій, а також іноземних держав та міжнародних фінансових організацій[1]. Зважаючи на те, що фінансові ресурси територіальних громад досить різноманітні, їх варто візуалізувати та конкретизувати можливі джерела походження (рис. 1). Представлені джерела фінансування територіальних громад у своїй сукупності мають сприяти реалізації наявного фінансово-економічного потенціалу в сільській місцевості. Попри масштабні збитки (станом на вересень 2025 р. їх сума становила понад 74 млрд євро)[2], заподіяні військовими діями рф проти України.

На державному рівні реалізуються програми щодо підтримки мешканців сільських територій. Зокрема, йдеться про такі програми: «Доступні кредити 5-7-9 %» з метою здешевлення вартості банківських запозичень малому бізнесу; програми часткової компенсації вартості сільгосптехніки та відшкодування відсотків за кредитами; утворено Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві[3]. Крім цього розширюється співпраця з міжна-

---

[1] Ресурсне забезпечення об'єднаних територіальних громад та її маркетинг / Борщ Г. А. та ін. Київ, 2017. 107 с.

[2] Збитки та втрати агросектору внаслідок війни становлять понад 74 млрд євро. URL: https://agrotimes.ua/agromarket/zbytky-ta-vtraty-agrosektoru-vnaslidok-vijny-stanovlyat-ponad-74-mlrd-yevro/

[3] Каленюк І., Мотиль Р., Сапожніков В. Фінансове забезпечення розвитку сільського та лісового господарства в умовах європейської інтеграції. *Економічний аналіз.* 2025. Т. 35. № 1. С. 312 – 333.

родними партнерами, Європейський Союз спрямовує грантові кошти на підтримку малого фермерства та сільських територій (зокрема, згідно з програмою EU4Business було спрямовано 25 млн євро на спрощення доступу дрібних фермерів до кредитів на всій території України[1].

Рис. 1. **Джерела фінансування територіальних громад в сільській місцевості**

Крім цього залучаються ресурси міжнародних фінансових інституцій: Світового банку, ЄБРР, ЄБРР, FAO та ін. з метою підтримки агросектору у кризових умовах. Вочевидь, окреслені

[1] Delegation of the EU to Ukraine. ЄС надає Україні 105 млн євро на підтримку МСП, малих ферм і проведення реформ. Прес-реліз, 16.07.2020. URL: https://www.eeas.europa.eu/node/82966_e n.

заходи спрямовані на посилення фінансової стійкості аграрного сектору та сприяння розвитку сільських територій. Натомість багато проблем залишаються нерозв'язаними, зокрема: недостатній обсяг державних та приватних інвестицій, високі ризики (пов'язані з війною, зміною клімату, кон'юнктурою ринку тощо). При цьому постає необхідність в адаптації механізмів фінансування сільських територій в Україні згідно з вимогами Європейського Союзу тощо.

4. Пріоритетним завданням формування сучасної архітектоніки сільського розвитку є забезпечення фінансової спроможності територіальних громад. У науковій літературі дане поняття розглядається як «можливість забезпечувати належний рівень задоволення потреб її членів, здатність вирішувати весь комплекс соціальних та економічних проблем і залежить від тих доходів, що акумулюються безпосередньо в бюджеті громади, так і від надходжень грошових коштів іншим суб'єктам на території громади, які потенційно можуть бути використані для різних цілей соціально-економічного розвитку громади загалом, бізнесу та населення, що проживає на її території»[1]. Відтак, в умовах децентрації актуалізується завдання підвищення фінансової спроможності територіальних громад у сільській місцевості, що є одним із ключових пріоритетів у системі реформування місцевого самоврядування. Звісно, що в основі забезпечення фінансової спроможності територіальних громад є фінансові ресурси.

Організація та функціонування фінансових відносин доцільно інтерпретувати як процес генерування, розподілу та використання фінансових ресурсів територіальних громад щодо урівноваження їх демографічних, економічних, екологічних, політичних, соціальних,

[1] Кириленко О., Малиняк Б., Письменний В., Горин В. та ін. Управління фінансами територіальних громад: теорія і практика : монографія /за ред. О. Кириленко. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 280 с.

соціокультурних та ін. інтересів. Досягнення поставлених завдань потребує чіткої структуризації та послідовності формування фінансових відносин між усіма зацікавленими особами. Логіка даного дослідження свідчить про доцільність представлення розробленої парадигми (рис. 2).

Рис. 2. **Парадигма фінансової архітектоніки сільського розвитку**

Серед зацікавлених учасників розподілу фінансових відносин на сільських територіях варто виділити суб’єктів господарювання у сфері сільського господарства, дорадчі

служби, міжнародні організації, територіальні громади та населення, а також державні та недержавні фінансові інституції в особі Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства, Міністерства громад та територій України, Міністерства фінансів, Національного банку, державної податкової служби України комерційних банків, страхових компаній, інвестиційних фондів та аграрних бірж. Діяльність зазначених стейкхолдерів сфокусована передусім на акумулювання, розподіл і раціональне використання грошових фондів з метою середньо- та довгострокового розвитку сільської місцевості та її інфраструктурного забезпечення.

Зважаючи на соціально-економічні інтереси мешканців сільських територій, визначимо мету формування фінансової архітектоніки сільського розвитку, яка полягає у створені сприятливого фінансового середовища для забезпечення багатогранного розвитку сільських територій на засадах безпечності, надійності та сталості. Досягнення окресленої мети зумовлює потребу у раціональному використані доступних фінансових інструментів з метою підвищення соціально-економічного добробуту селян та зростання екологічної стійкості територій (табл. 1). Відтак, для підвищення ділової та інвестиційної активності на сільських територіях постає необхідність у використані різноманітних фінансових інструментів. Звісно, що вибір тих чи інших інструментів або їх комбінація залежить від цілей та завдань підприємницької діяльності на певній території. Однак, варто зауважити, що доцільно дотримуватися певних критеріїв при застосуванні обраних фінансових інструментів, а саме: економічної доцільності, екологічної стійкості та соціальної справедливості.

Таблиця 1. **Фінансові інструменти сільського розвитку**

Фінансові інструменти	Характеристика
Державні	Субсидії – надаються аграріям на безповоротній основі у розрахунку на 1 га оброблюваних земель
	Дотації – видають через Державний аграрний реєстр (ДАР) на покриття різних витрат, наприклад, утримання худоби
	Пільгові кредити – надаються переважно через дію державних програм, таких як: «Доступні кредити 5-7-9 %», «Власний дім», «Агросезон»
Ринкові	Інвестиції – залучаються на модернізацію основних та поповнення оборотних засобів, а також через механізм купівлі-продажу акцій й облігацій, створення спільних підприємств та реалізації інвестиційних проєктів
	Лізинг – фінансова послуга у формі оренди, яка дозволяє аграріям поступово здійснювати оновлювати основних засобів без значних початкових інвестицій
	Страхування – здійснюється з метою мінімізації ризиків (природно-кліматичних, військових, екологічних, антропогенних) аграріїв у разі настання страхових подій
	Хеджування – стратегія управління ризиками (фінансовими та ціновими) через механізм використання біржових інструментів (деривативів, опціонів, ф'ючерсів) з метою фіксації майбутньої вартості на аграрну продукцію
Інноваційні	Краудфандинг – форма акумуляції фінансових ресурсів для впровадження інноваційних проєктів, сфокусованих на розвиток сільських територій
	Фінтех рішення – спрямовані на цифровізацію послуг (фінансових, банківських, страхових) з метою використання інноваційних технологій у сфері фінансового обслуговування
	Зелені фінанси – розглядаються як інноваційний інструмент екологізації сільського простору та реалізації проєктів щодо фінансування заходів нейтралізації наслідків зміни клімату
Міжнародні та грантові програми	Міжнародні програми – орієнтовані на підтримку та багатофункціональний розвиток сільських територій, зокрема: реалізація програми USAID «АГРО», пов'язана зі сприянням економічному зростанню українських сільських громад; програма «GIZ», забезпечує підтримку національному агросектору через дію механізму фінансування інвестиційних проєктів; EU4Business програма, що спрямована на цілісну підтримку малого та середнього бізнесу, у т. ч. і аграрного; Mercy Corps – міжнародна некомерційна організація, яка реалізує програми з підтримки та розвитку сільських територій в Україні

Синергічний ефект від використання зазначених фінансових інструментів має бути спрямований на: збалансований розвиток сільських територій; підвищення конкурентоспроможності сільського господарства; диверсифікацію форм й видів зайнятості в сільській місцевості; модернізацію виробництва та підтримка фермерства; реалізацію проєктів зі зростання екологічної стійкості; підвищення якості життя сільського населення; забезпечення продовольчої безпеки. Отже, реалізація намічених пріоритетів зумовлює потребує методологічного обґрунтування процесу фінансового управління сільським розвитком. Даному питанню присвячено наступний параграф монографії.

3. Архітектоніка фінансового управління сільським розвитком

Фінансове управління сільським розвитком слід розглядати як послідовний процес формування, розподілу та використання доступних фінансових ресурсів сільськими територіальними громадами з метою забезпечення їх самодостатності, соціально-економічного та культурно-освітнього розвитку. Дані функції належить виконувати органам місцевого самоврядування, оскільки саме вони згідно з чинним законодавством України наділені необхідними власними та делегованими повноваженнями. У даному контексті ключова роль належить, оскільки вони наділені конституційними гарантіями щодо виконання власних та делегованих повноважень. Важливо зазначити, що ключовими завданнями місцевих органів влади є забезпечення у повному обсязі надання публічних послуг мешканцям громад з метою зростання рівня їх добробуту та якості життя на сільських територіях.

Згуртованість територіальних громад залежить від їх спроможності активізувати економічний розвиток завдяки використанню наявних ресурсів та пошуку новітніх форм й методів фінансування, прийняття інноваційних рішень та застосування міжнародного досвіду для прийняття управлінських рішень. Лише за умов використання синергії всіх видів ресурсів стимулювання ділової активності зацікавлених осіб, розгалуження соціальної та екологічної інфраструктури можна досягти бажаного ефекту від розвитку сільських територіальних громад. У зазначеному підході простежується кореляційний зв'язок з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021 – 2027 рр., в якій констатується, що «Реалізація Державної регіональної політики на період до 2027 р. здійснюватиметься на основі комплексного територіального підходу. Це передбачає, що об'єктом у рамках регіональної політики є територія, яка характеризується специфічним набором соціальних, просторових екологічних та економічних особливостей»[1].

Відтак, питання фінансового забезпечення окремої сільської території перебуває у площині генерування диверсифікованих джерел фінансування для покриття витрат (економічних, екологічних, інноваційних, технологічних соціальних та ін.), пов'язаних з функціонуванням сільських територій. Варто погодитися з науковою позицією І. Сторонянської та А. Пелехатого про те, що «Для ефективного використання територіальною громадою покладених на неї функцій та досягнення стратегічних пріоритетів потрібне належне фінансове забезпечення як поточного функціонування, так і цілей розвитку. У такому разі територіальна громада повинна виступати одночасно й носієм

[1] Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 рр. : Постанова Кабінету міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

соціально-економічного розвитку територій, рушійною силою досягнення стратегічних цілей територіального утворення»[1].

В основі формування багатоукладної сільської економіки закладено процеси децентралізації та її складової частини фінансової децентралізації. Даний інструмент розвитку місцевого самоврядування спрямований на: забезпечення територіальних громад достатніми фінансовими ресурсами; розширення прав та обов'язків органів селищних та сільських органів влади та управління; справедливий розподіл податкових надходжень між усіма стейкхолдерами бюджетного процесу; підтримку повноцінного життєвого простору для мешканців сільських територій.

Зміст поняття децентралізації розглядають «своєрідним мірилом: рівня демократичності та компетентності публічної адміністрації; адекватності політичної системи до суспільних очікувань; рівня довіри до органів місцевого самоврядування й рівня сприйняття державною владою потреб суспільства в цілому та органів місцевого самоврядування, зокрема: якості контролю в публічній сфері й відповідальності; зрештою, вона є оцінкою адекватності адміністративно-територіального устрою держави»[2].

Процеси фінансової децентралізації, які активізують багатофункціональний розвиток сільських територіальних громад мають базуватися на розробці та прийняті управлінських рішень. Взагалі варто зазначити, що

---

[1] Сторонянська І. З., Пелехатий А. О. Напрями модернізації фінансового забезпечення розвитку сільських територіальних громад у контексті завдань адміністративно-територіальної реформи. *Фінанси України*. 2014. № 10. С. 97 – 108.

[2] Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Швейцарсько-Український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO». Київ : ТОВ «Софія» 2012. 212 с.

управлінська наука зосереджена на поєднанні й узгодженні значної кількості соціально-економічних процесів, які потребують концентрації зусиль багатьох людей з метою одержання бажаного результату. Таким чином, процес управління зазвичай розглядається як «усвідомлена та цілеспрямована дія на групу, суспільство або його окремі елементи, організація колективних дій, ухвалення й реалізація управлінських рішень для досягнення яких-небудь результатів»[1].

Дослідження світових практик управління у сфері суспільних фінансів дає підстави стверджувати про використання двох альтернативних моделей, зокрема демократичної та авторитарної. Відносно останньої, вона ґрунтується на мінімізації ролі суспільного управління у сфері публічних фінансів, а також суттєвого підвищення ваги та значення державного управління. Водночас демократична форма управління базується, насамперед, на верховенстві права та дотримані загальнолюдських цінностей. Варто констатувати, при демократичному устрою управління всі пропозиції з фінансових питань ініціюються народом, тобто його представниками, які мають реалізовувати інтереси громад. Таким чином, досягається ефект максимальної сукупної корисності для населення.

В Україні ще з 1993 р. (з прийняттям Постанови Кабінету міністрів України «Про основні напрями зовнішньої політики в Україні») стратегічним вектором розвитку обрано процеси демократизації та гуманізації суспільних відносин, у тому числі у фінансовій сфері. Вагомим кроком у заданому напрямі слід вважати прийняття низки нормативно-правових актів у сфері децентралізації влади та управління. Серед основних варто виділити: Закони України, зокрема: «Про

[1] Дейнека О. Г., Позднякова Л. О., Коновалова Л. С. Трансформація концепцій державного управління. *Теорія та практика державного управління.* 2018. № 2. С. 19.

місцеве самоврядування в Україні» [1], «Про добровільне об'єднання територіальних громад»[2], «Про співробітництво територіальних громад»[3], «Про засади державної регіональної політики» [4], а також Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 р. та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2021 – 2027 рр.»[5].

Відтак, можна стверджувати, що Україна пройшла доволі тривалий еволюційний шлях адаптації національного законодавства до демократичних вимог, визначених відповідними стандартами країн Європейського Союзу. Так само це стосується і сфери публічних фінансів. Звідси можна констатувати про доцільність методологічного обґрунтування процесу формування та функціонування архітектоніки фінансового управління сільським розвитком на засадах упорядкованості, демократичності та сталості.

Насамперед варто усвідомити сутність архітектоніки фінансового управління. Дана наукова дефініція розглядається як «логічна структуризація складових, що забезпечує раціональне формування та використання фінансових ресурсів, оптимальне співвідношення між джерелами їх фінансування,

---

[1] Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

[2] Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05 лют. 2015 р. № 157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text

[3] Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17 черв. 2014 р. № 197-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text.

[4] Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05 лют. 2015 р. № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19.

[5] Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2021 – 2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листоп. 2024 р. №1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text.

враховує зовнішні та внутрішні чинники впливу, реалізується шляхом прийняття фінансових рішень для забезпечення сталого розвитку держави»[1]. Послідовне розкриття архітектоніки фінансового управління сільського розвитку потребує конкретизації принципів, на яких базуватиметься процес управління, зокрема:

1) *принцип системності* – означає цілісність та взаємозв'язок різних елементів фінансової системи (державного та місцевих бюджетів, фінанси територіальних громад, суб'єктів підприємницької діяльності тощо) з метою координації дій та досягнення намічених завдань та цілей фінансово-економічної діяльності у коротко- середньо- та довгостроковій перспективах;

2) *принцип стратегічної орієнтованості* – базується на узгодженості стратегічних та тактичних завдань, побудові прогнозів ймовірних варіантів руху фінансових ресурсів;

3) *принцип ієрархічності* – забезпечує можливість прийняття фінансових рішень на основі багаторівневої організації управління та контролю, тобто вищі рівні відповідають за прийняття стратегічних рішень, а нижчі рівні за тактичне та оперативне управління. Упорядкованість системи управління є необхідним елементом формування фінансових відносин у сучасному ринковому середовищі;

4) *принцип адаптивності* – базується на функціонуванні гнучкої системи, спроможної оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього мінливого фінансового середовища, ринкову кон'юнктуру та своєчасно й оперативно приймати управлінські рішення за умов невизначеності та ризикогенності;

5) *принцип верховенства права* – означає, що всі фінансові операції та відносини між зацікавленими особами мають здійснюватися виключно в рамках чинного

[1] Бондаренко О. С., Адаменко І. П. Архітектоніка фінансового управління: сучасна теорія та практика. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 22 – 24.

законодавства та дотримуючись верховенства права та свобод громадян;

6) *принцип державного регулювання* – передбачає досягнення ефективності, незалежності об'єктивності та плановості регуляторної діяльності через правові, економічні та адміністративні методи для узгодження фінансово-економічних інтересів стейкхолдерів сільського розвитку;

7) *принцип самодостатності* – свідчить, що суб'єкти, наприклад, сільські територіальні громади, мають необхідні фінансові ресурси для покриття витрат та володіють достатньою фінансовою автономією й спроможністю приймати самостійні рішення щодо використання ресурсів та забезпечувати сталий розвиток

8) *принцип диверсифікації* – реалізація даного принципу сприяє багатофункціональному розвитку сільських територій завдяки урізноманітненню джерел фінансування та напрямів використання ресурсів, відповідно до соціально-економічних та інших потреб територіальних громад.

Відтак, дотримання вищеназваних принципів усіма стейкхолдерами фінансово-економічних відносин в сільській місцевості створює необхідне методологічне підґрунтя для прийняття дієвих управлінських рішень. Це стосується насамперед процесу формування та раціонального використання фінансових ресурсів в інтересах сільських територіальних громад.

Фінансова архітектоніка сільського розвитку може бути зображена структурною моделлю (рис. 3). Змістовне наповнення даної моделі формується з трьох рівнів, кожен з яких бере участь у формуванні певної фінансової конфігурації, максимально адоптованої до потенційних викликів агресивного середовища та потреб мешканців сільських територій.

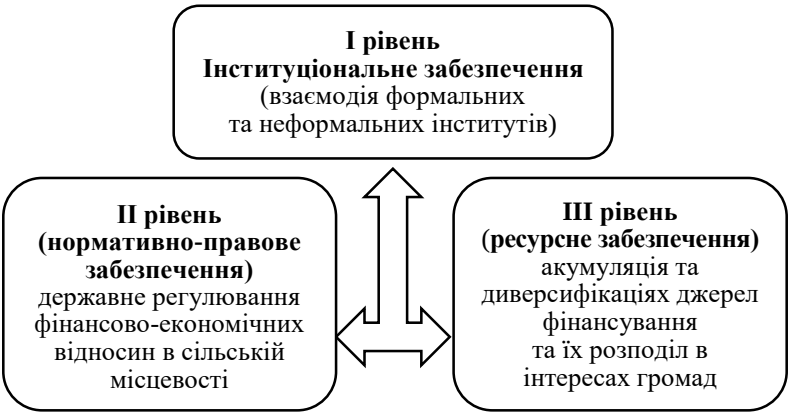


Рис. 3. **Структурна модель фінансової архітектоніки сільського розвитку**

Перший рівень моделі передбачає забезпечення інституціональної бази щодо взаємодії формальних (законодавча база, державні органи регулювання, органи місцевого самоврядування, фінансово-кредитні установи, асоціації та кооперативи) та неформальних (неписані правила, норми поведінки та довіра, фінансова грамотність, традиції системи взаємодії, сільські громади та звичаї) інститутів. Ключовим завданням окреслених інститутів є забезпечення їх взаємодії в реалізації їх соціально-економічних інтересів мешканців, які проживають на сільських територіях. Саме на цьому рівні визначаються межі відповідальності за розподіл й використання фінансових ресурсів на потреби громад.

Другий рівень базується на нормативно-правовому забезпеченні з метою здійснення регуляторної діяльності. Фінансово-економічні відносини в Україні регламентуються Конституцією, Бюджетним та Податком кодексами, законодавством про місцеве самоврядування та аграрним законодавством, міжнародними договорами та програмами, нормативними актами Кабінету міністрів України, зокрема: Міністерством фінансів, Міністерством економіки, довкілля та

сільського господарства, Міністерством розвитку громад та територій України, а також Національним банком України. Ключовий пріоритет регуляторної діяльності полягає у координації дій, спрямованих на забезпечення процесу формування бюджету сільських громад, здійснення цільового фінансування, залучення інвестицій на розвиток громад, підтримка агропідприємництва, а також різних форм видів ділової активності, непов'язаної з сільськогосподарською діяльністю.

Третій рівень моделі ґрунтується на ресурсному забезпечені сільського розвитку. Він передбачає акумуляцію фінансових ресурсів оптимально поєднуючи кошти з Державного та місцевих бюджетів, власні та залучені кошти, інвестиції, міжнародні гранти та програми, а також кошти, одержані від реалізації майнових цінностей територіальних громад. Важливо наголосити, що для сталого сільського розвитку у пріоритеті є не тільки обсяг залучених фінансових ресурсів, але і наявність структурної диверсифікації та ритмічність надходжень, що є досить критичним в умовах невизначеності та ризикогенності ринкового середовища.

Цілісний процес фінансового управління сільським розвитком повинен передбачати реалізацію конкретних цілей, спрямованих на стійке підвищення фінансової спроможності та самодостатності сільських громад. Визначені вектори трансформації мають на меті не лише зміну механізмів формування і розподілу фінансових ресурсів, а системне переосмислення всієї архітектоніки фінансування сільського розвитку як єдиного інституціонального простору з метою забезпечення інклюзивного, людиноцентричного розвитку сільських громад.

Процес фінансування сільського розвитку здійснюється згідно з Урядовою Стратегією розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 р., яка передбачає грантове фінансування, програми підтримки ліквідності, державні гарантії, компенсацію витрат та

відшкодування збитків від війни, а також інвестиції у відновлення іригації, розвиток інфраструктури громад та підтримку дрібних фермерів [1]. Стратегування процесу фінансування сільського розвитку передбачає: здійснення бюджетування, планування та розподілу фінансових ресурсів територіальних громад; використання ризик-орієнтованого підходу для обґрунтування та прийняття ефективних управлінських рішень; нарощування доданої вартості на товари й послуги, які генеруються на сільських територіях; забезпечення траєкторії сталого зростання доходів селян і підвищення інвестиційної привабливості сільських територій та соціальної доступності до фінансових послуг (рис. 4). Зазначені складові елементи фінансової архітектоніки розглянемо детальніше.

Початковим етапом фінансового управління є процес бюджетування. Він дозволяє аналізувати та контролювати рух грошових потоків, наприклад, територіальної громади, здійснювати планування та розподіл доходів і витрат, забезпечувати цільове використання фінансових ресурсів. Саме бюджетування є основою для прийняття зрівноважених управлінських рішень.

Ризик-орієнтований підхід варто використовувати для своєчасної ідентифікації, оцінці та своєчасної мінімізації потенційних загроз (природних, економічних, екологічних, соціальних, технологічних фінансових та ін.). Використання різноманітних інструментів нейтралізації ризиків (адаптація до змін клімату, диверсифікація, лімітування, страхування, хеджування та ін.) дозволить активізувати ресурсний потенціал та розподіляти його в інтересах громади. На основі ризик-орієнтованого підходу

[1] Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2021 – 2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листоп. 2024 р. №1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 04.01.2026).

ухвалюються необхідні зрівноважені управлінські рішення у сфері операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

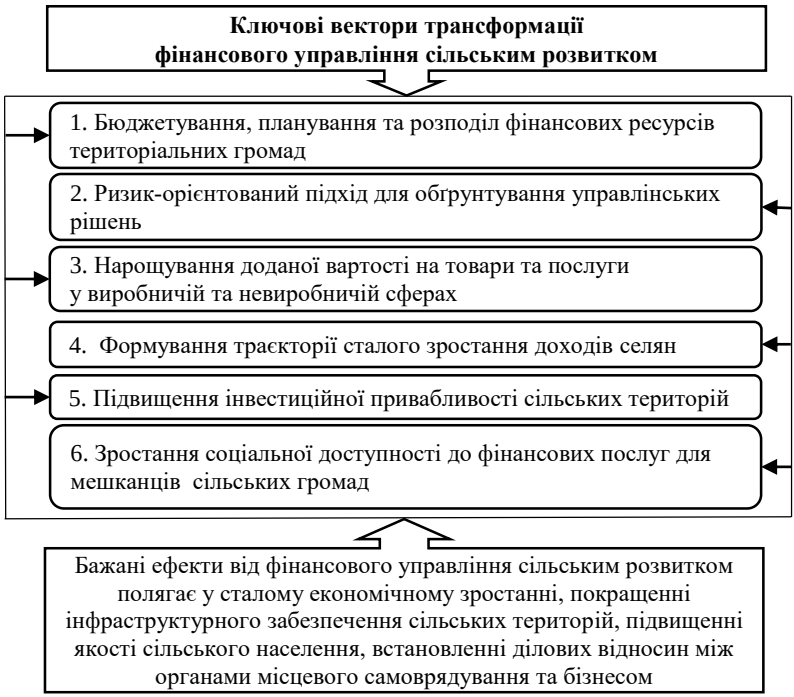


Рис. 4. **Архітектоніка фінансового управління сільським розвитком**

Однією з необхідних умов відтворення позитивної динаміки розвитку територіальних громад є збільшення доданої вартості у виробничий та у невиробничих сферах сільської економіки. Йдеться насамперед про формування єдиного «ланцюга вартості» від виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції. У даному контексті варто зауважити про доцільність соціалізації організаційних форм підприємницької діяльності на сільських територіях через створення та функціонування фермерських господарств, кооперативів, кластерів. Саме завдяки ефекту синергії діяльності зазначених аграрних

об'єднань зростатиме додана вартість на сільськогосподарську продукцію.

Джерелами формування доданої вартості у невиробничій сфері сільської економіки є різноманітні товари та послуги, які реалізуються потенційним споживачам. Йдеться про розвиток: сільського туризму; інформаційних та консалтингових послуг, логістичних хабів й дистрибуцій; соціальних послуг та інфраструктурного забезпечення на сільських територіях. Відтак, виникає об'єктивна необхідність у здійсненні поглибленої переробки та пакування аграрної продукції (наприклад, виробництво крафтових продуктів, зокрема, варення, сирів, соків тощо), що суттєво підвищує їхню вартість у порівняні з сировиною.

Нарощування доданої вартості у виробничій та невиробничій діяльності на сільських територіях варто розглядати як один із ключових пріоритетів у формуванні доходів громад. Важливо наголосити на використані додаткових можливостей щодо генерування диверсифікованих доходів сільським населенням. Для цього варто вжити наступних заходів, а саме:

– розширити можливості для офіційного працевлаштування сільського населення через механізм адаптації ринку праці у сільській місцевості до реальних потреб сьогодення (тобто йдеться про збереження наявних та створення нових робочих місць з фокусом на несільськогосподарські види підприємницької діяльності, а також збільшення обсягів дистанційної зайнятості, та впровадження інноваційних форм ділової активності);

– підвищити рівень доходів мешканців сільських територій до середнього рівня в економіці, а також розширити використання податкових інструментів впливу на регулювання доходів селян, зокрема Національною стратегією доходів до 2030 р. передбачено «Відновлення

прогресивної шкали ставок ПДФО у поєднанні з соціальною пільгою нейтральною до рівня доходів»[1];

– здійснювати адресну соціальну допомогу найбільш вразливим верствам населення;

– удосконалити систему пенсійного забезпечення, зокрема здійснювати популяризацію недержавного пенсійного страхування як інструменту капіталізації доходів на майбутнє.

Поступове зростання доходів мешканців сільських територій сприятиме зростанню обсягів залучення інвестицій. Це питання може набути особливої актуальності у повоєнному відновленні України. Але практична реалізація зазначеного потребує комплексного розв'язання проблем, пов'язаних з розвитком: сучасної інфраструктури; креативної індустрії; соціальної сфери, що забезпечує доступність до освітніх та медичних послуг; сприятливого інвестиційного середовища.

Вагомим аспектом формування сучасної моделі фінансової архітектоніки сільського розвитку є забезпечення соціальної доступності та обізнаності до фінансових послуг. Йдеться про рівноправний доступ всіх мешканців сільських територій до фінансових послуг (депозитів, кредитів, платіжних систем, страхування тощо) та соціальних гарантій (пенсії, допомоги), насамперед для вразливих груп громадян через механізм подолання бар'єрів (географічних, комунікаційних, освітніх, цінових та ін.), а також забезпечення надійного захисту прав споживачів фінансових послуг. У наступному параграфі даної монографії будуть віддзеркалені концептуальні підходи до модернізації фінансового забезпечення розвитку сільської економіки.

[1] Національна стратегія доходів до 2030 р. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/ National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата доступу: 09.01.2026).

4. Концептуальні підходи до модернізації фінансового забезпечення сільського розвитку

Багатофункціональний сільський розвиток є вагомим стимулом для формування висхідної траєкторії соціально-економічного добробуту в країні. Водночас постає необхідність у своєчасному фінансовому забезпеченні наявних трансформаційних процесів, які нині тривають у сільській місцевості. Активізація процесів децентралізації сприяє у здобутті автономії щодо фінансових питань. Це безумовно розширює можливості фінансування поточних потреб громад. Однак, постає необхідність у постійній диверсифікації джерел фінансування сільського розвитку, раціонально поєднуючи та використовуючи їх в інтересах сільських громад.

Безумовно, ключовим пріоритетом сьогодення слід визнати збереження та примноження фінансово-економічного потенціалу сільських територій (насамперед це стосується неокупованих територій рф) та зрівноваженого розвитку. У даному контексті йдеться про досягнення економічної, соціальної та екологічної рівноваги, збільшення кількості робочих місць, підвищення ділової активності, особливо серед дрібних та середніх інвесторів, залучення інноваційних технологій в агровиробництво та в несільськогосподарські види діяльності. На тлі окреслених завдань й викликів постає необхідність у взаємодії всіх стейкхолдерів щодо забезпечення фінансової стійкості та сприяння процесам залучення інвестиційних ресурсів у сільську місцевість.

З метою методологічного упорядкування процесу фінансового забезпечення сільського розвитку варто виокремити сукупність методів (самофінансування, бюджетне фінансування, кредити та зовнішнє фінансування), а також відповідний набір інструментів, що

сприяють формуванню сучасної моделі фінансових відносин в сільській місцевості (рис. 5).

Рис. 5. **Методи та інструменти фінансового забезпечення сільського розвитку**

За сучасних умов здійснення підприємницької діяльності в сільській місцевості дедалі більшої доцільності набуває диверсифікований підхід. Його суть полягає у поєднанні та раціональному використанні державних й

приватних ресурсів. Зокрема, бюджетні кошти у формі дотацій і субсидій варто розглядати як певний «стартовий капітал» для започаткування сприятливого бізнес-середовища. Водночас дії приватних інвесторів має спрямовуватися на реалізацію інноваційних проєктів, здатних системно розв'язувати економічні, соціальні та екологічні проблеми сільської місцевості. Відтак, актуальною постає проблема інтеграції державних, приватних та інноваційних джерел фінансування в інтересах всіх мешканців сільських територіальних громад.

Основою розвитку сільських громад є їх фінансове забезпечення. За своєю змістовною сутністю дана економічна категорія розглядається як «система взаємопов'язаних безперервних процесів пошуку, залучення та використання фінансових ресурсів, сформована з урахуванням типових особливостей, притаманних сільському утворенню з метою забезпечення його розвитку, підвищення якості життя населення, диверсифікації та активізації економічної діяльності й забезпечення сталого розвитку» [1]. Таким чином, можна стверджувати, що фінансові ресурси формують необхідний фундамент економічних, екологічних, інноваційних, технологічних, соціальних та ін. трансформацій в сільській місцевості. Основні джерела фінансового забезпечення територіальних громад у сільській місцевості відображено на рис. 6.

У процесі фінансового забезпечення сільських територіальних громад варто усвідомити всі потенційні ризики та наявні можливості подальшого сільського розвитку. З однієї сторони військова агресія рф проти України, економічна нестабільність, демографічна криза, що спричиняє брак робочої сили, зниження родючості ґрунтів, високий рівень логістичних та трансакційних

[1] Сторонянська І., Пелехатий А. Фінансове забезпечення розвитку сільських територіальних громад : монографія. Львів: ДУ «ІРД ім. М. І. Долішнього НАН України », 2014. 190 с.

витрат суб'єктів підприємницької діяльності. Всі зазначені фактори безумовно суттєво гальмують розвиток сільських територій.

Власні доходи

Акумулюються завдяки податковим (єдиний податок, податок на майно, питома вага від загальнодержавних податків тощо та неподатковим (доходи від оренди комунального майна, штрафи та відрахування та ін.) доходам

Державні трансфери

Ресурси, що надаються з державного до місцевих бюджетів з метою соціального захисту та вирівнювання фінансової спроможності сільських територій. Серед основних видів державних трансферів виокремлюють базові, реверсні та/або додаткові, а також державні субвенції

Грантові надходження

Поступають від міжнародних фінансових інституцій, урядів або фондів у вигляді цільової безповоротної підтримки інвестиційних проєктів розвитку сільських громад

Кредити та позики

Надаються у форматі державних пільгових програм або на комерційних засадах

Партнерства та інвестиції

Інноваційною формою взаємодії між приватним та державним секторами є формат державно-приватного партнерства з метою реалізації амбітних інвестиційних проєктів. Інвестиції залучаються в громаду з метою фінансування основного та оборотного капіталу у сільській місцевості

Рис. 6. **Джерела фінансового забезпечення сільських громад**

Однак, необхідно зауважити, що не зважаючи на всі ризики сьогодення, спостерігається поступове відновлення, тобто певний перехід від «шокового» стану війни до впевненого зростання вартості земельних ресурсів, але ціни коливаються залежно від безпекової ситуації в країні та очікувань завершення військових дій. Даний позитивний фактор варто розглядати у поєднанні з іншими факторами, а саме: сприятливі природно-кліматичні умови, значний ресурсний та науковий потенціал в аграрній сфері, доступність до інноваційних технологій у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції тощо. Представлені аргументи свідчать про доцільність модернізації фінансового забезпечення сільського розвитку, особливо на неокупованих рф територіях.

Варто зауважити, що термін «модернізація» розглядається як «процес покращення, оновлення, який еволюційними методами в прогресивному напрямку змінює чинники, умови, механізми, співвідношення, засоби розвитку суспільного виробництва, або окремі пріоритетні складові всієї економіки та суспільства»[1]. У даному сенсі постає необхідність в обґрунтуванні процесу модернізації фінансового потенціалу сільських територій. Адже для реалізації різних елементів економічного потенціалу (виробничого, інноваційного, інтелектуального, інформаційного) постає об’єктивна потреба у формуванні та використанні саме фінансового потенціалу. Завдяки його сформованості генерується здатність сільських територій до залучення інвестицій, збільшення робочих місць, розвитку інфраструктури та впровадження інновацій.

Зрівноважене використання фінансового потенціалу сільських територій може свідчити про ефективність управління фінансовими ресурсами громад та підвищення їх фінансової грамотності. Отже, масштабування фінансового

[1] Безпека людського розвитку: економіко-теоретичний аналіз : монографія; за ред. Л. С. Шевченко. Харків : «Право» 2010. 448 с.

потенціалу є необхідною умовою формування траєкторії економічного зростання та підвищення параметрів якості життя громадян (рівень доходів, доступ до соціальної інфраструктури, стан інженерних мереж тощо) на сільських територіях.

Одним із ключових пріоритетів модернізації сільського розвитку є забезпечення фінансової спроможності мешканців сільського середовища. Згідно з діючим законодавством України поняття «спроможність територіальних громад» пов'язується з «місцевими джерелами наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення її органами місцевого самоврядування, питань місцевого значення передбачених законодавством, в інтересах жителів громади» [1]. В Україні сформовано 433 селищних і 625 сільських територіальних громад, з них 126 громади окуповані (станом на лютий 2024 р.). За експертними оцінками зниження позицій спроможності забезпечення спостерігалося майже у 27 % селищних та у 22 % сільських громадах [2]. Попри воєнний стан в країні мешканці територіальних громад намагаються диверсифікувати свої спроможності щодо забезпечення сприятливих соціально-економічних умов життя та отримання всього обсягу адміністративних послуг.

Відповідно до рекомендацій Міністерства розвитку громад та територій України, оновлено критерії оцінювання спроможності територіальних громад, які поділені на 4 групи, зокрема: 1) людський капітал – динаміка змін чисельності населення, тобто демографічні тенденції;

---

[1] Про затвердження Методики формування спроможності територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квіт. 2015 р. № 214 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text (дата звернення 22.12.2025).

[2] Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Герасименко І. О., Драган О. О., Ткаченко К. В., Зубченко В. В. Фінансова спроможність територіальних громад України. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С. 6 – 30.

2) гуманітарно-економічний потенціал – ділова та інвестиційна активність, рівень зайнятості, індекс будівництва; 3) інституціональна активність – доступ до адміністративних послуг, а також міжнародна допомога та співробітництво; 4) фінансова спроможність – рівень доходів, видатків, обсяги дотаційності, структура податків та трансфери[1]. Відтак, вважаємо, що запропоновані критерії дозволять об'єктивно оцінювати спроможність селищних й сільських територіальних громад, своєчасно виявляти певні недоліки та визначати потенційні можливості їх подальшого розвитку.

Для формування середньо- та довгострокових орієнтирів сільського розвитку в Україні є наукова й практична необхідність у здійсненні модернізації його фінансового забезпечення. Процес модернізації передбачає наявність певних концептуальних підходів до фінансового забезпечення сільської економіки (рис. 7).

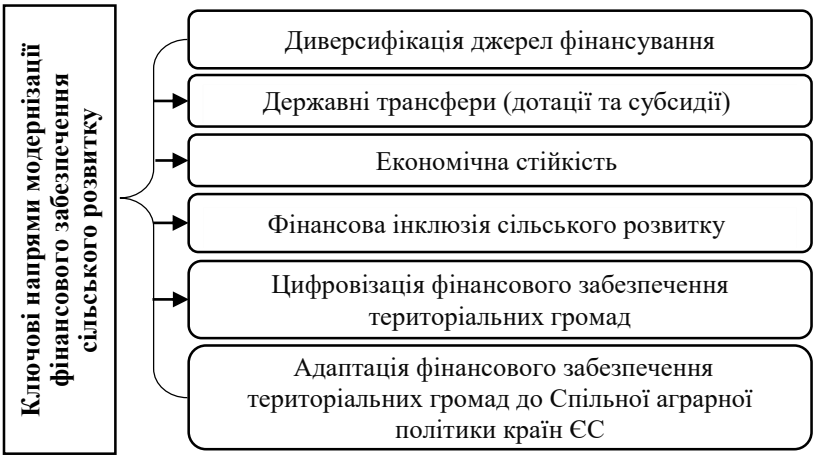


Рис. 7. **Відображення процесів модернізації фінансового забезпечення сільського розвитку**

[1] Мінрозвитку пропонує оновити підходи до оцінки спроможності територіальних громад URL : https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-proponuie-onovyty-pidkhody-do-otsinky-spromozhnosti-terytorialnykh-hromad

Беззаперечно, в основі фінансової достатності сільського розвитку закладені процеси диверсифікації, тобто урізноманітнення джерел фінансування потреб громад. Йдеться про формування спроможності забезпечення синергетичного ефекту від використання власних доходів, державних трансферів, ресурсів, які надходять за грантовими програмами, а також залучення інвестицій. Дедалі більшу увагу слід зосередити на широкому застосуванні інноваційних фінансових інструментів, таких як: венчурний капітал, «бізнес-ангели», краудфандинг (колективне фінансування), а також інструментів фондового ринку: акцій, облігацій та деривативів. Ключова перевага диверсифікації полягає у зменшенні залежності від одного джерела фінансових надходжень, таким чином зростає фінансова незалежність громади.

Суттєвим джерелом фінансування селищних та сільських територіальних громад є державні трансфери у вигляді дотацій та субсидій. Дане джерело розглядається як інструмент вирівнювання фінансово-економічного потенціалу територій. Ці питання набувають особливої актуальності, оскільки саме сільські території стають осередками проживання для значної кількості внутрішньо переселених осіб. Тому кошти, виділені у вигляді державних трансферів, можуть спрямовуватись на реалізацію соціальних проєктів, удосконалення інфраструктури розвитку сільської економіки.

Вагомим чинником сільського розвитку є забезпечення економічної стійкості територій. Це досягається завдяки функціонуванню сприятливого економічного середовища, підтримці аграрного бізнесу, а також розвитку несільськогосподарських видів підприємницької діяльності, зокрема: зеленого туризму, а

також розвитку несільськогосподарських видів підприємницької діяльності, зокрема: зеленого туризму, а також надання різноманітних послуг: адміністративних, дорадчих, соціальних, побутових, інфраструктурних, рекреаційних послуг та ін. Перспективним вектором зміцнення економічної стійкості громад є функціонування «сільських агломерацій» як просторових утворень декількох сіл та/або селищ, які об'єднані спільною ідеєю (ініціативою) та мобілізують свої ресурси з метою досягнення поставлених цілей.

Багатофункціональний розвиток сільських територій передбачає формування широкого доступу її мешканців до найрізноманітніших фінансових послуг. Йдеться про забезпечення фінансової інклюзії, яку варто розглядати у трьох вимірах: 1) доступність фінансової послуги, що означає спроможність споживача скористатися тією чи іншою послугою для розвитку власного бізнесу або на особисті потреби; 2) фінансова грамотність, яка полягає в усвідомлені споживача всіх ймовірних ризиків та можливих переваг від користування фінансовими послугами; 3) захист прав споживачів, який спрямований на реалізацію потреби в отриманні високоякісних фінансових послуг від третіх осіб.

Варто зауважити про доцільність інклюзивного розвитку територіальних громад у контексті фінансової децентралізації. Формулювання питання у даному ракурсі означає здійснення «оптимального розподілу фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування, акумульованих у місцевому бюджеті завдяки ефективному використанню можливостей від фінансової децентралізації та мінімізації її потенційних загроз задля досягнення сталого розвитку регіону з максимальним залученням членів громади до вироблення суспільного продукту й забезпечення справедливого розподілу отриманих благ на засадах

інклюзивного зростання» [1]. Таким чином, поступове втілення фінансово інклюзивних рішень в економічне життя селищних та сільських громад сприятиме підвищенню ділової та інвестиційної активності, реалізації фінансово-економічного потенціалу, а також соціальній згуртованості мешканців сільських територій.

Пріоритетним вектором фінансового забезпечення сільського розвитку виступають «зелені інвестиції». Саме через екологізацію виробництва й переробку сільськогосподарської продукції та підвищення екологічної стійкості природних ресурсів сільської місцевості зростає привабливість та сталість розвитку сільських територій. Актуальність даного питання значною мірою зумовлена необхідністю адаптації виробництва сільськогосподарської продукції до кліматичних змін. Безумовно зазначений процес адаптації потребуватиме реалізації інвестиційних проєктів екологічного спрямування.

Серед стратегічних векторів кліматичної політики впливу на сільський розвиток виокремлюють декарбонізацію, яка сприяє уповільненню викидів парникових газів та забезпечує еволюційну трансформацію до сталих практик з метою мінімізації потенційних ризиків забруднення довкілля. Процеси декарбонізації орієнтовані на розвиток відновлювальних джерел енергії, підвищення енергоефективності, виробництво органічно чистої продукції.

Сучасна парадигма фінансового забезпечення сільського розвитку передбачає використання таких інструментів як зелені облігації та ESG-інвестування. Обидва інструменти є взаємодоповнюючими у контексті забезпечення сталого фінансування та розраховані на

[1] Цимбалюк І. О. Інклюзивний розвиток регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : Вежа-Друк 2019. 336 с.

реалізацію проєктів екологічного, соціального та управлінського спрямування. Однак здійснюючи порівняння окреслених фінансових інструментів необхідно зазначити, що вони мають суттєві відмінності.

Зелені облігації розглядаються як борговий інструмент та використовуються для фінансування екологічних проєктів, таких як агроекологія, біорізноманіття, відновлювальна енергетика, охорона водних ресурсів, поводження з відходами та ін. Водночас ESG-інвестування оцінюється як більш загальне поняття, яке орієнтоване на формування зрівноваженого інвестиційного портфеля з мінімальними ризиками та досить тривалою сталістю. Поєднання та використання зазначених фінансових інструментів підвищує стійкість та інвестиційну привабливість сільських територій.

Формування сучасної моделі фінансового забезпечення розвитку сільської економіки передбачає використання цифрових технологій. Процес фінансового управління сільським розвитком передбачає використання систем *Farm Management Systems* (FMS), штучного інтелекту (ШІ), Інтернет речей (Іот) та маркетплейсів. Зазначенні технології дозволять підвищити об’єми акумуляції доходів та ефективність здійснення витрат, а також підвищити точність прогнозування руху грошових потоків селищних та сільських територіальних громад.

Подальші процеси формування та використання фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування мають бути адаптовані до Спільної аграрної політики країн ЄС. Серед пріоритетних завдань варто виокремити наступні: по-перше, функціонування виплатних агенцій з метою фінансової підтримки виробників аграрної продукції; по-друге, запровадження та використання аграрних нот для спрощення механізму кредитування дрібних та середніх сільськогосподарські товаровиробники,

по-третє, функціонування Державного аграрного реєстру (ДАР) з метою здійснення об'єктивного та прозорого розподілу фінансової допомоги між виробниками аграрної продукції; по-четверте, дотримання обов'язкових вимог (кросс-комплаєнс), пов'язаних з захистом довкілля як однієї з ключових умов для отримання фінансової допомоги. Таким чином, подальша гармонізація фінансової політики аграрного сектору зі стандартами ЄС створить додаткові можливості для реалізації потенціалу розвитку селищних та сільських територіальних громад в Україні.

Отже, подолання сучасних цивілізаційних викликів спричиненні багатьма демографічними, економічними, екологічними, воєнними, інфраструктурними, соціальними загрозами зумовлює об'єктивну потребу у формуванні фінансової архітектоніки сільського розвитку. Таке твердження ґрунтується на необхідності побудови наукової концепції з практичним застосуванням системи взаємоузгоджених заходів, спрямованих на організацію функціонування фінансових відносин між стейкхолдерами селищних та сільських територіальних громад. Дієздатна модель фінансової архітектоніки має базуватися на цілісній парадигмі структурованих дій, орієнтованих на взаємодію державних й недержавних інституцій з використанням певного набору методів та інструментів для формування сприятливого фінансового середовища на сільських територіях.

Ключовими векторами трансформації фінансового управління сільським розвитком слід визнати акумулювання доходів та прозорий розподіл фінансових ресурсів територіальних громад, використання ризик-орієнтованого підходу для обґрунтування управлінських рішень, нарощування доданої вартості на товари та послуги у виробничий та невиробничих сферах сільської економіки, формування сталої траєкторії зростання доходів мешканців

сільських територій та підвищення їх інвестиційної привабливості. Стратегічним пріоритетом сталого розвитку селищних та сільських громад є їх фінансове забезпечення. Рівень його достатності багато в чому залежить від диверсифікації та раціонального поєднання джерел фінансування (самофінансування, бюджетне фінансування, кредити, зовнішнє фінансування). Вочевидь лише за умов системної модернізації фінансового забезпечення з використанням досвіду країн ЄС можна досягти бажаного рівня сільського розвитку в Україні на засадах безпечності, надійності та сталості.

Розділ 2
ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПОЛІТИКИ ЗГУРТУВАННЯ ЄС

Лариса Недільська
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет

Олександр Ковальчук
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет

1. Фінансова архітектура політики згуртування ЄС у контексті сільського розвитку

Системні та тривалі соціально-економічні диспропорції між регіонами, проблеми депопуляції сільських територій, обмежений їх доступ до інфраструктури та нестача інвестицій зумовлюють потребу у спільному згуртованому підході щодо розв'язання проблем сільського розвитку.

У статті 174 Договору про функціонування Європейського Союзу (TFEU) [1] визначено, що «ЄС у межах політики зміцнення економічної, соціальної та територіальної згуртованості має на меті зменшення диспропорцій у рівнях розвитку між окремими регіонами, а також подолання відставання найменш розвинених територій. При цьому особлива увага приділяється підтримці сільських територій,

[1] Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями : Договір; Законодавство України URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_b06

регіонів, що перебувають у процесі промислової трансформації, а також територій, які зазнають впливу сталих природних або демографічних обмежень»[1].

У Європейському Союзі одним із ключових інструментів збалансування розвитку територій є Політика згуртування (Cohesion Policy), яка спрямована на підвищення рівня життя населення, стимулювання економічного зростання та посилення конкурентоспроможності менш розвинених регіонів. В межах цієї політики, завдяки фінансовій підтримці зі спеціальних фондів, створюються умови для модернізації сільської економіки, розвитку малого та середнього бізнесу, агропереробки й диверсифікації зайнятості.

Наразі в Україні зростає потреба в науковому осмисленні ефективності фінансових інструментів політики згуртування ЄС з метою їх імплементації у вітчизняну практику задля диверсифікації сільської економіки, підвищення зайнятості та якості життя населення. Результати такого дослідження є вкрай важливими у процесі адаптації європейських підходів до регіональної та сільської політики України.

Політика згуртування ЄС забезпечує сталий сільський розвиток через комплекс фінансових, інституційних і програмних механізмів. Серед ключових напрямів впливу політики згуртування (рис. 1), фінансова підтримка розвитку територій займає чільне місце і забезпечує міцну основу для економічної активності сільських мешканців, модернізації інфраструктури в сільських регіонах, залучення інвестицій та зростання добробуту сільських мешканців.

Перший напрям – це *диверсифікація сільської економіки,* яка забезпечується завдяки розвитку

[1] Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями : Договір; Законодавство України URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_b06

несільськогосподарських видів діяльності – переробки, сільського туризму, креативних індустрій, що зменшує залежність сільських територій від аграрного сектору та підвищує їх економічну стійкість.

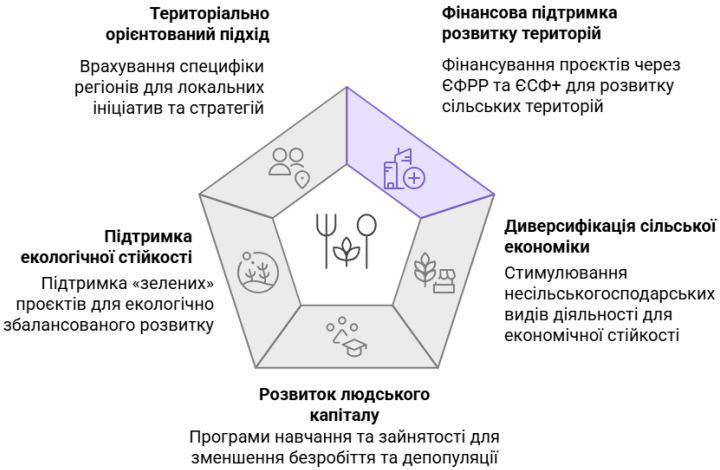


Рис. 1. **Напрями впливу політики згуртування ЄС на сільський розвиток**

Джерело: узагальнено за даними ЄС[1]

Наступний напрям – *розвиток людського капіталу та зайнятості,* втілюється через програми навчання та перекваліфікації сільських жителів, що забезпечує зниження безробіття, зростання зацікавленість серед молоді та жінок до умов життя у сільській місцевості, поступового стримування депопуляції територій.

Завдяки *територіально орієнтованому* підходу (place-based approach), політика згуртування ЄС враховує специфіку кожного регіону, що дозволяє підтримувати локальні ініціативи та інтегровані стратегії розвитку (зокрема, підхід LEADER у взаємодії зі Спільною аграрною

[1]New Cohesion Policy. Retrieved from: https://ec.europa.eu/ regional_policy /2021-2027_en

політикою), що підсилює роль місцевих громад у прийнятті рішень.

Підтримка екологічної стійкості забезпечується шляхом фінансування «зелених» проєктів, серед яких, відновлювана енергетика, енергоефективність, стале управління природними ресурсами, що сприяє екологічно збалансованому розвитку сільських територій та їх адаптації до кліматичних змін.

Фінансова підтримка розвитку територій в межах політики згуртування ЄС регулюється Регламентом (ЄС) 2021/1060[1], який встановлює спільні положення щодо низки Європейських структурних та інвестиційних фондів (European Structural and Investment Funds, ESIF). Цей документ також визначає правові засади для впровадження територіально орієнтованого підходу через такі механізми як інтегровані територіальні інвестиції (ITI) та місцевий розвиток під керівництвом громад (CLLD), а також розширює можливості використання інноваційних фінансових інструментів для стимулювання економічної стійкості регіонів.

Загалом, усі напрями політики згуртування ЄС створюють необхідні умови для комплексного сталого розвитку сільських територій, поєднуючи економічне зростання, соціальну інклюзію та екологічну відповідальність, а також зменшуючи розрив між міськими й сільськими регіонами.

Особливе значення в політиці згуртування ЄС надається механізму фінансового забезпечення, який є багаторівневим, інституційно врегульованим і комплексним. В узагальненому вигляді він охоплює низку взаємопов’язаних елементів (рис. 2):

[1] Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1060

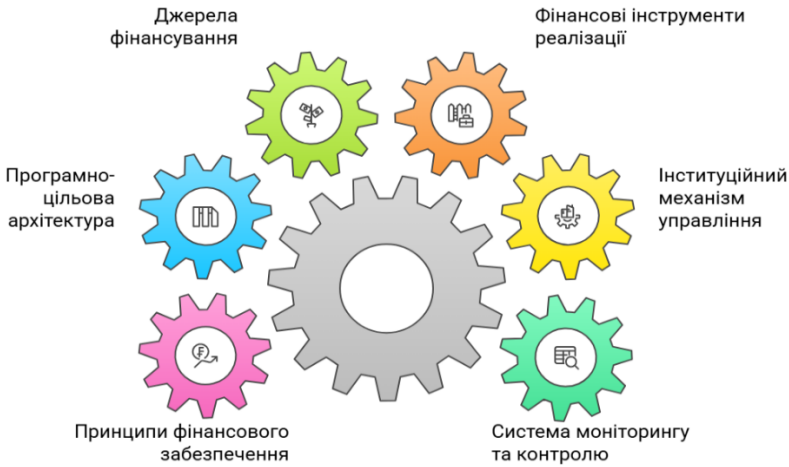


Рис. 2. **Елементи механізму фінансового забезпечення політики згуртування ЄС**

Джерело: узагальнено за даними ЄС[1]

○ *принципи фінансового забезпечення* – слугують підґрунтям ефективного функціонування механізму. Ключовими принципами фінансового забезпечення політики згуртування ЄС є:

- ✓ принцип концентрації ресурсів, зусиль та витрат на пріоритетних цілях і менш розвинених регіонах;
- ✓ принцип додатковості, за яким кошти ЄС не замінюють національні видатки, а доповнюють їх;
- ✓ принцип співфінансування, що передбачає залучення національних і місцевих бюджетів;
- ✓ принцип партнерства – сприяє залученню до участі різних зацікавлених осіб: органів влади, бізнес, соціальних партнерів, неурядові організації та громаду;

[1] Cohesion Policy: Opportunities for your cities. Retrieved from: https://urbact.eu/sites/default/files/2023-03/cohesion_policy_study-_final.pdf?utm_source=chatgpt.com

- ✓ принцип результативності та умовності (performance-based approach) – полягає в тому, що фінансування пов'язується не лише з обсягом витрачених коштів, а насамперед із досягненням конкретних, вимірюваних результатів, визначених на етапі планування. На відміну від традиційного підходу, де основна увага приділялася освоєнню коштів, цей принцип фокусується на реальному соціально-економічному ефекті для регіонів, що оцінюється кількісними та якісними індикаторами результативності, рівнем досягнення етапних (milestones) та кінцевих цілей і дотриманням встановлених строків.

○ *програмно-цільова архітектура* – визначає стратегічні цілі та пріоритети фінансування і забезпечує реалізацію механізму через багаторічні національні та регіональні програми, узгоджені з цілями ЄС (конкурентоспроможність, зелений та цифровий перехід, соціальна інклюзія). Держави-члени розробляють операційні програми, які визначають способи та форми використання коштів ЄС для досягнення тематичних цілей та інвестиційних пріоритетів. Ці програми містять інформацію про конкретні проєкти та заходи, які будуть фінансуватися, а також про очікувані результати та показники ефективності;

○ *джерела фінансування* – основні фінансові інституції, які забезпечують фінансування політики згуртування ЄС (ERDF, ESF+, CF, JTF)[1]. Фінансування політики згуртування здійснюється в рамках багаторічного фінансового плану (MFF) ЄС, який визначає максимальні річні суми, які можуть бути витрачені на різні сфери політики[2].

---

[1] Європейська Комісія – Cohesion Policy. Retrieved from: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/what/investment-policy_en

[2] Available budget of Cohesion Policy 2021-2027. Retrieved from: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/available-budget_en?utm_source=chatgpt.com

○ *фінансові інструменти* – для реалізації політики згуртування використовуються різні фінансові інструменти (гранти, фінансові інструменти, технічна допомога), вибір яких залежить від конкретних потреб та цілей проєкту або програми, а комплексність застосування підвищує мультиплікативний ефект використання коштів і стимулює залучення приватних інвестицій;

○ *інституційний механізм управління* – проявляється у системному багаторівневому управлінні: Європейська Комісія здійснює стратегічний нагляд і контроль, затверджує операційні програми, здійснює моніторинг прогресу та забезпечує дотримання правил та положень, тоді як управління програмами делегується національним керівним, сертифікаційним і аудиторським органам. Такий поділ повноважень забезпечує поєднання спільного європейського контролю та національної відповідальності.

○ *система моніторингу та контролю* – є важливою для забезпечення ефективного та прозорого використання коштів ЄС. Вона охоплює: моніторинг (збір та аналіз даних про прогрес у досягненні цілей і завдань операційних програм), оцінку (рівень впливу політики згуртування на економічний, соціальний та територіальний розвиток), аудит (перевірку фінансової звітності та дотримання правил та положень), корективні заходи (вжиття заходів для виправлення недоліків та покращення ефективності реалізації політики згуртування).

Загалом механізм фінансового забезпечення політики згуртування ЄС є комплексною системою, яка поєднує бюджетні ресурси ЄС, національне співфінансування та сучасні фінансові інструменти для досягнення сталого та збалансованого регіонального розвитку.

2. Інституційна основа фінансового забезпечення політики згуртування ЄС

Фінансування в межах політики згуртування Європейського Союзу здійснюється через так звані фонди спільного управління. Ці фонди є основними інститутами реалізації стратегічних цілей ЄС щодо зменшення диспропорцій між регіонами, соціальної інтеграції та сталого розвитку (рис. 3).

Рис. 3. **Європейські структурні й інвестиційні фонди спільного управління**

1) *Європейський фонд регіонального розвитку* (European Regional Development Fund, ERDF) є однією із ключових фінансових інституцій реалізації політики економічної, соціальної та територіальної згуртованості Європейського Союзу, оскільки саме через нього забезпечується концентрація інвестиційних ресурсів на структурну модернізацію регіонів і подолання просторових диспропорцій розвитку. Заснований у 1975 році, ERDF відіграє системоутворюючу роль у фінансовому забезпеченні регіональної політики ЄС, трансформуючи

бюджетні ресурси Союзу в довгострокові інвестиції з високим мультиплікативним ефектом.

Функціонування ERDF ґрунтується на принципі цільової та результативної спрямованості фінансування, що передбачає концентрацію коштів на пріоритетах, які визначають структурні чинники регіонального зростання. У сучасному програмному періоді фонд орієнтований передусім на підтримку інноваційної діяльності, розвитку малого і середнього підприємництва, цифрової трансформації, підвищення енергоефективності та переходу до кліматично нейтральної економіки. Така інвестиційна логіка дозволяє ERDF виконувати роль каталізатора економічної конвергенції між регіонами з різним рівнем розвитку.

Вагоме значення ERDF у фінансовому забезпеченні політики згуртування ЄС зумовлюється його здатністю адаптувати фінансування до територіальної специфіки. Розподіл ресурсів фонду здійснюється з урахуванням рівня валового внутрішнього продукту на душу населення, що забезпечує пріоритетну підтримку менш розвинених регіонів та регіонів у стані структурної трансформації. Такий підхід не лише сприяє зменшенню асиметрій розвитку, а й посилює територіальний вимір політики згуртування, інтегруючи економічні, соціальні та просторові аспекти регіонального розвитку.

Особливістю ERDF є поєднання грантового фінансування з фінансовими інструментами (кредитами, гарантіями, інструментами участі в капіталі), що дозволяє підвищити ефективність використання коштів ЄС та активізувати залучення приватного капіталу. У результаті фонд формує інвестиційне середовище, в якому бюджетні ресурси виконують роль «якоря» для масштабніших публічно-приватних інвестицій, забезпечуючи стійкість фінансових потоків у регіональній економіці.

Крім того, ERDF є важливим інструментом реалізації принципу результативності та умовності в політиці згуртування ЄС. Фінансування з фонду пов'язується з досягненням конкретних індикаторів результативності, що посилює підзвітність органів управління та сприяє орієнтації регіональних програм на довгостроковий соціально-економічний ефект. Таким чином, ERDF не лише акумулює значні фінансові ресурси, а й формує інституційні стимули для ефективного та прозорого використання коштів.

2) *Європейський соціальний фонд плюс* (European Social Fund Plus, ESF+) – це одна із базових інституцій фінансового забезпечення соціального виміру політики згуртування Європейського Союзу. ESF+ здійснює інвестування в людський капітал, зайнятість та соціальну інклюзію. Запроваджений у програмному періоді 2021–2027 як інтегрований фонд, ESF+ об'єднав ресурси попереднього Європейського соціального фонду, Ініціативи зайнятості молоді, Фонду європейської допомоги найбільш знедоленим та Програми зайнятості та соціальних інновацій, що суттєво посилило узгодженість і комплексність соціальної політики ЄС.

Функціональне призначення ESF+ полягає у підтримці структурних реформ ринків праці та соціальних систем держав-членів шляхом фінансування програм, спрямованих на підвищення рівня зайнятості, розвиток професійних навичок, адаптацію робочої сили до цифрових і технологічних змін, а також забезпечення рівного доступу до можливостей для вразливих соціальних груп. Такий підхід дозволяє розглядати ESF+ як ключовий інструмент реалізації Європейської соціальної моделі в умовах поглиблення економічної інтеграції та зростання регіональних і соціальних диспропорцій.

Вагоме значення ESF+ у фінансовому механізмі політики згуртування зумовлене його орієнтацією на довгострокові якісні ефекти, які не завжди можуть бути досягнуті внаслідок інфраструктурних інвестицій. Інвестиції у людський капітал, освіту, професійну підготовку та соціальну інтеграцію формують основу для сталого економічного зростання передусім сільських територій, підвищення їх конкурентоспроможності та соціальної стійкості. Таким чином, ESF+ доповнює інвестиційну логіку ERDF, забезпечуючи баланс між економічною і соціальною складовою політики згуртування.

Фінансування з ESF+ здійснюється з урахуванням принципів партнерства, співфінансування та територіальної адаптації, що дозволяє враховувати специфіку національних і регіональних ринків праці. Важливою рисою ESF+ є впровадження принципу результативності та умовності, відповідно до якого виділення фінансових ресурсів пов'язується з досягненням конкретних соціально-економічних показників, таких як рівень зайнятості, охоплення програмами навчання та зменшення бідності.

3) *Фонд згуртування* (Cohesion Fund, CF) – спрямований на підтримку держав-членів з рівнем валового національного доходу на душу населення нижчим за середній показник по ЄС. Його створення зумовлене необхідністю посилення солідарності між країнами Європейського Союзу та забезпечення умов для збалансованого розвитку шляхом фінансування масштабних інвестицій, що мають загальноєвропейське значення.

Особливістю Фонду згуртування є його чітко виражений макроекономічний та наднаціональний вимір. Фінансування з CF спрямовується не лише на усунення національних диспропорцій, а й на зміцнення внутрішньої

згуртованості Європейського Союзу шляхом розвитку спільної інфраструктури та підвищення взаємопов'язаності регіонів. У цьому контексті Фонд згуртування виступає інструментом інтеграції, що поєднує національні інтереси з цілями загальноєвропейського розвитку.

4) *Фонд справедливого переходу* (Just Transition Fund) – це новий фінансовий інститут, спрямований на підтримку регіонів та громад, які зазнали найглибших економічних і соціальних змін у зв'язку з переходом до кліматично нейтральної економіки.

Фонд справедливого переходу був створений у межах Європейського зеленого курсу (European Green Deal) як спеціальний механізм, призначений пом'якшувати негативні наслідки декарбонізації для територій, що залежать від вуглецевомістких секторів економіки – таких як видобуток вугілля, виробництво енергії на викопному паливі чи традиційне промислове виробництво. Основна мета JTF полягає у забезпеченні соціально справедливого переходу, що означає підтримку працівників, підприємств та місцевих спільнот у період структурної трансформації економіки.

Функціонально JTF доповнює інші структурні фонди ЄС, зокрема ERDF та ESF+, але відрізняється чіткою тематичною спрямованістю: він фінансує проєкти, які сприяють диверсифікації економіки, створенню нових «зелених» робочих місць, перепідготовці та підвищенню кваліфікації працівників, підтримці підприємництва в екологічно орієнтованих секторах, а також заходам із покращення екологічного стану територій, що зазнали деградації через відмову від викопних джерел енергії. Це можуть бути інвестиції у відновлювану енергетику, енергоефективні рішення, розвиток інноваційних кластерів та інфраструктури для цифровізації.

Фінансування з JTF здійснюється на основі територіального підходу, коли держави-члени разом із

регіонами розробляють спеціальні плани справедливого переходу, у яких визначають стратегічні напрями, пріоритети, цільові групи та очікувані результати. Такі плани узгоджуються з Європейською Комісією, і лише після цього фонд надає фінансову підтримку. Це сприяє підвищенню відповідальності на національному та регіональному рівнях, а також забезпечує адаптацію ініціатив до місцевих умов.

Крім вказаних фондів спільного управління фінансове забезпечення сільського розвитку в ЄС може здійснюватися також через інші спеціалізовані фонди, наприклад, Європейський сільськогосподарський фонд розвитку сільських районів (EAFRD), який спрямований на підтримку сільських територій та сталого сільського господарства. EAFRD забезпечує фінансування модернізації фермерських господарств, охорони навколишнього середовища, збереження ландшафтів і підвищення якості життя в сільській місцевості.

До інших механізмів, що тісно інтегровані з цілями політики згуртування, належить інвестиційна програма Європейського Союзу InvestEU[1]. Це ключова, пріоритетна інвестиційна програма Європейського Союзу, запущена в межах бюджетного періоду 2021-2027 рр. Вона була створена для стимулювання приватних інвестицій у стратегічно важливі сфери економіки через надання бюджетних гарантій.

Фінансове забезпечення політики згуртування ЄС реалізується через багаторічну фінансову структуру (семирічний бюджет). Нинішній бюджет обсягом 1,211 трлн євро почав діяти в 2021 р. і діятиме до 2027 р. з метою забезпечення досягнення «політичних цілей». У Довгостроковому бюджеті ЄС на 2021-2027 рр. об’єднані

[1] InvestEU. Retrieved from: https://investeu.europa.eu/index_en

бюджети ERDF, CF та ESF+ для забезпечення політики згуртування заплановані у розмірі 372,6 млрд євро (рис. 4).

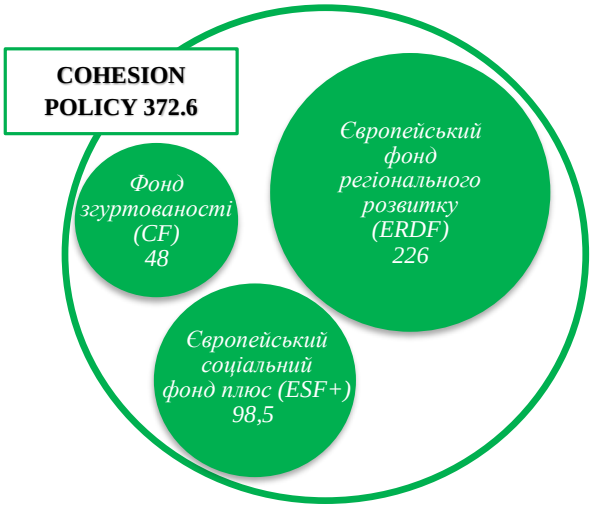


Рис. 4. **Довгостроковий бюджет ЄС на 2021-2027 рр.**
Джерело: наведено за даними офісу публікацій ЄС[1]

В межах цільових фондів спільного управління політики згуртування за період 2021-2025 рр. спостерігається переважання ролі Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF) у фінансуванні програм згуртування (понад 45 % за всіма показниками) (табл. 1).

Суттєва роль у фінансуванні програм регіонального розвитку в межах політики згуртування ЄС належить також Європейському соціальному фонду плюс (ESF+), питома вага впливу якого оцінюється в 27-36,44 %. Вагома роль цього фонду пояснюється переорієнтацією політики згуртування з інфраструктурних проєктів на проблеми соціальної стійкості, особливо в питаннях підтримки систем охорони здоров'я та збереження робочих місць.

[1] Офіс публікацій ЄС. Retrieved from: https://op.europa.eu/publication-detail/-/publication/d3e77637-a963-11eb-9585-01aa75ed71a1

Таблиця 1. **Фінансове забезпечення політики згуртування в розрізі фондів спільного управління**

Показник	Фонд			
	CF	ERDF	ESF+	JTF
Запланований бюджет програми, млн євро	49159,97	305229,64	141183,69	26501,93
у % до загального бюджету	9,42	58,46	27,04	5,00
Виділені фінансові ресурси, млн євро	36335,05	165779,02	84627,10	14635,03
у % до загальної суми виділених фінансових ресурсів	12,06	55,01	28,08	5,00
Обсяги освоєних коштів, млн євро	10885,78	32179,31	25707,43	1781,27
у % до загальної суми освоєних коштів	15,43	45,61	36,44	2,52

Джерело: розраховано за даними Європейської комісії[1]

Водночас лише Фонд згуртування (CF) звітує про освоєння наданих коштів у розмірі понад 20 % від запланованого (рис. 5), а решту продовжують супроводжувати обрані проєкти на рівні 7-18 %.

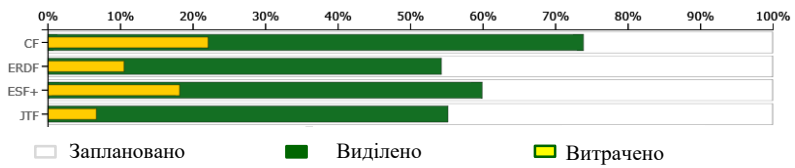


Рис. 5. **Обсяги фінансування за фондами політики згуртування ЄС, станом на 30.10.2025 р. у відсотках від запланованого**

Джерело: наведено за даними Європейської комісії[2]

Поряд із зазначеними інституціями важливу роль також відіграють Європейський інвестиційний банк (European Investment Bank, ЄІБ) та Європейський інвестиційний фонд (European Investment Fund, ЄІФ), які

[1] Огляд політики згуртування на 2021-2027 роки. Retrieved from: https://cohesiondata.ec.europa.eu/cohesion_overview/21-27/#finance-implementation

[2] Там само.

розширюють можливості грантового фінансування шляхом надання позик, гарантій, інвестицій у капітал та консультаційної підтримки. Їхня діяльність спрямована на зменшення регіональних диспропорцій і сприяння збалансованому економічному, соціальному та територіальному розвитку, що узгоджується з основними цілями політики згуртування ЄС.

Завдяки ефективному функціонуванню фінансових інститутів, які формують організаційно-управлінську основу політики згуртування ЄС, безпосередніми механізмами мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів виступають *фінансові інструменти*. Вони відіграють важливу роль в програмах економічної, соціальної та територіальної згуртованості Європейського Союзу, оскільки дозволяють вчасно та в повному обсязі здійснювати інвестування у стратегічно важливі проєкти.

3. Форми та види фінансових інструментів сільського розвитку: європейські підходи та практики

Фінансові інструменти – це альтернативна форма фінансової підтримки, коли кошти надаються кінцевим одержувачам через специфічні фінансові продукти, які дозволяють ефективно управляти процесами фінансування.

Найпоширенішою формою фінансової підтримки регіонів у ЄС є гранти. Грант – це безповоротна фінансова допомога, яка спрямовується на фінансування інфраструктури, освіти, соціальних чи регіональних проєктів. Така допомога не підлягає поверненню й ефективна для менш розвинених регіонів, оскільки створює обмежений мультиплікативний ефект.

Основними сферами поширення використання грантів є інфраструктура, освіта, охорона здоров'я, соціальна сфера та процеси цифровізації. Грантові ресурси розподіляються через національні та регіональні операційні програми, узгоджені з Європейською комісією, де встановлені пріоритети, цілі та тематичні напрями. Зазвичай з бюджету ЄС фінансується частина вартості проєкту (наприклад, 50-85 %), а решту – забезпечує національний або регіональний бюджет. Це забезпечує відповідальність місцевих партнерів за ефективність використання гранту.

У контексті сільського розвитку, особливої уваги заслуговують гранти через програми Interreg. Interreg – це програма Європейського Союзу у сфері Європейського територіального співробітництва[1] охоплює низку напрямів фінансування, яка підтримує проєкти, що розв'язують спільні проблеми ЄС, одночасно сприяючи економічному, соціальному та екологічному розвитку по всій Європі. Фінансування в межах програм Interreg надається у формі безповоротної грантової допомоги на конкурсній основі та передбачає обов'язкову реалізацію спільних проєктів за участю партнерів з кількох країн. Основною метою програм Interreg є зменшення територіальних диспропорцій, підвищення рівня соціально-економічної згуртованості та стимулювання сталого розвитку регіонів шляхом спільного розв'язання проблем у сферах інновацій, цифровізації, охорони довкілля, розвитку людського капіталу та вдосконалення систем публічного управління. Характерною особливістю грантів Interreg є застосування механізму співфінансування, за якого кошти бюджету ЄС доповнюються фінансовими внесками учасників проєктів.

Європейський фонд регіонального розвитку також безпосередньо забезпечує грантове фінансування проєктів з

[1] Discover the programme. Retrieved from: https://interreg-rohu.eu/en/discover-the-rohu-programme/

розвитку регіональної інфраструктури, цифровізації, екологічних заходів тощо. Натомість Європейський соціальний фонд плюс (ESF+) здійснює грантове фінансування соціальних програм щодо підвищення зайнятості, освіти, інтеграції груп ризику.

Ключові характеристики грантів (рис. 6) свідчать про їх доступність, низькоризикованість і короткостроковий ефект у порівнянні з традиційними фінансовими інструментами, однак саме фінансові інструменти надають широкі можливості розвитку й ефективного використання.

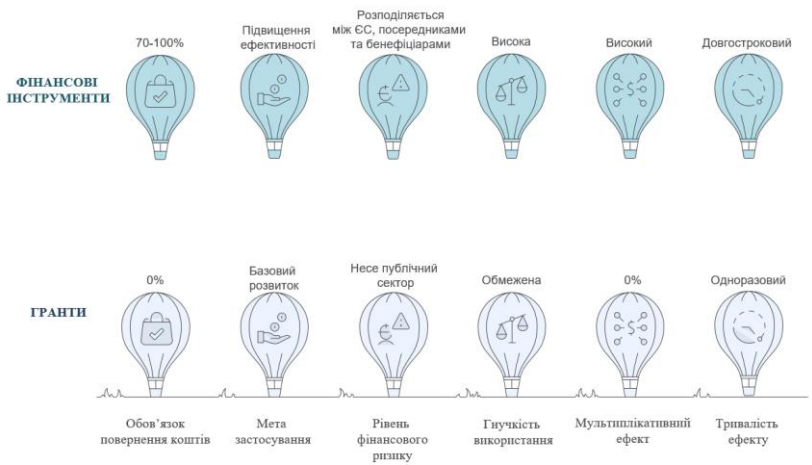


Рис. 6. **Порівняльні характеристики грантів і фінансових інструментів політики згуртування ЄС**

Отож, поряд з грантами ключову роль у фінансовому забезпеченні політики згуртування відіграють фінансові інструменти. У Регламенті ЄС № 964/2014 від 11.09.2014 р. визначено такі «типові» шаблони фінансових інструментів: *кредити, гарантії, акціонерний капітал та квазіакціонерний капітал*. Передусім, важливо зазначити, що усі вказані фінансові інструменти мають три основні ознаки (рис. 7): обертовий ефект, ефект кредитного плеча та висока віддача.

Рис. 7. **Переваги фінансових інструментів**

• *Обертовий ефект* – полягає в тому, що кошти, повернені кінцевими отримувачами (місцевими бюджетами, громадами, підприємствами чи підприємцями), можуть бути повторно використані для наступного фінансування.

• *Ефект кредитного плеча* – передбачає, що фінансові інструменти дозволяють залучати додатково державні та приватні інвестиції у спільних проєктах для примноження обсягів фінансування. Таке комбінування в межах однієї та тієї ж операції розширює потенційні можливості фінансових інструментів, а також, посилює контроль та відповідальність за ефективністю освоєння коштів.

• *Висока віддача* – забезпечується ліквідністю та привабливістю фінансових інструментів (у вигляді облігацій, акцій чи інших прав), які обертаються на ринку, оцінюються експертами та галузевими фахівцями і таким чином знаходять своє місце винятково у надійних бізнес-проєктах, що збільшує віддачу від вкладених інвестицій.

Оскільки рефундації можуть бути використані для підтримки додаткових кінцевих одержувачів, це свідчить, що одні й ті самі кошти (виділені фондами спільного

управління політики згуртування ЄС) можуть бути використані кілька разів для досягнення цілей політики згуртування. Вони найбільш підходять там, де інвестиції, ймовірно, принесуть достатню фінансову віддачу або забезпечать отримання заощаджень, які можна буде використовувати для погашення отриманої підтримки.

Фінансові інструменти політики згуртування ЄС – це конкретні специфічні механізми надання фінансової підтримки. Вони застосовуються в межах фондів політики згуртування і мають особливу економічну природу (рис. 8).

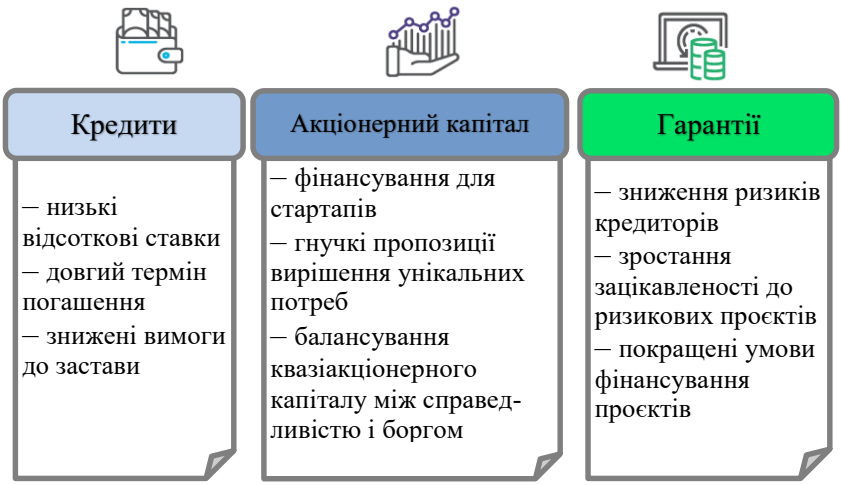


Рис. 8. **Види фінансових інструментів**
Джерело: наведено за даними FiCompass[1]

Кредит – фінансовий інструмент політики згуртування ЄС, що визначається як «угода, яка зобов'язує кредитора надати позичальнику узгоджену суму коштів впродовж узгодженого періоду часу, і згідно з якою позичальник зобов'язаний повернути цю суму протягом

[1] FiCompass ЄС. Retrieved from: https://www.fi-compass.eu/info/new-to-financial-instruments

узгодженого терміну»[1]. Застосування цього інструменти у політиці згуртування передбачає дотримання принципу спільного фінансування, який забезпечується відповідним фінансовим посередником (фондом спільного управління) або іншими інвесторами. Виділені фондом спільного управління ресурси використовуються для фінансування позик кінцевим одержувачам, які відповідають вимогам і встановленим критеріям. Схема застосування кредитних інструментів, що співфінансуються Європейськими структурними інвестиційними фондами (ESIF) наведена на рис. 9.

Рис. 9. **Схема застосування кредитних фінансових інструментів у політиці згуртування ЄС**

Джерело: проілюстровано за даними FiCompass[2]

Кредитне фінансування може здійснюватися у формі банківських позик, кредитних ліній, овердрафту та кредитних карток, лізингу або викупу з відтермінуванням платежу. Як правило, позики використовуються для

[1] ERDF loan financial instruments. Retrieved from: https://www.fi-compass.eu/f/loan-factsheet/

[2] Financial Instrument products. Loans, guarantees, equity and quasi-equity. *FiCompass*. Retrieved from: https://www.fi-compass.eu/library/how-to/financial-instrument-products

фінансування реальних інвестицій у нові технологічні лінії чи обладнання, інші активи та обігові кошти, задоволення постійних потреб у ліквідності, а також для підтримки розвитку та модернізації бізнесу. Окрім фінансування бізнесу, кредитне фінансування використовується у проєктах сільського розвитку, з державною чи приватною нерухомістю й інфраструктурою. Також, завдяки використанню кредитних інструментів переважно фінансуються проєкти енергоефективності та відновлюваної енергетики в межах «Європейського зеленого курсу».

Існує низка особливостей типового кредитного продукту, які разом формують умови позики, що надається органом, що реалізує фінансовий інструмент (фондом спільного управління), кінцевому одержувачу (табл. 2). Таким чином, серед базових переваг кредитних фінансових інструментів варто виділити: їх простий характер адміністрування (витрати та збори за управління обмежені), чіткий графік погашення, добре зрозумілий механізм кредитування (мінімізує ризик непорозумінь), збереження автономії фінансових посередників (відсутність претензій на право власності).

Таблиця 2. **Технічні характеристики кредитів як фінансових інструментів ЄС**

Критерій	Характеристика критерію
Основна сума	Сума коштів, що виплачується фінансовим посередником, що реалізує фінансовий інструмент, кінцевому одержувачу
Відсоток	Ціна, яку сплачує кінцевий одержувач за позику основної суми боргу, що враховує різні фактори: кредитоспроможність кінцевого одержувача, термін позики та ринкові умови
Термін погашення	Кінцевий одержувач зобов'язаний повернути основну суму боргу та будь-які непогашені відсотки наприкінці терміну погашення позики (зазвичай виражається певною кількістю років)
Частота погашення	Умови погашення основної суми боргу та відсотків. Для більшості кредитів платежі амортизуються таким чином, що основна сума та відсотки погашаються заздалегідь визначеними частинами протягом терміну кредиту. Це може здійснюватися щомісяця, щокварталу або щорічно

Критерій	Характеристика критерію
Профіль амортизації	Існує кілька видів амортизації позики, які стосуються способу структурування платежів за позикою. Найпоширенішими видами амортизації позики є: • лінійний – передбачає погашення основної суми кредиту однаковими платежами, тоді як сума відсотків зменшується з часом зі зменшенням непогашеного залишку основної суми боргу; • ануїтет – означає регулярні рівні за обсягом платежі протягом всього терміну кредиту. Ці платежі складаються як з основної суми боргу, так і з відсотків, однак співвідношення кожного з них змінюється з часом; • кредит з відстроченим погашенням основної суми боргу («кредит з балонним платежем») – передбачає здійснення зниження щомісячних платежів протягом більшої частини терміну кредиту, але потім здійснення великого платежу в кінці терміну та/або після досягнення певних етапів для погашення залишку основної суми боргу
Пільговий період	Короткий період на початку терміну кредиту, протягом якого призупиняється виплата основної суми боргу та/або відсотків
Застава	Активи, що надаються кінцевим одержувачем як забезпечення позики. У разі невиконання позичальником зобов'язань за позикою, орган, що реалізує остаточний документ, має право звернутися з вимогою регресу щодо активу на всі непогашені суми
Транзакційні витрати та комісії	Позики можуть передбачати різні комісії, пов'язані з транзакцією, такі як комісії за оформлення, обслуговування позики, за прострочення платежу, за дострокове погашення тощо
За замовчу-ванням	Коли позичальник не виконав будь-яких зобов'язань щодо оплати за відповідним кредитним договором, і таке невиконання триває протягом певного періоду часу, визначеного фінансовою установою відповідно до її внутрішньої політики управління ризиками, це може призвести до звернення стягнення на заставу, надану позичальником

Отже, кредитні фінансові інструменти як для керівних органів, так і кінцевих реципієнтів мають низку переваг:

1) можливість повторного використання кредитних ресурсів – створює вигоди для керуючих органів, забезпечуючи підтримання певного рівня наповнення позикового фонду, що гарантує реципієнтам безперервне фінансування їх потреб;

2) цільовий характер використання кредитних ресурсів у матеріальні та нематеріальні активи, інфраструктурні та інноваційні проєкти, енергоефективні

програми та розвиток малого і середнього підприємництва – сприяє системному і комплексному досягненню Цілей сталого розвитку;

3) знижені процентні ставки, тривалі терміни погашення та гнучкі умови кредитування – забезпечують керуючим органам досягнення мети фінансування, а кінцевим реципієнтам – привабливість кредитування;

4) можливість поєднання з іншими видами фінансування з метою досягнення максимального ефекту для усіх зацікавлених осіб.

> *Один із найбільш успішних прикладів використання кредитів як фінансового інструменту політики згуртування – це програма модернізації багатоквартирних будинків у Литві, що фінансується через холдинговий фонд під управлінням Šiaulių bankas за підтримки Європейського інвестиційного банку (EIB). Суть проєкту полягає у кредитуванні об'єднань співвласників будинків для проведення термомодернізації (утеплення фасадів, заміна вікон, оновлення систем опалення). У ході проєкту кошти ERDF спрямовуються в кредитний фонд, що дозволяє надавати кінцевим позичальникам кредити з фіксованою низькою відсотковою ставкою (наприклад, 3% на термін до 20 років).*
>
> *Ця програма допомагає Литві зменшити енергетичну залежність та покращити умови життя громадян, що є ключовим пріоритетом згуртування. Оскільки кредит потрібно повертати, мешканці зацікавлені в якісному виконанні робіт, а держава економить кошти порівняно з видачею прямих безповоротних грантів*[1].

Відтак, кредитні фінансові інструменти можна вважати ефективною та сталою формою державної підтримки, особливо в умовах, коли банки-кредитори прагнуть уникати проблем ліквідності, що може призвести

[1] Energy efficiency loans for Lithuanian homes. *FiCompass.* Retrieved from: https://www.fi-compass.eu/library/how-to/financial-instrument-products

до дефіциту кредитних ресурсів. Кредитні фінансові інструменти забезпечують просте та гнучке рішення для фінансування, яке органи управління можуть адаптувати до своїх місцевих чи галузевих потреб і досягнення цілей державної політики в цільових секторах. Кредитні інструменти, що підтримуються ресурсами Європейських фондів, можуть бути використані для фінансування широкого кола проєктів, враховуючи енергоефективність, розвиток міст та інвестиції в різні сектори.

Гарантійні фінансові інструменти, згідно з нормативними документами Європейської комісії, визначаються як «письмове зобов'язання взяти на себе відповідальність за весь або частину боргу чи зобов'язання третьої сторони щодо успішного виконання своїх зобов'язань, якщо настане подія, яка призведе до дії такої гарантії, наприклад, невиконання зобов'язань за кредитом»[1].

Такі гарантії надаються банкам-кредиторам як додаткове забезпечення щодо уникнення збитків у разі невиконання кредитних зобов'язань позичальниками, що стимулює кредиторів кредитувати ризикові проєкти розвитку, а позичальникам дає можливість отримати кредити навіть без достатнього кредитного забезпечення (застави чи страхування). Гарантії керуючих фондів дозволяють залучати для фінансування значні обсяги приватного капіталу. У разі непередбачуваних втрат частина збитків покривається із коштів гаранта, що пом'якшує кредитне навантаження позичальника і ризики кредитора.

Схема використання фінансових гарантій демонструє активну участь гарантів у проєктах розвитку (рис. 10).

---

[1] Європейська комісія (2015). Керівництво для держав-членів щодо фінансових інструментів – Глосарій. Retrieved from: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2015/guidance-for-member-states-on-financial-instruments-glossary

Рис. 10. **Схема застосування гарантій у політиці згуртування ЄС**

Джерело: проілюстровано за даними FiCompass[1]

Гарантійні фінансові інструменти набули широкого поширення у випадках кредитування поточної господарської діяльності малих та середніх підприємств (МСП), які постраждали від пандемії COVID-19, а також агресії росії в Україні. Водночас в обмін на гарантію, яка часто надається на безоплатній основі, банки зобов'язані покращити умови фінансування для кінцевих одержувачів, зазвичай у формі нижчих процентних ставок і зниження вимог до застави.

Одним із наймасштабніших прикладів використання кредитних фінансових інструментів у межах політики згуртування для підтримки малого бізнесу є польська програма Biznestax. Ця програма реалізується через польський державний банк розвитку Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) за підтримки Європейського фонду регіонального розвитку. Програма полягає в наданні пільгових кредитів для малих та середніх підприємств, які впроваджують інновації або проєкти з

[1] Financial Instrument products. Loans, guarantees, equity and quasi-equity. *FiCompass*. Retrieved from: https://www.fi-compass.eu/library/how-to/financial-instrument-products

енергоефективності. Унікальність Biznesmax полягає в тому, що після успішної реалізації проєкту (наприклад, встановлення сонячних панелей на заводі) підприємство може отримати відшкодування сплачених відсотків коштами ЄС[1].

Таким чином, гарантії обирають для підтримки бізнесу, щоб залучити приватний капітал комерційних банків і охопити фінансуванням набагато більше підприємств. В результаті вся «екосистема» отримує вигоду від використання гарантій, охоплюючи кінцевих одержувачів, фінансові установи, керуючий орган та економіку загалом.

Акціонерний капітал як фінансовий інструмент політики згуртування ЄС передбачає фінансування, за якого інвестор надає суб'єкту господарювання кошти в обмін на частку в капіталі (акції). В контексті політики згуртування акціонерний капітал вважається одним із ключових фінансових інструментів для фінансування інновацій, підприємництва та структурної модернізації економіки в Європейському Союзі. Його застосування в ЄС має специфічні інституційні та програмні особливості, оскільки він використовується не лише як ринковий механізм, а і як інструмент економічної політики та розвитку.

У схемі застосування акціонерного капіталу (рис. 11), на першому етапі фінансування, ЄС через програми Європейських структурних інвестиційних фондів (ESIF) виділяє кошти різноманітним фінансовим посередникам та співінвесторам (венчурним фондам, приватним інвестиційним фондам або комерційним банкам), які на наступному етапі, об'єднавши публічні кошти та приватні інвестиції, спрямовують їх, пропорційно правилам фонду, до кінцевих реципієнтів (компаній).

---

[1] Gwarancja Biznesmax z dotacją. Retrieved from: https://www.bgk.pl/produkty/gwarancja-biznesmax-z-dotacja/

Рис. 11. **Схема фінансування у вигляді акціонерного капіталу у політиці згуртування ЄС**

Джерело: проілюстровано за даними FiCompass[1]

У результаті, ЄС спрямовує у бізнес-компанії не всі 100 % інвестиції, а залучає додатковий приватний капітал, використовуючи ефект левериджу. При цьому, інвестор стає співвласником бізнесу й може брати участь у його управлінні, а підприємство-реципієнт не зобов'язане повертати вкладений капітал як при кредитуванні. Водночас інвестор наражається на підвищений ризик втрати інвестованих коштів, однак потенційно має можливість отримувати більший дохід у вигляді дивідендів чи у випадку зростання ринкової вартості акцій.

Завдяки механізму використання фінансових інструментів політики згуртування ЄС інвестиції в акціонерний капітал у формі венчурного капіталу та приватного акціонерного капіталу відіграють важливу роль для підприємницьких структур, які прагнуть розробляти інноваційні продукти, встановлювати нові ринки та/або розширюватися на нові території. Такі фінансові інструменти застосовують для виконання низки важливих завдань:

[1] Financial Instrument products. Loans, guarantees, equity and quasi-equity. *FiCompass*. Retrieved from: https://www.fi-compass.eu/library/how-to/financial-instrument-products

1) *розвитку інноваційних підприємств* – проєкти у сфері відновлювальної енергетики, медичних та біотехнологічних розробок, робототехніки, агротехнологій (AgTech), екологічних технологій (CleanTech) чи цифрових трансформацій та інших напрямів, пов'язаних із реалізацією пріоритетів Європейського зеленого курсу[1] та програм інно-ваційного розвитку, зокрема Horizon Europe[2];

2) *підтримки стартапів та scale-up компаній* – проєкти щодо новітнього програмного забезпечення, рішень у сфері штучного інтелекту, фінансових технологій (fintech), кібербезпеки або цифрових платформ. У цьому контексті важливо зазначити вагомість підтримки як новостворених компаній (стартап), так і молодих, які масштабують свою діяльність (scale-up);

3) *розвитку стратегічних технологій* – таких, які ЄС вважає критично важливими для економічної безпеки, інноваційного розвитку та технологічного суверенітету. Зокрема, до них відносять розробку систем штучного інтелекту, хмарних сервісів, кібербезпеки, великих даних та цифрових платформ, водневі технології, системи накопичення енергії, нові покоління сонячних і вітрових установок, створення та виробництво мікрочипів, електронних компонентів і нових поколінь напівпровідників, що є важливими для економіки регіону;

4) *залучення приватного капіталу* – завдяки умовам спільного інвестування публічних і приватних коштів у капітал підприємств, що дає змогу розподіляти інвестиційні ризики та стимулювати участь приватних

[1] Delivering the European Green Deal. Retrieved from: https://commission.europa.eu/topics/climate-action/delivering-european-green-deal_en?utm_source=chatgpt.com

[2] Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation (2021 to 2027). Retrieved from: https://cordis.europa.eu/programme/id/HORIZON?utm_source=chatgpt.com

інвесторів у фінансуванні інноваційних і високоризикових проєктів;

5) *підвищення конкурентоспроможності економіки* – завдяки забезпеченню доступу підприємств до довгострокового інвестиційного капіталу (без зростання боргового навантаження), необхідного для впровадження інновацій, розвитку нових технологій та розширення ринків збуту.

Яскравим прикладом застосування акціонерного капіталу як фінансового інструменту політики згуртування ЄС є естонський фонд SmartCap, який оперує коштами Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF). В межах проєкту фонд SmartCap інвестує капітал у технологічні компанії на ранніх стадіях, які займаються складними наукоємними розробками. Таким чином державний фонд (за підтримки ЄС) отримує право голосу та частку в майбутніх прибутках таких компаній.

Одним із отримувачів таких інвестицій є компанія Skeleton Technologies (виробник суперконденсаторів). На ранніх етапах вони отримували підтримку через інструменти, до яких залучені фонди ЄС. Передбачено, що коли компанія стає успішною та її акції купує великий інвестор, кошти повертаються до фонду ЄС із прибутком і реінвестуються в нові стартапи цього ж регіону.

У фінансових програмах політики згуртування ЄС може застосовуватись квазіакціонерний капітал (quasi-equity). *Квазіакціонерний капітал* – це гібридна форма фінансування, яка поєднує риси акціонерного капіталу та боргових інструментів. Це інвестиції, які не передбачають прямого придбання частки власності в компанії, однак дохід інвестора часто пов’язаний із фінансовими результатами підприємства або може передбачати можливість конвертації боргу в капітал.

Основними формами квазіакціонерного капіталу можуть бути такі гібридні інструменти:

1. *Конвертовані облігації* – класичні боргові цінні папери, які надають інвестору право в майбутньому перетворити борг на частку власності компанії шляхом обміну облігацій на акції. У ході такого фінансування інвестор початково має облігації, за якими отримує відсоткові доходи, а з часом, за певних умов має змогу стати акціонером такої компанії. У ЄС така форма фінансування застосовується, зокрема, до технологічних стартапів.

> *Одним із відомих прикладів використання квазіакціонерного фінансування через фонд InvestEU є кейс компанії Heliatek (німецька компанія, що розробляє інноваційні органічні фотоелектричні плівки). Європейський інвестиційний банк надав компанії фінансування в розмірі 20 млн євро у формі квазіакціонерного капіталу (venture debt). У результаті компанія Heliatek змогла побудувати першу у світі лінію промислового виробництва органічних сонячних плівок, не розмиваючи частку засновників на критичному етапі науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт*[1].

2. *Позики з інструментами участі в капіталі (participating loans)* – це звичайний кредит, за яким кредитор отримує додаткові переваги, наприклад, до базової відсоткової ставки може виплачуватись додатковий дохід залежно від прибутку або обороту компанії-реципієнта. Іншим прикладом може бути варіант, коли плата за кредит становить невеликий фіксований відсоток, а з часом кредитор (фонд ЄС) отримує варранти як право купити акції компанії в майбутньому за низькою ціною.

3. *Субординовані позики* – це форма боргу, яка за юридичним статусом максимально наближена до капіталу, оскільки такі позики зазвичай незабезпечені, часто не мають фіксованого графіка погашення, а кредитори матимуть право повернути вкладені кошти у разі

[1] Crunchbase. Retrieved from: https://crunchbase.com/organization/celonis

банкрутства компанії лише перед безпосередніми власниками. Такі характерні особливості субординованих позик дають можливість компаніям, що їх залучають, підвищувати свій рівень платоспроможності (при розрахунку враховуються лише поточні зобов'язання) та активно залучати дешеві банківські кредити (оскільки партнером компанії є фонд ЄС).

4. *Мезонінне фінансування* – це незабезпечений борг, який має низький пріоритет виплати (субординований), однак часто він передбачає право кредитора купити акції компанії за низькою ціною або конвертувати борг у частку в бізнесі. Мезонінне фінансування використовується для швидкого масштабування, коли власники не хочуть віддавати контроль над компанією на початкових етапах фінансування, але їм потрібні значні обсяги капіталу для захоплення нових ринків[1].

Отже, протягом життєвого циклу компаній у ЄС їх фінансування зовнішніми інвесторами може відбуватися у різних формах залежно від виду інвестицій та впливу на управління.

Структура фінансування за видами фінансових інструментів у ЄС в межах політики згуртування станом на 2025 р. (рис. 12) свідчить, що переважну питому вагу займають кредитні та гарантійні фінансові інструменти. При цьому, кредити як основний інструмент для енергоефективності займають 58 % всього фінансування, на гарантії як ключового інструмента підтримки малого бізнесу – припадає 28 % всього фінансування, решта 14% належить акціонерному капіталу – це переважно інвестиції у високотехнологічні стартапи.

[1] EIB Glossary - Mezzanine Finance. Retrieved from: https://advisory.eib.org/glossary

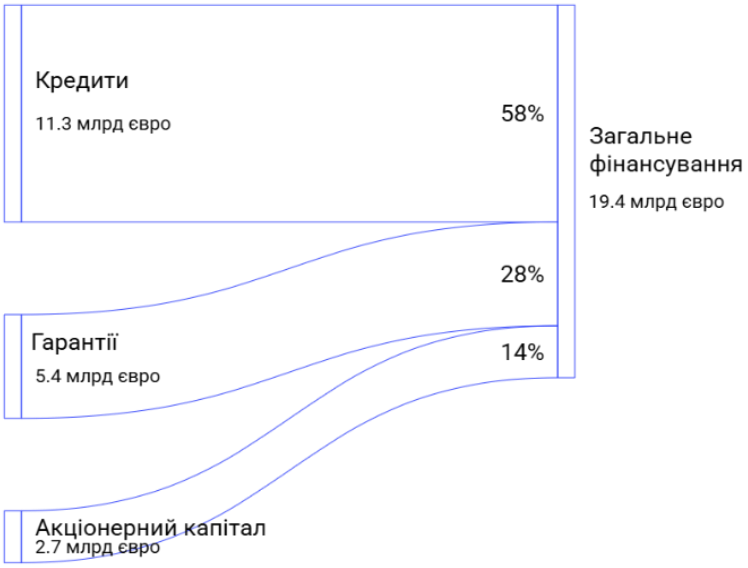


Рис. 12. **Структура фінансових інструментів у політиці згуртування ЄС, 2025 р.**

Джерело: побудовано за даними Європейської палати аудиторів[1]

Згідно зі статтею 58(5) Регламенту (ЄС) 2021/1060[2], грант та фінансовий інструмент можуть бути частиною однієї операції. Тому у практиці Європейських фондів спільного управління часто застосовуються змішані фінансові інструменти ("Blended operation" – єдиний пакет документів), які поєднують класичні їх форми:

- ✓ гранти та кредити – поєднання грантової складової, що забезпечує покриття науково-дослідних і проєктних витрат на етапі розробки, з кредитними ресурсами на наступних етапах розвитку підвищує

[1] Special Report 24/2025: Financial instruments in Cohesion policy. Retrieved from: https://www.eca.europa.eu/en/publications?ref=SR-2025-24

[2] Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1060

рентабельність і стимулює комерціалізацію кінцевого продукту;

- ✓ гранти та гарантії – завдяки механізму гарантій, інтегрованому у структуру змішаного фінансування, банківські установи отримують додатковий захист від збитків у випадку банкрутств позичальників (інноваційних стартапів та МСП);
- ✓ гранти та приватні інвестиції – залучення приватного капіталу через схеми співфінансування створює значний ефект важеля, примножуючи обмежені ресурси бюджету ЄС для досягнення стратегічних цілей.

Отже, фінансові інструменти політики згуртування ЄС являють собою сукупність грантових, поворотних і змішаних механізмів фінансування, спрямованих на ефективну мобілізацію публічних і приватних ресурсів для зменшення регіональних диспропорцій та забезпечення сталого розвитку територій.

4. Європейський досвід: можливості імплементації в Україні

Механізм співфінансування виступає фундаментальним інструментом реалізації політики згуртування ЄС, забезпечуючи перехід від моделі прямого субсидування до багаторівневого фінансового партнерства між європейськими інституціями та національними органами влади і суб’єктами бізнесу. Завдяки обов’язковому залученню внутрішніх ресурсів – державних, регіональних або приватних – досягається високий рівень національної відповідальності за успіх інвестиційних проєктів. Такий підхід значно знижує ризики нецільового та неефективного використання коштів, оскільки держави-члени інвестують внутрішній капітал, що

змушує їх здійснювати ретельний відбір як пріоритетних напрямів розвитку, так і конкретних проєктів для фінансування.

Сучасний механізм співфінансування має низку суттєвих переваг:

1). Значний ефект важеля, який дозволяє примножувати обмежені ресурси бюджету ЄС. Доповнення європейських фондів приватними та національними інвестиціями створює синергетичний ефект, який суттєво розширює масштаби програм регіонального розвитку, які було б неможливо реалізувати виключно коштами одного джерела.

У такому механізмі здійснюється чітка диференціація часток співфінансування залежно від рівня розвитку регіону (відповідно до категорій: менш розвинені, перехідні та більш розвинені), що є практичним втіленням принципу солідарності. Так, Регламенту (ЄС) 2021/1060[1] (стаття 112) закріплено критичні значення максимальної частки ЄС та власного внеску (національного чи приватного) для різних категорій регіонів (табл. 3).

Таблиця 3. **Максимальні ставки співфінансування згідно з Регламентом (ЄС) 2021/1060**

Категорія регіону	Максимальна частка ЄС	Власний внесок
Менш розвинені регіони (ВВП на душу населення < 75% від середнього по ЄС)	85%	15%
Перехідні регіони (ВВП від 75% до 100% від середнього по ЄС)	60%	40%
Більш розвинені регіони (ВВП > 100% від середнього по ЄС)	40%	60%

Джерело: наведено за даними Регламенту (ЄС) 2021/1060[2]

[1] Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1060

[2] Там само.

Встановлюючи для бідніших регіонів вищу частку участі ЄС у фінансуванні, політика згуртування вирівнює інвестиційні можливості територій, що мають слабкий податковий потенціал. Це дозволяє депресивним регіонам реалізовувати амбітні місцеві ініціативи та стратегії модернізації з централізованих ресурсів, не створюючи при цьому надмірного боргового навантаження на місцеві бюджети.

Окреме місце в цій системі посідає Фонд згуртування, який демонструє специфічний підхід до реалізації стратегічних загальноєвропейських пріоритетів. Для проєктів, що спрямовані на розбудову магістральних транспортних мереж та екологічної інфраструктури, ставка співфінансування фіксується на стабільно високому рівні – 85 %, незалежно від конкретної категорії регіону в межах країни-бенефіціара. Це пояснюється цільовим призначенням Фонду, який орієнтований на підтримку держав-членів, чий валовий національний дохід (GNI) на душу населення є нижчим за 90% від середнього по ЄС, що підкреслює пріоритетність європейської інтеграції.

Важливо вказати, що диференційовані ставки співфінансування також забезпечують фінансову інклюзивність – бідніші громади отримують ресурсну підтримку, яка дозволяє без надмірного виснаження місцевих бюджетів створити базову інфраструктуру (дороги, енергомережі), що згодом привабить приватних інвесторів.

Водночас нормативна база ЄС передбачає особливу систему винятків, що дозволяють гнучко реагувати на специфічні потреби територіального розвитку. Зокрема, для ініціатив у межах механізму «Місцевий розвиток під керівництвом громад» (CLLD) ставка фінансової участі ЄС може бути вищою, ніж стандартні ліміти.

2). Результативно орієнтовані принципи. Сучасна парадигма політики згуртування зазнала фундаментальної трансформації, змістивши акцент із контролю за витратами на фінансування за результатами. У межах програмного періоду 2021–2027 рр. реалізується підхід, за яким кошти виділяються за результатами досягнення конкретних кількісних та якісних показників.

Зокрема, результатом може вважатись завершення проміжного етапу проєкту (якісний показник), наприклад, ухвалення регіональної стратегії енергоефективності або завершення фундаменту великої інфраструктурної споруди. Також, цільовим показником можуть бути кількісні результати, наприклад, зменшення викидів CO_2 на 10% або працевлаштування певної кількості працівників.

Водночас, нова парадигма передбачає, що фінансування може бути призупинено, якщо компанія чи громада не виконують базові умови (наприклад, не дотримуються Хартії фундаментальних прав ЄС або екологічних стандартів). Це робить фінансові інструменти засобом не лише економічного, а й інституційного розвитку.

3). Територіально орієнтовані підходи. Для забезпечення комплексного розвитку територій політика згуртування передбачає застосування гнучких інструментів, що базуються на географічній та соціальній специфіці. Зокрема, механізм Інтегрованих територіальних інвестицій дозволяє поєднувати кошти з різних фондів та операційних програм для вирішення багатовимірних проблем конкретної території (наприклад, сільської громади чи басейну річки). Такий механізм забезпечує ефективне поєднання екологічних, економічних та соціальних заходів, запобігаючи розпорошенню ресурсів між непов’язаними між собою проєктами.

Отже, модель багаторівневого фінансового партнерства дозволяє комплексно фінансувати розвиток територій, поєднуючи різні джерела та типи фінансової підтримки. Для України, яка перебуває у стані війни та потребує подальшої відбудови, впровадження моделі багаторівневого фінансового партнерства має стратегічне значення і може забезпечити розв'язання ключових проблем фінансового забезпечення (рис. 13)[1].

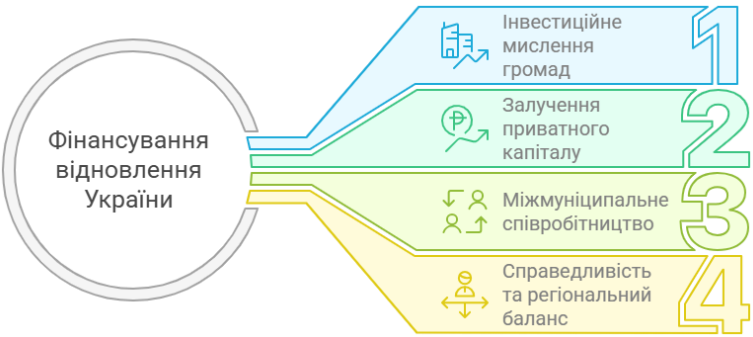


Рис. 13. **Перспективи імплементації європейської моделі фінансового партнерства для України**

– Формування «інвестиційного мислення» громад буде забезпечено шляхом поступового опанування місцевими громадами механізмів співфінансування та використання фінансових інструментів (кредитів, гарантій, акціонерного капіталу). Для післявоєнного відновлення України, коли обсяг потреб перевищуватиме обсяг наявних грантів, такий механізм залучення ресурсів стане оптимальним.

[1] Гуменюк О. Політика згуртованості ЄС: можливості залучення фінансових ресурсів для України. *Реанімаційний Пакет Реформ*. Retrieved from: https://rpr.org.ua/news/polityka-zghurtovanosti-yes-mozhlyvosti-zaluchennia-finansovykh-resursiv-dlia-ukrainy/

– Залучення приватного капіталу до відбудови може стати цінним способом отримання інвестицій, оскільки, використання механізму гарантій (як у польському кейсі Biznesmax) дозволить Україні залучати кошти комерційних банків у ризиковані регіони.

– Стимулювання міжмуніципального співробітництва – цей важіль буде сформовано за умови усвідомлення вищої ефективності співфінансування для інструментів на кшталт CLLD (місцевий розвиток під керівництвом громад), що стимулюватиме українські територіальні громади об'єднувати зусилля для реалізації великих спільних проєктів, зміцнюючи горизонтальні зв'язки в державі.

– Справедливість та регіональний баланс – чіткий та справедливий розподіл фінансування, в залежності від обсягів ВВП регіону та потреб соціальної справедливості, дозволить Україні уникнути «перенасичення» інвестиціями західних областей за рахунок ігнорування східних – деокупованих чи прифронтових територій, які потребуватимуть надзвичайної підтримки від донорів.

Впровадження цих механізмів дозволить Україні не просто використати фінансову допомогу, а й перетворити її на цінний капітал, який на поворотній основі буде використано у багатьох проєктах.

Наразі для України уже доступні деякі програми європейської підтримки та партнерства:

- програми підтримки України в межах політики сусідства (U-LEAD, EU4PAR, EU4PFM, EUACI EU4Digital, EU4 Environment тощо);
- програми транскордонної і транснаціональної співпраці (у межах Interreg);
- Інструмент передвступної допомоги (Instrument for Pre-accession Assistance, IPA), який призначений для фінансової та технічної підтримки країни-кандидата на членство у ЄС для проведення необхідних реформ;

• Ukraine Facility – це новий комплексний фінансовий інструмент, який запроваджено Європейською комісією з метою підтримання стійкості України, забезпечення її відновлення та модернізації на шляху інтеграції в ЄС. Ukraine Facility містить три складові:

- пряма бюджетна підтримка у формі пільгових кредитів (33 млрд євро) та грантів (5,27 млрд євро). В рамках цієї складової 1,05 млрд євро мають бути спрямовані на потреби регіонів;
- стимулювання залучення інвестицій (6,97 млрд євро);
- технічна та адміністративна підтримка (допомога щодо синхронізації законодавства до європейських стандартів, посилення спроможності органів влади на національному, регіональному та місцевому рівнях – 3 млрд євро)[1].

Отже, політика згуртування ЄС сприяє забезпеченню рівномірного і збалансованого розвитку регіонів. Є вагомі підстави вважати, що набуття Україною членства в ЄС відкриє ще більше можливостей відновлення і розвитку її територій, що водночас є суттєвим викликом, пов’язаним зі здатністю раціонального залучення та ефективного освоєння коштів.

[1] Політика згуртування: аналітичні матеріали для України – оглядова аналітика з переліком фондів і цілей політики згуртування. Retrieved from: https://www.gurt.org.ua/news/informator/100822/?utm_source=chatgpt.com

Розділ 3
ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Тетяна Гайдучок
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет

Олеся Дем'янишина
кандидат економічних наук, доцент
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини

1. Інституційно-фінансові детермінанти розвитку сільських територій

Розвиток сільських територій у сучасному науковому дискурсі трактується як комплексна трансформація економічної бази, соціальної інфраструктури, людського капіталу та просторової організації життєдіяльності, спрямована на підвищення якості життя сільського населення та зміцнення конкурентоспроможності територій.

У наукових дослідженнях наголошується, що нині розвиток сільських територій розглядається як складова регіональної політики, а не як автономний напрям державного впливу. У багатьох країнах Європи він інтегрований до стратегій регіонального розвитку та програм розвитку окремих регіонів, тоді як політика розвитку міст як центрів економічного

зростання поступово поширюється на прилеглі до них просторові утворення, зокрема сільські території[1].

В українських реаліях реалізація окреслених трансформацій ускладнюється демографічним спадом, посиленням міграційних процесів, нерівномірністю доступу до базових соціально-економічних послуг і фінансових ресурсів, а також зростанням рівня ризиків, зумовлених воєнними викликами для виробничої, логістичної та інфраструктурної сфер.

У сучасній вітчизняній науковій літературі відсутнє уніфіковане, загальноприйняте визначення поняття «сільські території», що зумовлює варіативність його тлумачення залежно від дослідницьких цілей, предметного поля та рівня аналітичного узагальнення. Така термінологічна невизначеність відображає складну природу самого об'єкта дослідження, який поєднує просторові, економічні, соціальні та інституційні характеристики й функціонує в умовах багаторівневої взаємодії.

Нормативно-правове поле також не забезпечує чіткого й однозначного понятійного підґрунтя. Зокрема, у Законі України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» відсутнє визначення поняття «сільська територія». Закон оперує категорією «сільська місцевість», яку характеризує як територію за межами міст, що переважно використовується для сільськогосподарського виробництва та сільської забудови[2]. За нашим переконанням, таке нормативне тлумачення звужує розуміння сільського простору, зосереджуючи увагу передусім на його виробничій функції

[1] Соколов М. О., Славкова О. П. Аграрний бізнес та його вплив на сталий розвиток сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7, ч. 3. С. 99–101.

[2] Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : Закон України від 17 черв. 2004 р. № 1807-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15 (дата звернення: 07.01.2026)

та залишаючи поза належною увагою соціальні, інституційні й просторові аспекти розвитку.

Подібна логіка простежується і в класичних наукових дослідженнях П. Саблука[1], у яких замість категорії «сільські території» застосовувався термін «сільська місцевість», під яким розумілася територія, що перебуває під юрисдикцією сільських рад. Це свідчить про еволюцію наукових підходів – від адміністративно-описового трактування сільського простору до його сучасного системного та інституційного осмислення в контексті соціально-економічного розвитку.

У наукових працях поняття «сільська територія» наповнюється ширшим і різноаспектним змістом. Так, А. Мунько та О. Тілебенко[2] розглядають її як інтегровану просторово-управлінську категорію, обґрунтовуючи доцільність використання поняття «агроландшафтний комплекс» як базової одиниці формування та реалізації державної аграрної політики, раціонального використання природних і виробничих ресурсів, а також забезпечення сталого розвитку.

Показовим є те, що навіть у «Концепції розвитку сільських територій»[3], попри її стратегічний характер, офіційне визначення терміну «сільські території» відсутнє. Водночас документ зосереджується на окресленні пріоритетних напрямів розвитку та формуванні завдань адаптації аграрного і сільського секторів до нових умов

---

[1] Реформування соціальної сфери села: організаційно-методичні засади / за ред. П. Т. Саблука. Київ : ІАЕ УААН, 2000. 475 с.

[2] Мунько А., Тулубенко О. Концептуальне узгодження дефініції «сільські території» в теорії публічного управління та її значення для формування аграрної політики відновлення. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 18. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-18-02-01

[3] Про схвалення Концепції розвитку сільських територій : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 верес. 2015 р. № 995-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80

функціонування, зокрема в контексті поглиблення економічної інтеграції з Європейським Союзом.

І. В. Прокопа[1] використовує поняття «сільські території» для характеристики сільської місцевості як складової природно-економічних та адміністративно-територіальних утворень, що слугує ресурсною основою сільського господарства й розвивається з ним у тісному взаємозв'язку.

З позицій інституційного підходу О. В. Павлов[2] визначає сільську територію як територіальну одиницю самоврядування, що функціонує в межах чинного законодавства, спирається на історично сформовані традиції господарювання та об'єднує територіальну громаду з метою розв'язання соціально-економічних проблем і стимулювання розвитку.

Узагальнюючи наведені підходи, слід зазначити, що множинність трактувань відображає багатовимірну природу сільських територій як об'єкта соціально-економічного, просторового та інституційного розвитку, що зумовлює потребу в комплексному й системному підході до їх наукового аналізу та управлінського регулювання.

У площині територіально-адміністративного підходу сільські території окреслюються через сукупність сільських населених пунктів і територіальних громад із низькою щільністю населення. Таке трактування має прикладне значення для формування державної регіональної політики, визначення об'єктів бюджетного фінансування та розподілу міжбюджетних трансфертів, що зумовлює його широке

[1] Прокопа І. Сільські території України: дослідження і регулювання розвитку. *Економіка України*. 2007. № 6. С. 50-59.

[2] Павлов О. І. Сільські території як об'єкт наукового дослідження. *Державне будівництво*. 2007. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_1(1)__6

застосування в нормативно-правових і програмних документах[1, 2].

Поряд із цим у сучасних наукових дослідженнях дедалі більшого поширення набуває системне трактування сільських територій. У його межах вони розглядаються як складні соціо-еколого-економічні утворення, у яких органічно поєднуються демографічні, ресурсні, виробничі та соціальні компоненти. Зокрема, І. Беженар, В. Мамчур та співавтори визначають сільські території як інтегровану систему, що функціонує на основі взаємодії природних ресурсів, населення та господарської діяльності й забезпечує відтворення економічного та соціального потенціалу регіонів[3]. Це є методологічно значущим для обґрунтування комплексних фінансових механізмів стимулювання розвитку та узгодження економічних і соціальних цілей.

У межах структурно-функціонального підходу А. Я. Ковач[4] акцентує увагу на багатофункціональності сільських територій, виокремлюючи їх агровиробничу, соціальну та екологічну функції. Дослідник підкреслює, що розвиток сільських територій не може обмежуватися виключно підтримкою сільського господарства, а потребує узгодження фінансових інструментів із широким спектром функцій сільського простору. Зазначений підхід створює

---

[1] Децентралізація. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року (новина/аналітика). 08.04.2025. URL: https://decentralization.ua/news/19455 (дата звернення: 27.12.2025)

[2] Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів : постанова КМУ від 19 листоп. 2025 р. № 1493. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1493-2025-%D0%BF#Text

[3] Беженар І. М., Мамчур В. А., Малік Л. М., Германюк Н. В., Демченко О. В. Теорія сутності дефініції «сільські території». *Економіка АПК*. 2021. № 12. С. 45-54. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112045

[4] Ковач А. Я. Категорія «сільські території»: підходи до визначення поняття, основні функції. *Регіональна економіка*. 2023. № 3(109). С. 86-92. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-7

методологічну основу для впровадження програмно-цільових механізмів бюджетування та здійснення комплексного оцінювання ефективності застосування фінансових інструментів розвитку.

Соціально-економічний підхід, представлений у працях Н. Л. Хомюк[1], розглядає сільські території передусім як середовище життєдіяльності населення, у межах якого ключовими критеріями розвитку виступають рівень зайнятості, доходів та доступність соціальних послуг. За таких умов фінансова політика повинна враховувати не тільки динаміку економічних показників, але й соціальні результати розподілу та використання бюджетних ресурсів, що узгоджується з концептуальними підходами сталого й інклюзивного розвитку.

Ресурсно-потенціальний підхід, обґрунтований І. В. Гончарук[2], трактує сільські території як носії природного, трудового та інфраструктурного потенціалу, відтворення якого є базою їх сталого розвитку. Це підсилює аргументацію щодо необхідності застосування довгострокових інвестиційних фінансових важелів і розвитку відповідного обліково-аналітичного забезпечення.

З інституційної точки зору сільські території постають як простір дії формальних і неформальних інститутів управління, у межах якого фінансова спроможність громад визначається не тільки обсягом наявних ресурсів, але і якістю управлінських рішень, рівнем підзвітності та ефективністю контролю[3].

---

[1] Хомюк Н. Л. Наукові підходи до вивчення розвитку сільських територій. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 101–104.

[2] Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення : монографія. Вінниця : ТОВ «Твори», 2022. 334 с.

[3] Заяць Т., Романюк С., Краєвська Г., Дяконенко О., Сова О. Пріоритетні напрями формування спроможних територіальних громад в Україні. *Agricultural and Resource Economics*. 2024. Vol. 10. No. 1. Pp. 135–164. https://doi.org/10.51599/are.2024.10.01.06

Розвиваючи просторово-інституційне розуміння територій, В. Юрчишин та І. Баланюк ідентифікують територіальну організацію як поєднання структур розселення населення, виробництва та природокористування, об'єднаних суб'єктами управління з метою відтворення життєдіяльності суспільства[1].

Доповнюючи зазначені підходи, В. Мамонова[2] визначає територію як відкриту соціально-економічну систему, що має просторове розташування та відносну відокремленість від зовнішнього середовища. Подібний підхід має суттєве методологічне значення для інтерпретації сільських територій як динамічних соціально-економічних систем, еволюція яких зумовлюється взаємодією внутрішніх і зовнішніх фінансових, інституційних та соціально-економічних чинників.

У цьому контексті О. Дем'янишина[3] розглядає сільські території як складну соціально-економічну систему, розвиток якої залежить від ефективності організаційно-економічного механізму управління. Авторка аналізує сучасний стан і результативність механізмів організації розвитку сільських територій крізь призму їх здатності забезпечувати стабільне економічне зростання та покращення якості життя сільського населення. Сталий розвиток трактується як поєднання економічних, соціальних та інституційних складових, що мають функціонувати узгоджено, що зумовлює необхідність

---

[1] Юрчишин В. В., Баланюк І. Ф. Проблеми розвитку аграрних відносин. *Економіка АПК*. 1997. № 7 (33). С. 3–9.

[2] Мамонова В. В. Управління територіальним розвитком на регіональному рівні: зміст, співвідношення. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харківського регіонального ін-ту держ. упр. Харків, 2005. Вип. 2(4). С. 329–336.

[3] Дем'янишина О. А. Оцінка рівня ефективності сучасного механізму організації розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2012, №3. С. 144-149.

формування комплексної системи показників оцінювання ефективності розвитку сільських територій.

Інституційна природа сільського розвитку полягає в тому, що результативність трансформацій визначається не стільки обсягом наявних ресурсів, скільки якістю «правил гри» – нормативно-правових норм, державної та регіональної політики, практик місцевого самоврядування, а також спроможністю інститутів контролю й підзвітності. У цьому контексті інституційними детермінантами є:

✓ стратегічне планування та узгодженість цілей розвитку з інструментами фінансування;

✓ фіскальна децентралізація і бюджетна автономія громад;

✓ інституційна спроможність органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) (кадри, процедури, управлінські компетентності, цифрові системи);

✓ прозорість, підзвітність і контроль у використанні публічних коштів;

✓ інвестиційний та підприємницький клімат, зокрема доступ до кредиту, страхування, гарантійних інструментів.

Вагомим рамковим чинником формування політики розвитку сільських територій виступає державне стратегічне планування. Так, у 2024 р. Урядом затверджено Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні до 2030 року[1], у якій наголошено на необхідності узгодженості цілей, інструментів та результатів державного впливу. Інтеграція обліку, моніторингу та оцінювання з результативно орієнтованою бюджетною політикою забезпечує перехід до управління

[1] Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року : розпорядження КМУ від 15 листоп. 2024 р. № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 27.12.2025).

публічними фінансами, спрямованого на досягнення вимірюваних соціально-економічних ефектів.

Логічним продовженням державного стратегічного планування як рамкового чинника розвитку сільських територій є перенесення задекларованих на національному рівні пріоритетів у площину практичної реалізації на місцях. Саме на цьому етапі відбувається трансформація загальнодержавних цілей й інструментів у конкретні управлінські рішення, програми та бюджетні зобов'язання, що безпосередньо впливають на соціально-економічний стан територій. У цьому контексті особливого значення набуває децентралізація, яка не лише інституціоналізує відповідальність місцевого рівня за результати розвитку, а й визначає нову роль територіальних громад у системі публічних фінансів і стратегічного управління.

В умовах децентралізації громада (територіальна, переважно сільська/селищна) перетворюється на ключового суб'єкта розвитку, який поєднує повноваження планування, бюджетування, реалізації програм та контролю. За таких обставин рівень управлінської спроможності, інституційної зрілості та якості фінансового менеджменту громади визначає ефективність використання ресурсів і досягнення запланованих соціально-економічних результатів.

Децентралізація змінила архітектуру публічних фінансів: розширила повноваження ОМС, підвищила значення власних доходів, вирівнювальних трансфертів, інфраструктурних субвенцій та проєктного підходу.

Фінансова спроможність громади, як правило, визначається поєднанням:

- ✓ доходної бази (податкові надходження, рентні платежі, плата за землю, частка ПДФО тощо);
- ✓ видаткових зобов'язань (освіта, ЖКГ, соціальна сфера, утримання інфраструктури);

✓ бюджетного вирівнювання та доступності трансфертів;

✓ якості бюджетного менеджменту (планування, управління ліквідністю, проєктна дисципліна).

На думку Б. І. Пшик[1] «… є послаблення залежності територіальних громад від субвенцій та дотацій від державного бюджету». В 2020–2024 рр. у структурі доходів місцевих бюджетів (табл. 1) переважають податкові надходження, частка яких зросла у 2022 р. до 70,88 %, а за період 2023-2024 рр. дещо знизилася до 66,59-64,94 %, залишаючись основою фінансової самостійності громад.

Таблиця 1. **Структурні зміни доходів місцевих бюджетів України, %**

Вид надходжень	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Податкові надходження	60,57	59,74	70,88	66,59	64,94
Неподаткові надходження	4,55	4,68	3,97	5,59	6,08
Доходи від операцій з капіталом	0,74	0,60	0,41	0,55	0,72
Офіційні трансферти	33,97	34,91	24,64	27,18	27,95
Надходження від ЄС/МО	0,03	0,01	0,04	0,03	0,22
До цільових фондів	0,14	0,10	0,06	0,05	0,09

Джерело: сформовано за даними OpenBudget[2]

Офіційні трансферти після скорочення у 2022 р. (24,64%) частково відновилися у 2023–2024 рр., однак їх роль загалом зменшилася, що свідчить про зниження залежності місцевих бюджетів від централізованої підтримки.

[1] Пшик Б. І. Забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України в контексті викликів воєнного стану та векторів повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5748/5803.

[2] Державний веб-портал бюджету для громадян «OpenBudget». URL: https://openbudget.gov.ua/ (дата звернення: 31.12.2025).

Неподаткові надходження у 2023-2024 рр. демонструють тенденцію до зростання, тоді як доходи від операцій з капіталом і цільові фонди залишаються незначними. Водночас у 2024 р. помітно зросла частка надходжень від ЄС та міжнародних організацій, що відображає посилення ролі зовнішньої фінансової допомоги.

Така динаміка засвідчує результативність реформи децентралізації в Україні та її позитивний вплив на бюджетну стійкість територіальних громад. Відтак, зміцнення фінансової спроможності громад обґрунтовано забезпечувати шляхом розширення бази місцевих податків і зборів, підтримки малого та середнього бізнесу із застосуванням податкових інструментів, удосконалення податкової політики, запровадження прозорих механізмів управління бюджетними ресурсами, а також посилення контролю та підвищення ефективності адміністрування податкових надходжень.

У дослідженнях фінансової спроможності громад також наголошується на проблемах дефіцитності бюджетів окремих сільських територій і ризиках недофінансування ключових видатків розвитку (зокрема капітальних).

Інституційним «вузьким місцем» стають управлінські можливості:

– наявність кваліфікованих фінансистів/бухгалтерів;
– здатність готувати якісні проєктні заявки;
– забезпечувати публічність бюджетних даних;
– проводити внутрішній контроль та аудит.

Доведено, що формування спроможних громад потребує поєднання ресурсного забезпечення з інституційними рішеннями, спрямованими на усунення

обмежень воєнного періоду, зокрема кадрових, фінансових та організаційних[1].

У зв'язку з цим особливої ваги набуває розвиток обліково-аналітичного та контрольного забезпечення на рівні громад як інструменту підвищення якості управлінських рішень та результативності використання публічних коштів.

В умовах воєнної економіки обліково-аналітична інформація набуває розширеного функціонального значення, перетворюючись з інструменту облікової фіксації на важливий елемент забезпечення прозорості, підзвітності та аргументованості управлінських рішень. Суттєвого значення набуває розкриття інформації у фінансовій і нефінансовій звітності, оскільки саме рівень якості та повноти аналітичних даних формує довіру з боку державних інституцій, донорських організацій і суспільства загалом.

У цьому аспекті Ю. Максимів, Т. Гайдучок та Н. Івасюк[2] акцентують увагу на необхідності трансформації підходів до розкриття обліково-аналітичної інформації в умовах воєнного стану, підкреслюючи її роль у зменшенні інформаційної асиметрії, підтримці процесів ухвалення управлінських рішень і зміцненні фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Окреслені положення є релевантними також для публічного сектору, зокрема в частині реалізації програм відновлення та розвитку територій.

Інституціоналізація сучасних підходів до бюджетного обліку, моніторингу та внутрішнього аудиту створює передумови для підвищення довіри, фінансової дисципліни

---

[1] Заяць Т., Романюк С., Краєвська Г., Дяконенко О., Сова О. Пріоритетні напрями формування спроможних територіальних громад в Україні. *Agricultural and Resource Economics*. 2024. Vol. 10. No. 1. Pp. 135–164. https://doi.org/10.51599/are.2024.10.01.06 (дата звернення: 27.12.2025).

[2] Максимів Ю., Гайдучок Т., Івасюк Н. Розкриття обліково-аналітичної інформації у звітності підприємств в умовах воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Vol. 11. С. 353-365.

і стійкості сільських територій в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Відтак, усунення інституційних обмежень і посилення управлінських спроможностей громад формують основу для активізації економічних процесів на сільських територіях. Навіть за наявності належних організаційних і кадрових передумов визначальним чинником залишається фінансова складова розвитку, адже вона опосередковує можливості реалізації стратегічних пріоритетів, програм і проєктів на місцевому рівні. Тому, доцільним є перехід до системного аналізу фінансових чинників, через які відбувається практична реалізації політики сільського розвитку.

Фінансові детермінанти сільського розвитку можна інтерпретувати як сукупність важелів, що впливають на інвестиційну активність, розвиток інфраструктури, зайнятість та добробут населення. До ключових фінансових важелів у сучасній українській практиці доцільно віднести:

1). Бюджетно-програмні інструменти

Йдеться про фінансування через державні й місцеві програми, субвенції, дотації, співфінансування проєктів. Дослідження державної фінансової підтримки аграрного сектору демонструють, що обсяги та структура підтримки змінюються, а ефективність значною мірою залежить від належного цільового спрямування та прозорих процедур відбору отримувачів. Проте аналітичні огляди вказують на проблему недостатньої узгодженості підтримки з довгостроковими вимірюваними цілями, що знижує результативність бюджетних програм[1].

Аргументованим є звернення до офіційних статистичних даних, що дає змогу кількісно оцінити

[1] APD Ukraine (Німецько-український агрополітичний діалог). Аналіз ефективності державних субсидій для розвитку сталого сільського господарства України : звіт. 2021. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Bericht_Stavnycha_Foerdermittel_UKR.pdf.

масштаби бюджетної підтримки, рівень охоплення сільськогосподарських виробників та ступінь реалізації задекларованих пріоритетів. Зокрема, наявна статистика свідчить про наступне:

1) обсяги бюджетної підтримки – у Державному бюджеті України на 2026 р. передбачено 14,1 млрд грн видатків на підтримку аграріїв, що на 4,5 млрд грн більше, ніж було у бюджеті 2025 р., із акцентом на фінансову підтримку сільгоспвиробників (9,5 млрд грн), фермерів (2,6 млрд грн), та гуманітарне розмінування сільськогосподарських земель (2,0 млрд грн)[1];

2) адміністрація та охоплення – за даними Європейської служби зовнішніх дій, у 2024 р. понад 31 600 виробників сільськогосподарської продукції отримали державну фінансову допомогу через Державний аграрний реєстр[2] на загальну суму 3,88 млрд грн. У Державному бюджеті України на 2025 р. на реалізацію ключових програм підтримки через цю цифрову платформу передбачалося 6 млрд грн, тоді як бюджет на 2026 рік зберігає орієнтацію на подальше використання Державного аграрного реєстру як базового інструменту адміністрування та розширення охоплення отримувачів державної підтримки[3];

3) масштабність субсидій – у межах окремої бюджетної програми 2025 р. було передбачено надання субсидії у розмірі 4 000 грн на гектар для фермерських господарств із площею сільськогосподарських угідь від 1 до 120 га, що фінансувалася коштом державного бюджету та була спрямована на підтримку ліквідності малих і середніх

---

[1] Аграрний бюджет 2026: що отримав АПК та звідки кошти? URL: https://agropolit.com/spetsproekty/1057-agrarniy-byudjet-2026-scho-otrimav-apk-ta-zvidki-koshti (дата звернення: 31.12.2025).

[2] Державний аграрний реєстр. Офіційна сторінка. URL: https://www.dar.gov.ua/

[3] ЄС підтримує Державний агарний реєстр України з понад 200 000 користувачів. URL: https://surl.li/xnmwnn (дата звернення: 31.12.2025).

виробників[1]. Державний бюджет України на 2026 рік зберігає орієнтацію на використання прямих бюджетних субсидій як інструменту підтримки фермерських господарств, із фокусом на адресність допомоги та підвищення ефективності використання бюджетних коштів, що свідчить про наступність бюджетно-програмного підходу у сфері аграрної політики;

4) структура підтримки – за даними OECD[2], у 2024 році програми бюджетних субсидій забезпечили підтримку понад 30 800 фермерських господарств на загальну суму близько 2,8 млрд грн, що використовувалася переважно для стимулювання виробничої діяльності та компенсації частини витрат. У 2025 році бюджетні асигнування на ці напрями було розширено. Державний бюджет України на 2026 рік підтверджує збереження пріоритетності прямих субсидій у структурі державної підтримки аграрного сектору з акцентом на адресність допомоги та підвищення ефективності використання бюджетних коштів;

5) гнучкість і прозорість – дослідження вказують, що частина бюджетних програм в Україні має обмежену узгодженість із довгостроковими вимірюваними цілями, що інколи знижує їх ефективність (недостатня орієнтація на економічні результати, адаптацію до потреб фермерських господарств, прозорі критерії відбору). Такі проблеми часто пов'язують із процедурою розподілу коштів і відсутністю чітких механізмів оцінювання результативності[3].

---

[1] BDO. Державна підтримка агробізнесу під час війни. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/wartime-state-support-for-agribusiness (дата звернення: 31.12.2025).

[2] OECD. Моніторинг та оцінка сільськогосподарської політики 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_a80ac398-en/full-report/developments-in-agricultural-policies-and-support-by-country_411a0245.html (дата звернення: 31.12.2025).

[3] Kyiv School of Economics; Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. *Agricultural support review: Ukraine*. Kyiv : Kyiv School of Economics, 2021. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/10/ENG-Ag-state-support-review-20211026-1.pdf

Статистичні дані свідчать про зростання обсягів бюджетної підтримки аграрного сектору України та збільшення охоплення отримувачів, зокрема через цифрові інструменти[1]. Поряд із досягнутими позитивними результатами аналітичні дослідження міжнародних і національних інституцій фіксують проблему недостатньої узгодженості бюджетно-програмних інструментів із довгостроковими стратегічними та результативними показниками, що зумовлює втрати ефективності використання бюджетних коштів і потребує посилення програмно-цільового підходу, моніторингу та оцінювання результатів.

2). Податкові стимули та регуляторні умови

Податкові інструменти (пільги, спеціальні режими, диференційовані місцеві ставки) виступають дієвим стимулом легалізації зайнятості, розвитку малого та середнього підприємництва, а також активізації інвестицій у переробку й логістику. Насамперед це проявляється через зниження податкового навантаження на фонд оплати праці, спрощення податкового обліку та підвищення прогнозованості податкових зобов'язань, що зменшує стимули до тінізації економічної діяльності та підвищує зацікавленість бізнесу у формальній зайнятості працівників.

Разом із тим ефективність таких інструментів є неоднорідною та значною мірою залежить від якості інституційного середовища. За відсутності стабільних і зрозумілих правил податкові пільги мають короткостроковий ефект або використовуються переважно для оптимізації оподаткування без реального розширення виробничої діяльності. Часті зміни податкового законодавства, складні процедури адміністрування та високі транзакційні витрати знижують інвестиційну привабливість навіть за формально сприятливих ставок.

[1] Державний аграрний реєстр. Офіційна сторінка. URL: https://www.dar.gov.ua/ (дата звернення: 31.12.2025).

Для МСП та агропереробних підприємств критичним є поєднання податкових стимулів з ефективним адмініструванням, що передбачає автоматизацію податкових процедур, мінімізацію дискреційних рішень контролюючих органів і запровадження прозорих механізмів контролю. За таких умов податкові інструменти трансформуються з фіскального важеля у чинник довгострокового економічного розвитку, сприяють формуванню легального ринку праці, забезпечують зростання доданої вартості та розширюють податкову базу в середньо- та довгостроковій перспективі.

Отже, податкові стимули є необхідною, але недостатньою умовою структурних зрушень в економіці: їх результативність визначається не лише параметрами ставок і пільг, а й рівнем інституційної спроможності держави забезпечувати стабільність, передбачуваність і довіру між бізнесом та публічним сектором.

3). Кредитно-інвестиційні механізми та доступ до капіталу

Для сільських територій у сучасних умовах визначальними чинниками розвитку є доступність банківського кредитування, функціонування гарантійних інструментів, розвиток сільськогосподарської кооперації, а також залучення приватних інвестицій у переробку та інфраструктуру. Практика останніх років свідчить, що традиційні кредитні механізми в аграрному секторі часто є обмеженими через високі ризики, нестачу ліквідної застави та волатильність доходів агровиробників, особливо малих і середніх господарств. У зв'язку з цим дедалі більшого значення набувають інструменти часткового гарантування кредитів і державного співфінансування.

Однією з актуальних практик є реалізація в Україні механізму державних кредитних гарантій на портфельній основі, що реалізується у співпраці з комерційними банками

за підтримки Міністерства фінансів України та Національного банку України. Механізм забезпечує можливість агровиробникам залучати кредити на фінансування посівної кампанії, зберігання та первинної переробки продукції за знижених вимог до забезпечення, що є особливо актуальним для фермерських господарств у прифронтових і деокупованих громадах[1].

Водночас важливу роль відіграють міжнародні фінансові інституції. Зокрема, European Bank for Reconstruction and Development реалізує в Україні програми підтримки агробізнесу та сільських МСП, які поєднують кредитування, технічну допомогу та грантову складову. Такі програми спрямовані на інвестиції в переробку сільськогосподарської продукції, розвиток логістики, елеваторних потужностей і холодних ланцюгів постачання, що підвищує додану вартість продукції та стійкість місцевої економіки[2].

Сучасною тенденцією є також підтримка кооперативних моделей господарювання. За сприяння Food and Agriculture Organization of the United Nations в Україні реалізуються проєкти, спрямовані на розвиток сільськогосподарських кооперативів, зокрема у сферах молочного виробництва, овочівництва та переробки. Кооперація дозволяє дрібним виробникам об’єднувати ресурси, спільно інвестувати в переробні потужності та виходити на організовані ринки збуту, що істотно знижує індивідуальні фінансові ризики[3].

---

[1] Міністерство фінансів України. Мінфін розширює програму державних гарантій, щоб банки активніше кредитували підприємців. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_rozshiriuie_programu_derzhavnikh_garantii_shchob_banki_aktivnishe_kredituvali_pidpriiemtsiv-5387.

[2] European Bank for Reconstruction and Development. *Agribusiness and Food Security in Ukraine*. London : EBRD, 2023. URL: https://www.ebrd.com

[3] Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Support to Agricultural Cooperatives and Rural Livelihoods in Ukraine*. Rome : FAO, 2022. URL: https://www.fao.org (дата звернення: 31.12.2025).

Суттєвого значення в умовах воєнних ризиків набувають змішані фінансові моделі (blended finance), що поєднують бюджетні кошти, донорські ресурси та приватний капітал. Такі інструменти фінансування активно застосовуються у програмах відновлення та розвитку аграрної інфраструктури за участі World Bank та International Finance Corporation. Змішане фінансування створює умови для розподілу ризиків між публічним і приватним секторами, одночасно відкриваючи можливості для реалізації капіталомістких проєктів у сфері зрошення, переробки та логістики, що є критично важливими для відновлення сільських територій[1].

Таким чином, сучасні практики свідчать, що фінансування розвитку сільських територій дедалі більше ґрунтується на комплексних інструментах, які поєднують кредитні, гарантійні та інвестиційні механізми з міжнародною технічною та фінансовою підтримкою. В умовах воєнних викликів і структурних змін аграрної економіки змішані моделі забезпечують відносну фінансову стійкість, сприяють залученню приватного капіталу та створюють передумови для довгострокового розвитку переробки й інфраструктури на місцевому рівні[2].

4). Страхові та ризик-фінансові інструменти

Соціально-економічний простір сільських територій у сучасних умовах функціонує в середовищі підвищеної ризиконасиченості, зумовленої поєднанням кліматичних змін, волатильності аграрних ринків, логістичних обмежень і воєнних загроз. Збройна агресія проти України посилила системні ризики для сільських територій через руйнування інфраструктури, скорочення доступу до фінансових

[1] World Bank. *Ukraine Agriculture Recovery and Inclusive Growth*. Washington, DC : World Bank Group, 2023. URL: https://www.worldbank.org

[2] Тітов Д., Олексієнко В. *Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану*. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125 (дата звернення: 27.12.2025).

ресурсів і зростання невизначеності щодо виробничих та інвестиційних рішень. У таких умовах фінансова стійкість територій дедалі більше залежить від здатності до комплексного управління ризиками на місцевому та галузевому рівнях.

Сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності розвитку аграрного страхування як базового інструменту зниження погодних, виробничих і воєнних ризиків. Страхування в аграрному секторі розглядається як інструмент фінансової стабілізації, що поряд із відшкодуванням втрат забезпечує підвищення передбачуваності доходів агровиробників та розширює їх можливості щодо залучення кредитних ресурсів. Разом з тим підкреслюється потреба в удосконаленні механізмів державної підтримки агрострахування та розвитку публічно-приватних моделей страхового захисту.

Важливим елементом забезпечення фінансової стійкості сільських територій є формування резервів і впровадження антикризового бюджетування на рівні територіальних громад. За результатами досліджень, громади, які застосовують середньострокове фінансове планування, сценарний аналіз і резервування бюджетних ресурсів, демонструють вищу спроможність реагувати на кризові ситуації та забезпечувати безперервність фінансування ключових функцій місцевого розвитку[1].

За умов воєнної економіки зростає значущість упровадження фінансових планів безперервності діяльності, що передбачають ідентифікацію визначальних ризиків, розроблення альтернативних фінансових сценаріїв та запровадження механізмів оперативного перерозподілу

[1] Пшик Б. І. Забезпечення фінансової стійкості територіальних громад України в контексті викликів воєнного стану та векторів повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5748/5803

ресурсів. Такі плани виступають інструментом посилення адаптивності аграрних підприємств і сільських громад до тривалих кризових впливів, зокрема спричинених логістичними розривами та нестабільністю бюджетного фінансування.

Отже, фінансова стійкість соціально-економічного розвитку сільських територій формується через поєднання страхових, бюджетних і планово-аналітичних інструментів. Розвиток агрострахування, резервування та антикризового бюджетування, доповнений фінансовими планами безперервності діяльності, створює передумови для зниження вразливості сільських територій і підвищення здатності до відновлення та довгострокового розвитку.

5). Проєктне фінансування розвитку інфраструктури

Розвиток доріг, водопостачання, енергоефективності та інтернет-інфраструктури часто реалізується через проєкти, у яких вирішальну роль відіграє інституційна спроможність підготовки техніко-економічних обґрунтувань (ТЕО), кошторисної документації, тендерних процедур і контролю виконання.

Фундаментально важливо, що фінансові важелі працюють ефективно за умови відтворення ресурсного потенціалу сільських територій: природного, людського, виробничого та інфраструктурного. У сучасній вітчизняній літературі ресурсний потенціал розглядається як основа сталого розвитку, для якої потрібні адекватні фінансові механізми та моделі оцінювання[1].

Узагальнюючи, слід наголосити, що фінансові важелі не є самодостатнім інструментом розвитку, а виконують роль каталізатора відтворення та нарощення ресурсного потенціалу сільських територій. Їх результативність

[1] Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення : монографія. Вінниця : ТОВ «Твори», 2022. 334 с. URL: https://repository.vsau.org/getfile.php/30866.pdf

безпосередньо залежить від здатності фінансових механізмів забезпечувати збалансоване використання природних ресурсів, розвиток людського капіталу, модернізацію виробничої бази та підтримку інфраструктури. Відтак, формування сталих моделей сільського розвитку потребує інтеграції фінансових інструментів з системами обліку, моніторингу та оцінювання ресурсного потенціалу, що дозволяє узгодити поточні бюджетні рішення з довгостроковими цілями соціально-економічної стійкості.

Наявність фінансових і ресурсних передумов само по собі не гарантує позитивних змін у розвитку сільських територій. Вирішальним чинником стає якість інституційного середовища – спроможність органів місцевого самоврядування забезпечити належне управління, контроль і підзвітність у використанні ресурсів. Інституційні дисфункції нівелюють потенційний ефект навіть значних фінансових вливань, трансформуючи їх у фрагментарні або короткострокові результати.

Навіть значні ресурси можуть не забезпечити розвитку, якщо слабкими є інститути управління і контролю. Для сільських громад це проявляється через:

- ✓ низьку якість стратегічного і бюджетного планування;
- ✓ порушення процедур публічних закупівель або слабкий контроль виконання робіт;
- ✓ недостатню аналітику витрат і результатів;
- ✓ дефіцит кадрів, «ручне» управління, відсутність стандартизованих регламентів.

Тому інституційною детермінантою розвитку стає формування цілісної системи підзвітності, інтегрованої у бюджетний процес і механізми реалізації державної політики, що охоплює внутрішній контроль, внутрішній аудит, публічну звітність та інструменти громадського нагляду.

Як відомо, ефективність фінансових важелів і бюджетних інструментів залежить від рівня інституційної зрілості системи внутрішнього контролю та аудиту. У сучасних дослідженнях наголошується, що формальне впровадження контрольних процедур без розвитку культури доброчесності та комплаєнсу не забезпечує належної підзвітності й не мінімізує ризики неефективного або нецільового використання ресурсів.

Зокрема, у наукових дослідженнях обґрунтовується доцільність вбудовування комплаєнс-функції в систему внутрішнього аудиту як інструменту узгодження управлінських стандартів із цілями сталого розвитку. При цьому акцентується значення етичних норм, прозорості та відповідальності як чинників підвищення якості й результативності управлінських рішень. Така інтерпретація є особливо релевантною для сфери публічних фінансів і програм розвитку, де рівень довіри до інституцій визначає можливості залучення бюджетних і донорських ресурсів[1].

У сфері програм підтримки й субсидій відсутність формалізованих процедур моніторингу результативності та чітко визначених KPI трансформує державну підтримку на сукупність несистемних рішень, породжує розпорошення ресурсів і знижує досягнення стратегічних цілей аграрного розвитку, на що неодноразово вказують аналітичні дослідження політики підтримки аграрного сектору[2].

На практиці підвищення інституційної спроможності може забезпечуватися через:

---

[1] Цегельник Н. І., Гайдучок Т. С., Малюга Н. М. Комплаєнс і культура доброчесності у внутрішньому аудиті: синергія управлінських стандартів та сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 15. https://doi.org/10.5281/zenodo.17159431

[2] APD Ukraine (Німецько-український агрополітичний діалог). Аналіз ефективності державних субсидій для розвитку сталого сільського господарства України : звіт. 2021. URL: https://lnk.ua/ANDx2q6Nx

✓ стандартизацію бюджетних процедур і регламентів проєктного управління;

✓ цифровізацію фінансових процесів (е-документообіг, відкриті бюджети, інтеграція реєстрів);

✓ розвиток компетентностей персоналу фінансових служб громад;

✓ запровадження індикаторів ефективності (капітальні видатки розвитку, частка співфінансування, вартість одиниці послуги, покриття населення послугами, енергоефективність тощо).

Отже, інституційно-фінансові детермінанти сільського розвитку в Україні формують взаємопов'язану систему. Децентралізація та бюджетна спроможність громад створюють потенціал для розвитку, однак реалізація цього потенціалу залежить від якості інститутів управління: стратегічного планування, бюджетного менеджменту, контролю, прозорості й проєктної дисципліни. Фінансові важелі (бюджетні, податкові, кредитно-інвестиційні, страхові, проєктні) дають ефект лише тоді, коли вони підкріплені інституційною спроможністю та сучасним інформаційно-аналітичним супроводом. Саме це забезпечує перехід до результативної моделі стимулювання сільського розвитку, узгодженої з довгостроковими цілями до 2030 р.[1].

Сформована до війни модель взаємодії фінансових важелів та інституційної спроможності громад зазнала суттєвих трансформацій під впливом екзогенних загроз безпекового характеру. Досягнення задекларованих стратегічних цілей розвитку сільських територій у таких умовах ускладнюється не лише ресурсними обмеженнями, а й зростанням невизначеності, що потребує перегляду

[1] Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року : розпорядження КМУ від 15 листоп. 2024 р. № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 27.12.2025).

підходів до управління публічними фінансами, ризиками та пріоритетами відновлення.

Це зумовлює обґрунтовану потребу в розширенні ризик-орієнтованого підходу за рахунок положень поведінкової економіки, відповідно до яких фінансові ризики та управлінські рішення формуються не лише на основі об'єктивних показників, а й під впливом суб'єктивного сприйняття, психологічних установок та індивідуальних очікувань економічних агентів[1].

Подальший аналіз зосередимо на воєнних фінансових ризиках як окремому класі загроз, що істотно коригують механізми функціонування сільських територій і фінансову стійкість громад.

Повномасштабна війна в Україні докорінно трансформувала фінансове середовище функціонування сільських територій, перетворивши воєнні ризики із тимчасового «зовнішнього шоку» на стійку інституційну детермінанту місцевого розвитку. У 2022 р. реальний ВВП України скоротився приблизно на 29,1 % порівняно з попереднім роком, що стало найглибшим економічним спадом за історію країни та відобразило масштабні потрясіння у всіх секторах економіки, разом із сільським господарством і фінансами регіонів[2].

Внаслідок збройної агресії фінансова система держави зіткнулася з комплексом системних викликів, серед яких руйнування соціальної, енергетичної та транспортної інфраструктури, відплив фінансового й робочого капіталу, мобілізація значної частини працездатного населення,

---

[1] Недільська Л., Гречуха І., Гайдучок Т. Психологічні детермінанти прийняття фінансових рішень окремими особами. *Бюлетень Академії праці, соціальних відносин і туризму. Сер.: Економіка, психологія та менеджмент*. 2025. Вип. 6. URL: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-02-03

[2] Коментар Національного банку щодо зміни ВВП у 2022 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.01.2026).

скорочення обсягів виробництва, порушення логістичних ланцюгів і втрата традиційних ринків збуту. За оцінками міжнародних інституцій, загальна вартість відновлення та реконструкції всієї економіки України може становити близько 524 млрд дол. США[1] протягом наступного десятиліття, що майже втричі перевищує номінальний ВВП країни.

Сукупна дія цих факторів суттєво обмежила фінансову спроможність територіальних громад, знизила інвестиційну привабливість сільських територій та посилила їх залежність від зовнішньої бюджетної й донорської підтримки, актуалізуючи необхідність інституційно орієнтованих підходів до управління воєнними фінансовими ризиками[2].

Воєнні фінансові ризики потрібно розуміти як сукупність загроз втрат доходів і капіталу домогосподарств, агровиробників та громад, порушення платоспроможності, знецінення активів, розриву ланцюгів створення вартості, а також фіскальної й кредитної спроможності держави та місцевого самоврядування в умовах тривалої невизначеності безпекової ситуації[3, 4]. Їх інституційний характер проявляється в тому, що вони «вбудовуються» у

---

[1] Оцінка потреб України на відновлення та відбудову (RDNA4): лютий 2022 – грудень 2024 / Уряд України; Група Світового банку; Європейська Комісія; Організація Об'єднаних Націй. Київ : Спільна публікація, 25 лютого 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released?utm_source=chatgpt.com

[2] Хома І. Б., Боберський Р. І. Управління фінансовими ризиками в умовах війни. *Причорноморські економічні студії. Сер. Економіка та управління національним господарством*. 2023. Вип. 84. С. 47-51.

[3] Україна – Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4): дані станом на 31 грудня 2024 року / Світовий банк, Уряд України, Європейська Комісія, ООН. 2025. URL:https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099052925103531065

[4] Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Сер. Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35(74). С. 22-29. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/6.pdf

правила й практики прийняття рішень: інвестиційні горизонти скорочуються, зростає премія за ризик, змінюються пріоритети бюджетної політики, а економічні агенти переходять до стратегій виживання замість розвитку.

Такі зрушення у фінансовій поведінці узгоджуються з результатами досліджень психологічних детермінант прийняття фінансових рішень, які показують, що в умовах високої невизначеності домінують уникнення ризику, зниження інвестиційної активності та скорочення часових горизонтів планування[1].

Чинники формування воєнних фінансових ризиків у сільських територіях мають багатовимірний та системний характер. Як слушно зазначають науковці[2], «ризики можуть бути різними за характером, але їх об'єднує те, що вони є непередбачуваними і часто виникають у короткий термін» що істотно ускладнює процеси фінансового планування та управління розвитком сільських громад.

По-перше, ризик фізичного знищення та знецінення активів (виробничих потужностей, техніки, складської інфраструктури, житла, об'єктів соціальної сфери) прямо конвертується у фінансові втрати та падіння податкової бази громад. Оцінювання завданої шкоди і потреб відновлення демонструє системність руйнувань інфраструктури та виробничих фондів, що ускладнює відбудову і підтримання базових сервісів у громадах[3].

---

[1] Недільська Л., Гречуха І., Гайдучок Т. Психологічні детермінанти прийняття фінансових рішень окремими особами. *Бюлетень Академії праці, соціальних відносин і туризму. Сер. Економіка, психологія та менеджмент*. 2025. Вип. 6. URL: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-02-03

[2] Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Костецький В. В., Кнейслер Е. Г. Вплив воєнних ризиків на фінансову безпеку суб'єктів господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 37-43.

[3] Україна – Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4): дані станом на 31 грудня 2024 року / Світовий банк, Уряд України, Європейська Комісія, ООН. 2025. URL:https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099052925103531065

Для сільських територій це означає «подвійну втрату»: зменшення можливостей генерувати доходи та зростання витрат на відновлення/утримання критичної інфраструктури (дороги, енергопостачання, водопостачання, логістика, соціальні об'єкти).

По-друге, мінна небезпека та забруднення територій породжують специфічний фінансовий ризик довгострокового «виведення» землі з економічного обороту. Навіть за наявності попиту й виробничого потенціалу агровиробник стикається з неможливістю безпечного обробітку, зростанням операційних витрат (обстеження, розмінування, охорона, страхові та безпекові заходи), а громада – з падінням зайнятості та доходів населення[1,2]. Внаслідок війни та безпекових ризиків динаміка відновлення й інвестицій істотно відрізняється між регіонами: ті, що зазнають активних бойових дій або перебувають ближче до лінії фронту, отримують значно менше капітальних та приватних інвестицій, ніж більш стабільні, безпечні області, що посилює територіальні диспропорції в економічному розвитку[3].

По-третє, ризики розриву ланцюгів постачання й експорту формують нестійкість доходів аграрного бізнесу та сільських домогосподарств. Логістичні обмеження, пошкодження транспортної та енергетичної інфраструктури, а також коливання експортних

---

[1] FAO. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/015c3049-4fc9-4706-87aa-abe4eca64a19/content (дата звернення: 01.01.2026)

[2] Food Security Cluster. Ukraine (аналітичні матеріали щодо впливу війни на засоби до існування та агровиробництво). 2024. URL: https://fscluster.org/sites/default/files/2024-06/cd1128en_1.pdf

[3] Капітальні інвестиції за регіонами у 2024 році. URL: https://kh.ukrstat.gov.ua/kapitalni-investytsii-stat/4636-kapitalni-investitsiji-u-2024-rotsi-shchokvartalni-pokazniki-posilannya-na-derzhstat?utm_source=chatgpt.com

можливостей підвищують цінову турбулентність і ризик ліквідності (нестача оборотного капіталу для посівної/збиральної кампанії, проблеми з розрахунками, дебіторська заборгованість)[1, 2]. На інституційному рівні це підштовхує до перегляду моделей контрактування, зростання ролі передоплат/гарантій, скорочення довгих інвестиційних циклів, заміни капіталомістких технологій більш «гнучкими», але менш продуктивними.

По-четверте, кредитний і відсотковий ризики в умовах війни істотно посилюються через невизначеність, зростання премії за ризик та підвищені вимоги до застави. Для сільських територій це є необхідною передумовою, оскільки доступ до фінансування формує основу модернізації виробництва, розвитку переробки та місцевої інфраструктури. На макрорівні фінансова система функціонує в режимі підвищених ризиків (кредитний ризик, ризик ліквідності, операційні ризики), що впливає на вартість ресурсів і доступність фінансування реального сектору, у т.ч. аграрного[3]. У результаті малі та середні виробники, які мають слабшу заставну базу та нижчу переговорну спроможність, зазнають «фінансового витіснення», що поглиблює структурні дисбаланси сільської економіки.

По-п'яте, страхові ризики та обмежена страхова місткість (разом із воєнними ризиками) стають інституційним бар'єром інвестицій. В умовах, коли

---

[1] Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Сер. Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35(74). С. 22-29. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/6.pdf

[2] Тітов Д. В., Олексієнко В. В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125

[3] National Bank of Ukraine. Financial Stability Report. December 2024. Kyiv : NBU, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2_eng.pdf

класичні інструменти агрострахування та страхування майна не покривають або частково покривають воєнні ризики, виникає «страховий розрив» – виробник і громада залишаються сам-на-сам із катастрофічними збитками[1, 2]. У результаті посилюється орієнтація на короткострокові фінансові стратегії, що призводить до скорочення інвестицій у багаторічні насадження, тваринництво, зрошення та переробку – напрями, які формують підвищену додану вартість у сільських територіях.

По-шосте, фіскальні ризики та ризики бюджетної спроможності громад проявляються через перерозподіл ресурсів на оборону та невідкладні потреби, звуження податкової бази, збільшення соціальних видатків, витрат на відновлення та підтримку ВПО. Зростання потреб у відновленні при обмежених ресурсах формує конкуренцію між напрямами видатків і вимагає більш жорсткої пріоритизації проєктів розвитку[3,4]. Для громад зазначені процеси означають переорієнтацію бюджетної політики з розвитку на забезпечення фінансової та функціональної стійкості, де домінують завдання енергетичної автономності, відновлення ключових сервісів і збереження зайнятості населення.

По-сьоме, демографічні та трудові ризики (міграція, мобілізація, старіння населення, дефіцит кадрів) послаблюють

---

[1] FAO. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/015c3049-4fc9-4706-87aa-abe4eca64a19/content (дата звернення: 01.01.2026)

[2] Тітов Д. В., Олексієнко В. В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63.

[3] Україна – Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4): дані станом на 31 грудня 2024 року / Світовий банк, Уряд України, Європейська Комісія, ООН. 2025. URL: https://lnk.ua/BNE9d1GNG

[4] OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://lnk.ua/AVMl05veo

фінансову базу розвитку через скорочення пропозиції праці, зменшення підприємницької активності та споживчого попиту в громадах[1,2]. На мікрорівні це призводить до падіння продуктивності та доходів домогосподарств, на мезорівні – до деградації ринку праці, на макрорівні – до зниження потенціалу економічного зростання й податкових надходжень.

Отже, воєнні фінансові ризики формують нову інституційну нормальність розвитку сільських територій:

1) зростає роль ризик-орієнтованого бюджетування і проєктного відбору;

2) посилюється потреба в інтеграції фінансових інструментів відновлення (гранти, пільгові кредити, гарантії, механізми страхування/перестрахування) з місцевими планами розвитку;

3) пріоритет отримують інвестиції, що знижують вразливість (енергоефективність і децентралізована енергетика, логістична стійкість, протимінні заходи, цифровізація управління ресурсами).

У цьому контексті інституційна спроможність громад і держави – якість публічного управління, рівень прозорості фінансових рішень, узгодженість дій із міжнародною донорською підтримкою та здатність до системного управління ризиками – стає ключовим чинником вибору траєкторії розвитку сільських територій у воєнний і повоєнний періоди.

---

[1] FAO. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/015c3049-4fc9-4706-87aa-abe4eca64a19/content (дата звернення: 01.01.2026)

[2] Food Security Cluster. Ukraine (аналітичні матеріали щодо впливу війни на засоби до існування та агровиробництво). 2024. URL: https://fscluster.org/sites/default/files/2024-06/cd1128en_1.pdf

За відсутності належних інституційних механізмів воєнні виклики трансформуються у хронічні фінансові дисбаланси, інвестиційний застій і деградацію місцевої інфраструктури. Натомість наявність ефективних інструментів бюджетного планування, внутрішнього контролю, обліково-аналітичного супроводу та координації з програмами відновлення створює передумови для переходу від реактивного «управління виживанням» до моделі стійкого відновлення сільських територій.

З урахуванням наявних умов воєнні ризики обґрунтовано інтерпретувати не як сукупність зовнішніх загроз, а як системний комплекс фінансових викликів, що деформують доходну базу місцевих бюджетів, трансформують структуру видатків, стримують інвестиційну активність, підривають фінансову автономію територіальних громад і послаблюють довіру до публічних інституцій.

Системне узагальнення воєнних ризиків і пов'язаних із ними фінансових проявів створює аналітичну основу для виявлення найбільш уразливих сегментів розвитку сільських територій, де концентруються бюджетні, інвестиційні та управлінські дисбаланси. Це дає змогу окреслити «точки фінансової напруги», обґрунтувати доцільність застосування цільових інструментів їх нейтралізації – від програмно-цільового бюджетування та посилення внутрішнього контролю до розвитку обліково-аналітичних механізмів моніторингу, прогнозування й оцінювання ефективності використання публічних фінансів у воєнних умовах.

Узагальнення воєнних ризиків розвитку сільських територій, їх фінансових проявів, соціально-економічних наслідків, інструментів мінімізації та відповідного ОАЗ наведено в табл. 2, яка відображає взаємозв'язок між воєнними загрозами та фінансовою стійкістю громад.

Таблиця 2. **Воєнні ризики розвитку сільських територій та їх фінансові прояви**

Воєнний ризик	Фінансові прояви	Наслідки для розвитку сільських територій	Інструменти мінімізації	Обліково-аналітичне забезпечення
Руйнування інфраструктури та активів	Втрата основних засобів, зростання відновлювальних витрат	Скорочення інвестицій, зниження якості послуг	Державні та донорські програми відновлення, страхування	Облік втрат активів, резерви, капітальні інвестиції
Скорочення дохідної бази бюджетів	Падіння ПДФО, плати за землю, єдиного податку	Зниження фінансової автономії громад	Міжбюджетні трансферти, підтримка бізнесу	Аналіз доходів бюджету, прогнозування
Зростання поточних і соціальних видатків	Перерозподіл бюджету на користь захищених статей	Витіснення капітальних видатків розвитку	Програмно-цільове бюджетування	Аналіз структури видатків, KPI програм
Інвестиційні та кредитні ризики	Обмежений доступ до кредитів, зростання вартості капіталу	Гальмування розвитку МСП та агробізнесу	Гарантійні програми, пільгове кредитування	Аналіз фінансової стійкості, ліквідності
Ризик нецільового використання коштів	Фінансові втрати, зниження довіри	Ослаблення інституційної спроможності	Внутрішній контроль, аудит, прозорість	Контрольні процедури, аналітичний моніторинг

Дані табл. 2 свідчать, що воєнні ризики розвитку сільських територій мають комплексний фінансовий характер і проявляються як через прямі втрати активів та інфраструктури, так і через опосередковане звуження доходної бази місцевих бюджетів і зростання поточних соціальних видатків.

Представлена систематизація демонструє, що ефективна мінімізація воєнних ризиків можлива за умови поєднання інструментів державної й донорської підтримки з розвинутим обліково-аналітичним забезпеченням, яке

охоплює облік втрат, бюджетний аналіз, фінансове прогнозування, внутрішній контроль і моніторинг результативності використання публічних коштів.

За воєнних умов ефективне управління розвитком сільських територій передбачає інституалізацію процесів ідентифікації та оцінки ризиків з їх подальшою інтеграцією в архітектуру обліково-аналітичного забезпечення фінансового менеджменту громади. Використання ризик-орієнтованих підходів у публічних фінансах формує умови для системної превенції фінансових втрат.

Формалізована матриця воєнних фінансових ризиків дає змогу:

1. структурувати ризики за ключовими джерелами виникнення;
2. оцінювати ймовірність реалізації ризиків і масштаби потенційних фінансових втрат;
3. обґрунтовувати вибір адекватних управлінських рішень і інструментів реагування;
4. узгоджувати управлінські дії з можливостями обліково-аналітичного забезпечення та контролю.

В табл. 3-4 узагальнено підходи, в яких відображено взаємозв’язок між категоріями ризиків, рівнем їх імовірності та фінансового впливу, управлінськими рішеннями й відповідними обліково-аналітичними інструментами.

Отримані результати засвідчують, що переважаючими загрозами розвитку сільських територій виступають бюджетні та інвестиційні ризики, для яких характерним є поєднання високої ймовірності реалізації та суттєвого фінансового навантаження. Інфраструктурні й аграрні ризики, попри помірну частоту виникнення, супроводжуються значними потенційними втратами, що зумовлює необхідність їх пріоритетного врахування у

програмах відновлення та посилення страхово-фінансових механізмів захисту.

Таблиця 3. **Ідентифікація та оцінка воєнних фінансових ризиків розвитку сільських територій**

Категорія ризику	Ймовірність виникнення	Фінансовий вплив	Рівень ризику
Бюджетний (падіння доходів місцевого бюджету)	Висока	Високий	Критичний
Інфраструктурний (руйнування об'єктів комунальної власності)	Середня	Високий	Значний
Інвестиційний (згортання приватних інвестицій)	Висока	Середній	Значний
Аграрний (втрати врожаю, мінування земель)	Середня	Високий	Значний
Соціальний (зростання соціальних витрат)	Висока	Середній	Помірний
Контрольний (нецільове використання коштів)	Низька–середня	Високий	Значний

Таблиця 4. **Управлінські рішення та обліково-аналітичне забезпечення мінімізації воєнних фінансових ризиків**

Категорія ризику	Управлінські рішення	Обліково-аналітичні інструменти
Бюджетний (падіння доходів місцевого бюджету)	Коригування бюджету, залучення трансфертів	Аналіз доходів, сценарне прогнозування
Інфраструктурний (руйнування об'єктів комунальної власності)	Визначення першо-чергових напрямів відновлювальних заходів	Облік втрат активів, капітальні інвестиції
Інвестиційний (згортання приватних інвестицій)	Гарантійні та компенсаційні механізми	Аналіз інвестиційних потоків, фінансова стійкість
Аграрний (втрати врожаю, мінування земель)	Страхування, державна підтримка	Облік біологічних активів, резерви
Соціальний (зростання соціальних витрат)	Перерозподіл видатків	Аналіз структури бюджету
Контрольний (нецільове використання коштів)	Посилення внутрішнього контролю	Внутрішній аудит, фінансовий моніторинг

Особливої уваги потребують контрольні ризики, адже навіть за відносно невисокої ймовірності їх реалізація може істотно послабити інституційну спроможність громад і підірвати довіру до механізмів публічного фінансового управління.

З огляду на виявлену диференціацію рівнів загроз, обґрунтованою є необхідність переходу від виключно якісної характеристики ризиків до їх кількісного вимірювання, що дає змогу інтегрувати ризикову складову безпосередньо в систему фінансового управління громади.

Застосування кількісного ризик-орієнтованого інструментарію узгоджується з сучасними підходами до управління публічними фінансами та концепцією інтегрованого управління фіскальними ризиками. Як зазначають Allen, Hemming та Potter, ефективне управління публічними фінансами в умовах кризових та надзвичайних макроекономічних подій передбачає систематичну ідентифікацію, вимірювання та моніторинг фіскальних ризиків із використанням кількісних методів, що дає змогу оцінити їх імовірність, масштаб та потенційний вплив на бюджетну стійкість[1].

Автори наголошують, що саме ризикоорієнтований підхід формує аналітичний базис для пріоритизації бюджетних рішень, підвищення прозорості розподілу ресурсів і зниження ймовірності фіскальних дисбалансів, особливо в умовах високої невизначеності та надзвичайних обставин, зокрема воєнних конфліктів.

У цьому контексті кількісні інструменти аналізу ризиків створюють підґрунтя для виваженого вибору управлінських рішень з урахуванням масштабу, пріоритетності та довгострокових наслідків воєнних фінансових ризиків.

---

[1] Allen R., Hemming R., Potter B. The International Handbook of Public Financial Management. London : Palgrave Macmillan, 2013. 908 p.

Оцінка кожного ризику здійснюється за двома ключовими параметрами:

– ймовірність виникнення (P) – оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів;

– фінансовий вплив (I) – оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів.

Інтегральний рівень ризику визначається як добуток зазначених показників:

$$R = P \times I$$

Для інтерпретації результатів застосуємо таку шкалу:

– 1-5 балів – низький ризик;

– 6-10 балів – помірний ризик;

– 11-15 балів – значний ризик;

– 16-25 балів – критичний ризик.

Результати кількісного оцінювання воєнних фінансових ризиків розвитку сільських територій узагальнено в табл. 5, яка відображає інтегральні бали ризиків та їх управлінську пріоритетність.

Аналіз даних табл. 5 показує, що найвищого рівня ризиковості досягають ризики скорочення доходів місцевих бюджетів, руйнування інфраструктури та втрат аграрного виробництва, що потребує негайного управлінського реагування. Значний рівень ризику характерний для зростання соціальних видатків, обмеження доступу до кредитних ресурсів і скорочення інвестиційної активності, що вимагає активного управління та постійного моніторингу. Помірні ризики, зокрема нецільове використання коштів і зниження платоспроможності підприємств, потребують посиленого контролю та коригувальних заходів.

Таблиця 5. **Кількісна матриця воєнних фінансових ризиків розвитку сільських територій**

Воєнний ризик	Ймовір-ність (P)	Фінан-совий вплив (I)	Інтегральний бал (R=P×I)	Рівень ризику	Пріоритет управління
Скорочення доходів місцевого бюджету	5	5	25	Критичний	Негайний
Руйнування комунальної та виробничої інфраструктури	4	5	20	Критичний	Негайний
Зростання соціальних і захищених видатків	5	3	15	Значний	Високий
Втрати аграрного виробництва (мінування, логістика)	4	4	16	Критичний	Негайний
Обмеження доступу до кредитних ресурсів	4	3	12	Значний	Високий
Скорочення інвестиційної активності	3	4	12	Значний	Високий
Нецільове або неефективне використання коштів	2	5	10	Помірний	Середній
Зниження платоспромож-ності підприємств	3	3	9	Помірний	Середній

Продовженням кількісної оцінки є формування матриці управління воєнними фінансовими ризиками (табл. 6), яка встановлює відповідність між інтегральним балом ризику, управлінською реакцією, фінансовими інструментами та обліково-аналітичними діями.

Таблиця 6. **Матриця управління воєнними фінансовими ризиками (кількісний підхід)**

Інтегральний бал ризику	Категорія	Управлінська реакція	Фінансові інструменти	Обліково-аналітичні дії
16–25	Критичний	Негайне реагування	Дотації, субвенції, донорська допомога	Окремий облік втрат, резерви
11–15	Значний	Активне управління	Пільгове кредитування, гарантії	Сценарний аналіз, KPI
6–10	Помірний	Моніторинг і коригування	Перерозподіл видатків	Аналіз відхилень
1–5	Низький	Поточний контроль	Стандартні механізми	Регулярна звітність

За даними табл. 6, критичні ризики потребують негайного реагування із застосуванням дотацій, субвенцій і донорської допомоги, а також ведення окремого обліку втрат і формування резервів. Для значних ризиків доцільним є активне управління із використанням пільгового кредитування, гарантій і сценарного аналізу. Помірні та низькі ризики передбачають моніторинг, коригування та застосування стандартних механізмів фінансового контролю.

Запропонований кількісний підхід до оцінювання та управління воєнними фінансовими ризиками:

✓ забезпечує порівнянність ризиків між різними сільськими громадами;

✓ створює передумови для формування ризик-орієнтованих бюджетів;

✓ може бути використаний у системі внутрішнього фінансового контролю та аудиту;

✓ формує аналітичну основу для післявоєнного відновлення, а також інтеграції підходів ESG-оцінювання у фінансове управління розвитком сільських територій.

Узагальнюючи викладене, запропонований кількісний підхід до оцінювання та управління воєнними фінансовими ризиками перевищує рамки традиційного аналітичного інструментарію та набуває ознак практико-орієнтованого механізму підтримки управлінських рішень на місцевому рівні. Його застосування забезпечує зіставність ризиків між різними сільськими громадами, формує передумови для розроблення ризик-орієнтованих бюджетів, органічно вбудовується в систему внутрішнього фінансового контролю й аудиту, а також створює аналітичну основу для процесів післявоєнного відновлення та впровадження ESG-підходів у фінансове управління територіальним розвитком. У площині ризик-орієнтованої парадигми управління актуалізується потреба ширшого осмислення ролі обліково-аналітичного забезпечення як системоутворювального чинника фінансової стійкості сільського розвитку.

2. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами сільського розвитку

Управління фінансовими ресурсами сільського розвитку в сучасних умовах характеризується зростанням складності та ризиконасиченості, зумовлених поєднанням воєнних загроз, демографічних втрат, руйнування інфраструктури, обмеженості бюджетних можливостей і підвищених вимог до ефективності використання публічних коштів, що супроводжується посиленням суспільного та донорського запиту на прозорість, результативність і підзвітність фінансових рішень.

У відповідь на зазначені виклики обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами

сільського розвитку набуває ролі інституційної основи, здатної інтегрувати процеси планування, бюджетування, управління активами й зобов'язаннями, контролю, моніторингу результатів та взаємодії зі стейкхолдерами, формуючи цілісну інформаційно-аналітичну основу для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на узгодження стратегічних цілей розвитку з наявними фінансовими ресурсами та очікуваними соціально-економічними ефектами.

В умовах трансформації фінансового середовища обліково-аналітичне забезпечення (далі – ОАЗ) управління фінансовими ресурсами сільського розвитку набуває ролі інституційної основи, що поєднує планування, виконання бюджетів, управління активами та зобов'язаннями, контроль, моніторинг результатів і комунікацію з донорами та громадськістю. Стратегічні орієнтири державної політики чітко акцентують необхідність узгодженості цілей, інструментів і результатів розвитку агросектору та сільських територій до 2030 р., що об'єктивно підвищує вимоги до якості облікових даних і аналітики як бази управлінських рішень[1].

Обліково-аналітичне забезпечення (ОАЗ) управління фінансовими ресурсами сільського розвитку розглядається як цілісна, інтегрована система методів, процедур і цифрових інструментів, спрямована на формування достовірної облікової інформації, її поглиблену аналітичну інтерпретацію та подання у форматі, придатному для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на рівні територіальних громад, регіонів і держави.

У такій інтерпретації ОАЗ перестає бути допоміжною обліковою процедурою і трансформується у базовий

[1] Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року : розпорядження КМУ від 15 листоп. 2024 р. № 1163-р. URL: https://lnk.ua/AVMl05Deo.

компонент системи публічного управління, який інтегрує фінансові ресурси, управлінські дії та результати розвитку в єдиний інформаційно-аналітичний простір. Воно забезпечує можливість відстеження руху коштів від етапу мобілізації ресурсів і реалізації заходів до отримання конкретних продуктів і довгострокових соціально-економічних ефектів, що дає змогу пов'язати бюджетні рішення з реальними змінами в умовах життя та розвитку сільських територій.

У контексті сільського розвитку ОАЗ виконує комплекс взаємопов'язаних завдань (рис. 1).

Рис. 1. **Завдання обліково-аналітичного забезпечення в контексті сільського розвитку**

Особливої ваги такі завдання набувають в умовах відновлення. За оцінками спільної RDNA4, потреби України у відновленні та реконструкції істотно зросли, а серед найбільш уражених секторів виокремлюється й

аграрний (що прямо пов'язаний зі спроможністю сільських територій генерувати доходи та зайнятість)[1].

Завдяки поєднанню облікових, аналітичних і контрольних функцій обліково-аналітичне забезпечення дозволяє узгодити бюджетні, інвестиційні та донорські потоки з цілями стратегічного розвитку громад і планами їх відновлення.

У підсумку обліково-аналітичне забезпечення трансформується з інструменту фіксації фінансових операцій у ключову аналітичну платформу підтримки сталого та відновлювального розвитку сільських територій.

Крім того, ОАЗ забезпечує управління активами й зобов'язаннями територіальних громад, разом з комунальною інфраструктурою, земельними ресурсами, майновими комплексами та борговими інструментами, а також дозволяє ідентифікувати й оцінювати ризики ліквідності.

Так формується аналітика ефективності та результативності використання фінансових ресурсів, що охоплює оцінку вартості надання публічних послуг, інвестиційного ефекту проєктів і ступінь досягнення показників бюджетних програм. Завершальним, але принципово важливим елементом виступають прозорість і підзвітність, які реалізуються через фінансову та нефінансову звітність, відкриті дані, внутрішній і зовнішній аудит та механізми громадського контролю[2].

---

[1] World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024. February 2025. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf.

[2] Гайдучок Т., Дем'янишина О. ESG-облік і аудит у практиці сільського розвитку: європейські підходи та український контекст. *Інклюзивний сільський розвиток: інтеграція, відповідальність, демократія* : монографія / Булуй О. Г. та ін.; за ред. проф. Н. М. Куцмус. Київ : Центр учбової літератури, 2025. С. 13-55.

Узагальнення наукових підходів до визначення ОАЗ у фінансуванні сільського розвитку (табл. 7) свідчить про еволюцію поглядів від трактування його як системи інформаційних потоків для управлінських рішень до розуміння як багаторівневої, системної та багатоджерельної платформи фінансового управління.

Таблиця 7. **Підходи до визначення обліково-аналітичного забезпечення у фінансуванні сільського розвитку**

Науковець /науковці	Формулювання (ключовий зміст)	Ключовий акцент визначення	Значення для фінансування сільського розвитку
Камінська Т. Г. та ін. (2013)[1]	Обліково-аналітичне забезпечення розглядається як безперервне формування інформаційних потоків для планування, аналізу, контролю та прийняття управлінських фінансових рішень	Інформаційні потоки, управлінські рішення	Формує основу для обґрунтування бюджетів розвитку громад, інвестиційних і відновлювальних програм
Гринчук В. В. (2024)[2]	Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансами є цілісною системою облікових та аналітичних інструментів, спрямованих на ефективне фінансове управління	Системність, інструмен-тарій	Дозволяє поєднати бюджетні, інвестиційні та грантові ресурси сільських територій
Сікач Н. С. (2024)[3]	Обліково-аналітичне забезпечення – це багаторівневий процес збору, обробки та аналізу фінансово-економічної інформації для потреб управління	Процесний підхід	Забезпечує моніторинг використання коштів розвитку та оцінку їх результативності

[1] Камінська Т. Г. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового менеджменту на сільськогосподарських підприємствах: [монографія] / За ред. к.е.н., доц. Т. Г. Камінської / [Камінська Т. Г., Шатковська Л. С., Шиш А. М. та ін.]. Київ : ЦП «Компринт», 2013. 338 с.

[2] Гринчук В. В. Теоретичні основи обліково-аналітичного забезпечення управління фінансами в аграрних підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 363–367.

[3] Сікач Н. С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницької діяльності. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 155–165.

Науковець /науковці	Формулювання (ключовий зміст)	Ключовий акцент визначення	Значення для фінансування сільського розвитку
Міньковська А. (2018)[1]	Обліково-аналітичне забезпечення базується на даних бухгалтерського та оперативного обліку із залученням статистичної й довідкової інформації	Багато-джерельність інформації	Дає змогу оцінювати фінансову стійкість громад і аграрних суб'єктів
Ратушна О. П. (2012)[2]	Обліково-аналітичне забезпечення є єдністю обліку, аналізу та аудиту, що формує аналітичну базу для фінансових рішень	Облік–аналіз–аудит	Забезпечує контроль ефективності використання коштів державної та донорської підтримки
Узагальнено авторами	Обліково-аналітичне забезпечення фінансування сільського розвитку – це інтегрована система обліку, аналізу та контролю, що формує інформаційну базу для планування, залучення та використання фінансових ресурсів ТГ	Інтегрований і прикладний підхід	Сприяє підвищенню результативності фінансування сталого розвитку сільських територій

Так, одні автори акцентують увагу на безперервності формування інформації для планування, аналізу й контролю, інші – на системності інструментарію та процесному характері обробки даних, а також на інтеграції бухгалтерського, оперативного й статистичного обліку.

Фінансові ресурси сільського розвитку формуються з поєднання публічних і приватних джерел, а також донорського/грантового фінансування. Для кожного джерела характерні різні умови цільового використання, показники результативності та вимоги до звітності, що має бути відображено в обліковій політиці суб'єктів управління (органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, розпорядників бюджетних коштів, проєктних офісів громад).

[1] Міньковська А. Обліково-аналітична інформація в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Дніпро : ДДАЕУ, 2018. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/605/1/2.pdf

[2] Ратушна О. П. Обліково-аналітичне забезпечення аналізу фінансових результатів. *Облік і фінанси АПК*. 2012. № 1. С. 54-62.

✓ *Місцеві бюджети та міжбюджетні трансферти* – управління такими ресурсами передбачає належну постановку бюджетного обліку, деталізацію аналітики за програмами/заходами та прив'язку видатків до паспортів бюджетних програм і показників результативності. Наукові дослідження зосереджують увагу на необхідності якісного фінансового планування громад, особливо у повоєнний період, коли зростає конкуренція потреб і дефіцит ресурсів[1].

✓ *Державні цільові програми відновлення і розвитку (інфраструктура, соціальні послуги, підтримка АПК, енергоефективність)* – для цих ресурсів важливим є узгодженість цілей і індикаторів зі стратегічними документами до 2030 р. та операційними планами реалізації[2].

✓ *Донорські механізми та фонди* – поширюється практика цільових фондів і трастових механізмів, орієнтованих на відновлення громад, що потребує підвищених стандартів прозорості та фінансового контролю. Прикладом є Ukraine Community Recovery Fund, який підтримує community-centered recovery і публікує структуровану фінансову та результативну звітність[3].

✓Приватні інвестиції та ресурси агробізнесу – для залучення приватного капіталу важливі зрозумілі правила, прогнозованість і довіра, які напряму пов'язані з якістю обліку, аудитом, управлінською звітністю та аналітикою ризиків.

---

[1] Довженко В. А., Першко Л. О., Сус Ю. Ю. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02 (дата звернення: 02.01.2026).

[2] Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року : розпорядження КМУ від 15 листоп. 2024 р. № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 27.12.2025).

[3] World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024. February 2025. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf

Обліково-аналітичне забезпечення в такій площині має створити умови для зіставності даних, цільового обліку (фонд/програма/проєкт/джерело), прозорості транзакцій та готовності до перевірок (внутрішній контроль, зовнішній аудит, донорський комплаєнс).

Ефективне управління фінансовими ресурсами сільського розвитку вимагає переходу від «обліку заради обліку» до управління на основі даних бухгалтерського обліку. Практично це означає побудову інформаційної архітектури, у якій:

✓ первинні дані (договори, акти, накладні, платіжні документи, кошториси, паспорти програм) формуються уніфіковано в електронному середовищі з можливістю наскрізного контролю та аудиту;

✓ реєстри відображають рух коштів і стан зобов'язань у розрізі програм, об'єктів і відповідальних осіб;

✓ управлінська звітність агрегує інформацію для керівництва громади (місячні/квартальні дашборди виконання бюджету, стану проєктів, кредиторки/дебіторки, залишків коштів, ризиків);

✓ аналітичний блок забезпечує оцінку ефективності та результативності (cost-effectiveness, value for money).

З огляду на євроінтеграційний вектор та вимоги партнерів до прозорості, в Україні паралельно посилюється увага до реформ у сфері публічного адміністрування і управління публічними фінансами (PFM), що підвищує роль якісних обліково-аналітичних систем на рівні держави і громад[1].

Система KPI програм і проєктів сільського розвитку передбачає виокремлення трьох аналітичних вимірів:

[1] European Commission. Ukraine Report 2025 (Enlargement package). 04.11.2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf

✓ фінансові KPI – частка освоєння коштів, економія/перевитрати, частка капітальних видатків, рівень співфінансування, прострочені зобов'язання;

✓ операційні KPI – дотримання графіків, відхилення за строками/вартістю, якість закупівельної документації, кількість змін до договорів;

✓ соціально-економічні KPI (результати) – доступність послуг, створені робочі місця, приріст місцевих доходів, відновлені об'єкти, енергоефективність, безпекові індикатори.

Застосування запропонованого підходу посилює результативну спрямованість управління, мінімізує фрагментацію ресурсів і створює умови для чіткого та переконливого відображення ефектів інтервенцій для донорів і мешканців громад.

Відновлення і розвиток сільських територій пов'язують з довірою до фінансової звітності та процедур контролю. У контексті цього актуалізується дискусія про гармонізацію підходів публічного сектору із міжнародними стандартами (зокрема IPSAS) як інструменту підвищення прозорості та порівнюваності даних. Поглиблення інтеграції у міжнародну спільноту через використання сучасних стандартів сприяє підвищенню довіри як власних громадян, так й іноземних інвесторів до фінансової стійкості та прозорості державного сектору[1]. Дослідження щодо впровадження IPSAS, доводять, що перехід до більш повної та якісної звітності сприяє підвищенню підзвітності і підтримує прийняття рішень у державному секторі[2].

---

[1] Григорів О. О., Дутчак І. Б., Гордієнко М. І. Впровадження міжнародних стандартів обліку в державному секторі України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3533/3463.

[2] Засадний Б., Коноваленко Н. Впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектора країнами, що розвиваються. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-146 (дата звернення: 02.01.2026).

Станом на 2026 р. чинними є 43 стандарти IPSAS, що базуються на методі нарахування, а також окремий стандарт, який регламентує застосування касового методу обліку. Застосування стандартів забезпечує уніфікацію підходів до визнання, оцінки та розкриття фінансової інформації, що підвищує порівнянність даних між рівнями державного управління та в міжнародному вимірі[1].

«Попри впровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, вітчизняна практика все ще демонструє низку методологічних прогалин, розбіжностей з міжнародними підходами та труднощів у їх практичній реалізації», – наголошують О. Б. Юрченко, В. Р. Шевчук, Н. В. Мельник[2].

Інтеграція міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі України характеризується суттєвими перевагами та виступає інструментом підвищення якості управління публічними фінансами, прозорості й результативності використання бюджетних коштів.

Запровадження стандартів IPSAS забезпечує уніфікацію облікових підходів, підвищує порівнянність фінансової інформації та посилює аналітичну спроможність органів державної влади при прийнятті бюджетних і управлінських рішень. Водночас застосування міжнародних стандартів створює методологічну основу для інтеграції ризик-орієнтованого підходу в систему публічних фінансів, що є особливо важливим в умовах воєнних та післявоєнних фіскальних викликів.

Основні аргументи узагальнено в табл. 8.

---

[1] Ісаншина Г. Розвиток міжнародних стандартів бухгалтерського обліку у державному секторі та перспективи їх впровадження в Україні. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 460–464.

[2] Юрченко О. Б., Шевчук В. Р., Мельник Н. В. Фінансова звітність суб'єктів державного сектору: зміст, значення та шляхи наближення до міжнародних стандартів. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8532/8671

Таблиця 8. **Переваги впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі України**

Напрям	Зміст переваг	Управлінський та фінансовий ефект
Прозорість та підзвітність	Уніфіковані підходи до визнання, оцінки та розкриття інформації про активи, зобов'язання, доходи й витрати державного сектору	Підвищення довіри громадян, донорів і міжнародних партнерів; зменшення ризиків непрозорого використання бюджетних коштів
Порівнянність фінансової інформації	Гармонізація національної практики з міжнародними стандартами дає змогу порівнювати показники між країнами, секторами та програмами	Можливість бенчмаркінгу ефективності державних програм і витрат
Якість управлінських рішень	Орієнтація обліку на економічну сутність операцій і повний облік зобов'язань	Підвищення обґрунтованості бюджетного планування та управління публічними фінансами
Облік активів і зобов'язань	Системний облік інфраструктурних активів, резервів, умовних зобов'язань та довгострокових програм	Посилення фінансової стійкості та прогнозованості державного сектору
Підтримка програмно-цільового методу	Інформаційна сумісність з оцінкою результативності бюджетних програм	Перехід від формального контролю витрат до управління за результатами
Інтеграція з аудитом	Узгодженість із міжнародними підходами до державного фінансового контролю та аудиту	Підвищення ефективності внутрішнього і зовнішнього аудиту
Залучення міжнародної фінансової допомоги	Відповідність вимогам міжнародних фінансових організацій і донорів	Спрощення доступу до грантів, кредитів і програм відновлення
Цифровізація обліку	Стандартизація даних створює основу для автоматизації та аналітики	Розвиток електронної звітності, дашбордів і предиктивної аналітики
Антикорупційний ефект	Зменшення можливостей маніпулювання обліковими показниками	Посилення фінансової дисципліни та контролю
Євроінтеграційний вектор	Узгодження з практиками ЄС і міжнародними принципами публічного управління	Інституційне наближення України до стандартів ЄС

Наведені переваги свідчать, що адаптація міжнародних стандартів бухгалтерського обліку формує цілісну інформаційну основу для підвищення прозорості, підзвітності та результативності управління публічними фінансами в державному секторі України.

У практичному вимірі інституційні переваги набувають особливої значущості на рівні територіальних, зокрема сільських, громад, де стандартизація обліку впливає на якість фінансового управління та взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами.

Для сільських громад практичний сенс стандартизації полягає в тому, що:

✓ зростає якість інформації про активи (інфраструктура, комунальне майно), їх технічний стан і потреби капітальних ремонтів;

✓ поліпшується управління зобов'язаннями (контракти, гарантії, довгострокові проєкти);

✓ формується єдина мова звітності для взаємодії з державними органами та донорами.

Окремим трендом стає розширення вимог до нефінансової/сталості-орієнтованої звітності. На міжнародному рівні набули чинності IFRS Sustainability Disclosure Standards (IFRS S1, S2), які формують рамку розкриття інформації щодо ризиків і можливостей сталого розвитку (у т.ч. кліматичних)[1]. Попри орієнтацію зазначених стандартів на корпоративний сектор, закладений в них механізм – поєднання ризиків сталості з фінансовими наслідками, використання метрик і цільових показників, а також прозорість ключових припущень – має методологічну цінність і для проєктного управління

[1] IFRS Foundation. Introduction to the ISSB and IFRS Sustainability Disclosure Standards (knowledge hub). URL: https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/ (дата звернення: 02.01.2026).

відновленням та розвитком територій, у межах якого донори дедалі частіше висувають вимоги щодо досягнення вимірюваних екологічних і соціальних результатів.

Тому, посилення вимог до нефінансової та сталості-орієнтованої звітності розширює рамки традиційного фінансового обліку й актуалізує потребу в інструментах, здатних забезпечити інтеграцію фінансових і нефінансових даних у процесах управління. Реалізація такої інтеграції на практиці пов'язується з рівнем цифрової зрілості систем фінансового управління, особливо на рівні територіальних громад, де зростає роль оперативної аналітики, контролю та доказовості управлінських рішень.

Цифрова трансформація фінансового управління на рівні громад зменшує транзакційні витрати, пришвидшує звітність, підсилює контроль та підвищує якість даних. Сучасні наукові дослідження наголошують на зростанні значення інформаційно-аналітичних систем в умовах кризи та воєнних ризиків, коли підвищуються вимоги до швидкості й точності управлінських рішень.

Цифрове ОАЗ для сільського розвитку можна вибудовувати як вимір інтеграцій:

✓ бюджетування/казначейські операції → бухгалтерський облік → управлінська звітність;

✓ закупівлі/контракти → реєстр зобов'язань → контроль виконання → акти/приймання → оплата → відображення в обліку;

✓ проєктний менеджмент (план-графік, індикатори) → моніторинг результатів → звітність донору/громаді.

Визначальною вимогою сучасних систем фінансового управління є забезпечення повного «контрольного сліду» (audit trail), за якого кожна гривня бюджетних або донорських коштів може бути простежена від первинного джерела фінансування до кінцевого результату –

конкретного об'єкта, наданої послуги або досягнутого соціально-економічного ефекту.

Наявність такого контрольного механізму істотно спрощує процедури внутрішнього та зовнішнього аудиту, водночас знижує ризики нецільового використання ресурсів, посилює фінансову дисципліну та сприяє зростанню інституційної довіри, що в умовах відновлення громад набуває статусу важливого нематеріального активу.

В умовах воєнної економіки та дефіциту ресурсів ОАЗ має передбачати ризик-орієнтовану управлінську рамку: ідентифікацію ризиків (фінансових, операційних, комплаєнс), їх кількісну/якісну оцінку та контрольні процедури.

Практична реалізація ризик-орієнтованого підходу в громаді має здійснюватися через:

- політики й процедури (облікова політика, бюджетні регламенти, проєктний цикл);
- розподіл ролей і відповідальності (ініціація потреби → планування → закупівля → приймання → оплата → облік → звітність → аудит);
- регулярні звірки та інвентаризації (активи, зобов'язання, дебіторка/кредиторка);
- прозорі публічні дашборди (виконання бюджету, статус проєктів, ключові показники).

Траєкторія стійкого розвитку та відновлення сільських територій у воєнний і післявоєнний періоди формується передусім рівнем інституційної спроможності щодо мобілізації, розподілу та результативного використання фінансових ресурсів, а не їх абсолютними обсягами.

Вирішального значення в цьому контексті набувають результативність бюджетного менеджменту, спроможність до системного управління ризиками, наявність прозорого обліково-контрольного супроводу фінансових потоків і

рівень довіри до фінансової звітності як інформаційної основи управлінських рішень.

Викладений підхід узгоджується з результатами сучасних наукових досліджень. Зокрема, Н. М. Давиденко та Д. О. Сидоренко[1] вважають, що «бюджетна прозорість є інструментом сучасного управління державними фінансами, що забезпечує ефективність, підзвітність та залучення громадськості до бюджетного процесу», при цьому підкреслюючи її визначальну роль у підвищенні довіри до бюджетних рішень і результативності використання публічних коштів в умовах воєнного стану.

На основі проведеного дослідження нами доведено, що воєнні фінансові ризики пройшли еволюцію від короткострокового екзогенного впливу до статусу фундаментальної інституційної характеристики функціонування територіальних громад. Якщо на початкових етапах збройної агресії дестабілізація бюджетних процесів сприймалася як тимчасове відхилення, то сьогодні вона інтегрована в саму структуру місцевих фінансів.

Постійна загроза руйнування інфраструктури, вимушена міграція населення, релокація бізнесу та непередбачуваність податкових надходжень сформували нову реальність. У таких умовах класичні моделі фінансування розвитку, що базуються на екстраполяції минулих показників та статичному плануванні, виявляються нерелевантними. Вони втрачають необхідну адаптивність, оскільки не здатні враховувати високу амплітуду коливань ресурсного забезпечення та специфічні потреби воєнного часу. Це об’єктивно зумовлює нагальну потребу переходу від реактивного, епізодичного розподілу

[1] Давиденко Н. М., Сидоренко Д. О. Прозорість бюджетних операцій в Україні та її забезпечення в умовах війни. *Фінанси України*. 2025. № 3. С. 92–110.

ресурсів («ручного управління») до цілісної системи ризик-орієнтованого управління публічними фінансами.

Ключовим елементом пропонованого підходу виступає модернізоване обліково-аналітичне забезпечення, яке пропонуємо розглядати не просто як технічний інструмент фіксації господарських операцій, а як інституційний базис нової архітектури управління. Його функціональна роль полягає у створенні конвергентного середовища, де бюджетні асигнування, приватні інвестиційні капітали та цільові донорські потоки поєднуються в єдину систему координат.

Це забезпечує виконання таких завдань:

1) створення єдиного інформаційного контуру для управління всіма видами капіталу, що дозволяє громаді уникати дублювання витрат та максимізувати синергетичний ефект від залучення міжнародної допомоги;

2) обліково-аналітичні дані стають фільтром, через який проходять фінансові рішення, що дозволяє узгоджувати поточні видатки із довгостроковими цілями відновлення та стратегіями розвитку територій;

3) система трансформується з формальної звітності у динамічну базу для моніторингу реальних результатів. Застосування системи ключових показників ефективності (KPI) дозволяє вимірювати не лише обсяг витрачених коштів, а й соціально-економічний імпакт – кількість відновлених робочих місць, рівень безпеки середовища, якість наданих послуг тощо.

Впровадження системного ризик-орієнтованого підходу неможливе без розбудови механізмів прозорості. В умовах обмеженості внутрішнього ресурсу громади стають залежними від зовнішнього фінансування. Відтак, облікова система має гарантувати такий рівень деталізації та відкритості даних, який би мінімізував корупційні ризики та інформаційну асиметрію.

Формування аналітичної бази на засадах цифровізації та автоматизації дозволяє впроваджувати предиктивну аналітику – здатність прогнозувати фінансовий стан громади за різними сценаріями розвитку подій, що перетворює управління публічними фінансами на гнучкий механізм, здатний не лише нівелювати загрози, а й ефективно використовувати вікна можливостей, що виникають у процесі повоєнного відновлення. Таким чином, нова модель управління стає запорукою фінансової стійкості та інституційної спроможності територіальних громад у довгостроковій перспективі.

3. Фінансові важелі стимулювання сталого розвитку сільських громад: управлінський та аналітичний вимір

Сталий розвиток сільських громад у сучасних умовах визначається здатністю органів місцевого самоврядування поєднувати фінансові важелі з ефективним обліково-аналітичним супроводом управлінських рішень. Обмеженість бюджетних ресурсів, воєнні та поствоєнні ризики, а також зростання вимог до прозорості й результативності використання публічних коштів зумовлюють потребу трансформації підходів до фінансового управління на рівні громад. За таких умов фінансові важелі виконують розподільчу функцію та водночас слугують інструментами стимулювання розвитку, відновлення й підвищення фінансової стійкості територій.

Методологічну основу такого переосмислення становить ризик-орієнтований підхід, за якого обліково-аналітичне забезпечення перестає обмежуватися функцією відображення здійснених операцій і набуває статусу складової управлінського циклу, інтегрованої в процеси

планування, бюджетування, контролю та оцінювання результатів.

У цьому контексті доцільно відмежувати реактивну модель фінансового управління, орієнтовану на фіксацію відхилень за результатами виконання бюджету, від превентивної моделі, у межах якої ризики враховуються ще на етапі планування та відбору управлінських рішень. Саме превентивна логічність дозволяє підвищити адаптивність фінансової політики громади в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів.

Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення фінансів сільських територій передбачає перехід до такої моделі формування й використання облікової інформації, за якої вона слугує інструментом виявлення ризиків, оцінювання можливих наслідків та підтримки управлінських рішень, а не зводиться лише до фіксації здійснених господарських операцій.

У межах ризик-орієнтованого підходу обліково-аналітичне забезпечення інтегрується в управлінський цикл, забезпечуючи обґрунтування напрямів розвитку, формування фінансових резервів, адаптивне бюджетування та контроль досягнення результатів. Така трансформація відповідає еволюції наукових підходів до ОАЗ (від його трактування як інформаційного потоку для планування й аналізу до розуміння як системної багаторівневої платформи управління фінансами, ризиками та підзвітністю).

У період воєнних і поствоєнних змін ризик-орієнтоване ОАЗ створює передумови для узгодження фінансових рішень з рівнем невизначеності, потенційними втратами та віддаленими соціально-економічними ефектами.

За таких умов інтеграція ризик-орієнтованого обліково-аналітичного забезпечення в управлінський цикл

означає, що бюджетні рішення формуються з урахуванням не лише наявних ресурсів, а й імовірності фінансових втрат та їх потенційного впливу. Це, в першу чергу зменшує ризики касових розривів, а по-друге, підвищує обґрунтованість пріоритизації видатків і сприяє збереженню фінансової стійкості громади в середньо- та довгостроковій перспективі.

З урахуванням цього, ризик-орієнтоване ОАЗ у територіальній громаді доцільно структурувати за трьома взаємопов'язаними функціональними блоками, кожен із яких виконує самостійну, але комплементарну роль в системі управління публічними фінансами.

Блок 1. Бюджетно-програмний – блок, який охоплює процеси планування, виконання та моніторингу бюджетних програм і проєктів із прив'язкою до показників результативності та ризик-профілю території. Головна мета блоку – забезпечення узгодженості між стратегічними цілями розвитку, обсягами фінансових ресурсів і фактично досягнутими результатами.

У контексті реалізації Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року[1] блок забезпечує трансляцію національних стратегічних пріоритетів у площину конкретних бюджетних рішень на місцевому рівні, що підвищує обґрунтованість, прозорість і результативність використання бюджетних коштів.

Функціональне наповнення блоку та його управлінські ефекти узагальнено в табл. 9.

[1] Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року : розпорядження КМУ від 15 листоп. 2024 р. № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 27.12.2025).

Таблиця 9. **Функціональне наповнення бюджетно-програмного блоку обліково-аналітичного забезпечення**

Елемент	Зміст	Управлінський ефект
Планування	Формування програм із урахуванням фінансових ризиків	Узгодженість цілей і ресурсів
Виконання	Контроль касових і фактичних видатків	Дотримання бюджетної дисципліни
Моніторинг	Система KPI, outputs/outcomes	Оцінка результативності
Аналіз	Порівняння планових і фактичних показників	Коригування управлінських рішень

Функціональне наповнення бюджетно-програмного блоку відображає поєднання облікових, контрольних і аналітичних процедур у межах управління бюджетними ресурсами. Зазначене поєднання створює передумови для підвищення результативності бюджетних програм і посилення підзвітності територіальних громад у процесі використання публічних фінансів.

Блок 2. «Активи – зобов'язання – відновлення» зосереджений на обліку та аналітиці матеріальних і нематеріальних активів громади, а також її зобов'язань в умовах воєнних втрат і післявоєнного відновлення. Він охоплює систематичний облік пошкодженого та знищеного майна, інвентаризацію об'єктів комунальної інфраструктури, ведення реєстру контрактних зобов'язань, оцінювання потреб у капітальних ремонтах і формування фінансових резервів тощо.

У межах цього функціонального блоку здійснюється визначення пріоритетів відновлення з урахуванням критичності об'єктів, вартості відновлювальних робіт, бюджетних обмежень та очікуваного соціально-економічного ефекту. Аналітичні інструменти блоку забезпечують зв'язок фінансових рішень із фактичним станом інфраструктури та фінансовою спроможністю

громади щодо її утримання й відновлення. Вони дозволяють моделювати довгострокові сценарії розвитку, мінімізуючи ризики неефективного використання бюджетних коштів. Крім того, це створює надійний шлях для залучення зовнішніх інвестицій завдяки прозорості та обґрунтованості пріоритетів громади.

Узагальнену їх характеристику наведено в табл. 10.

Таблиця 10. **Аналітичні інструменти функціонального блоку «активи – зобов'язання – відновлення»**

Напрям	Інструмент обліково-аналітичного забезпечення	Результат
Облік втрат	Реєстр пошкоджених і знищених активів	Кількісна оцінка збитків
Зобов'язання	Реєстр контрактів і бюджетних зобов'язань	Контроль фінансових ризиків
Відновлення	Ранжування об'єктів за рівнем значущості	Обґрунтована черговість відновлення
Резерви	Формування фінансових резервів	Підвищення бюджетної стійкості

Сукупність інструментів забезпечує комплексне бачення втрат активів, структури фінансових зобов'язань і потенціалу їх відновлення на рівні територіальних громад. Використання їх посилює обґрунтованість управлінських рішень, мінімізує фінансові ризики та підтримує стабільність місцевих бюджетів у процесі відновлення.

Блок 3. Прозорість та комплаєнс донорських коштів орієнтований на забезпечення контрольованості використання фінансових ресурсів і дотримання вимог, визначених умовами надання державної та міжнародної фінансової допомоги. У його межах охоплюється повний цикл руху коштів – від ідентифікації джерел фінансування до досягнення кінцевих результатів у формі реалізованих проєктів, відновлених об'єктів або наданих публічних послуг.

Функціонування цього блоку спрощує процедури внутрішнього й зовнішнього аудиту, знижує ризики нецільового або неефективного використання ресурсів і формує інституційну довіру з боку донорів та інших стейкхолдерів. Основні етапи, інформаційне наповнення та контрольні процедури функціонального блоку узагальнено в табл. 11.

Таблиця 11. **Функціональний блок прозорості та комплаєнсу донорських коштів**

Етап	Інформаційне наповнення	Контрольні процедури
Надходження коштів	Джерела, умови, цільове призначення	Перевірка відповідності
Використання	Договори, акти виконаних робіт	Контроль дотримання цільового призначення коштів
Результат	Об'єкт, послуга, досягнуті KPI	Оцінка ефективності
Звітність	Фінансова та нефінансова	Аудит і публічність

Запропонована структура формує безперервний контроль за рухом донорських коштів та забезпечує зіставлення фактично досягнутих результатів із заявленими цілями фінансування. Її впровадження підвищує рівень прозорості фінансової звітності та посилює спроможність територіальних громад до залучення міжнародних ресурсів для процесів відновлення.

Важливою управлінською функцією цього блоку є формування інституційної довіри, яка в умовах зростання ролі донорських ресурсів стає критичним нематеріальним активом громади. Прозорість фінансових потоків, відтворюваність контрольних процедур і наявність чітких доказів досягнення результатів створюють передумови для повторного та масштабованого залучення міжнародної фінансової підтримки.

Цілісність ризик-орієнтованого підходу досягається шляхом систематизації взаємозв'язків між функціональними блоками обліково-аналітичного забезпечення, ключовими фінансовими ризиками та релевантними управлінськими рішеннями (табл. 12).

Таблиця 12. **Взаємозв'язок функціональних блоків обліково-аналітичного забезпечення, фінансових ризиків та управлінських рішень**

Функціональ-ний блок	Ключовий фінансовий ризик	Прояв ризику	Управлінське рішення
Бюджетно-програмний	Ризик неузгодженості цілей і ресурсів	Розпорошення видатків, відсутність результатів	KPI, програмно-цільове бюджетування
	Бюджетний ризик	Падіння доходів, касові розриви	Резерви, коригування програм
«Активи – зобов'язання – відновлення»	Інфраструктур-ний ризик	Руйнування або знецінення активів	Визначення пріоритетів відновлення
	Ризик зростання зобов'язань	Перевищення договірних зобов'язань	Реєстр контрактів, лімітування
Прозорість та комплаєнс	Ризик нецільового використання коштів	Фінансові порушення	Внутрішній контроль, аудит
	Репутаційний ризик	Втрата довіри донорів	Прозора звітність, публічність

Модель ризик-орієнтованого обліково-аналітичного забезпечення узгоджується з логікою систем внутрішнього контролю, що ґрунтуються на п'яти взаємопов'язаних компонентах: середовищі контролю, оцінці ризиків,

контрольних заходах, інформації та комунікації, моніторингу. Її практична реалізація передбачає формалізацію політик і процедур, чіткий розподіл ролей і відповідальності, регламентацію проєктного циклу, проведення регулярних звірок та інвентаризацій, а також використання публічних дашбордів для моніторингу виконання бюджету й статусу проєктів.

Ефективність функціонування ризик-орієнтованого обліково-аналітичного забезпечення значною мірою залежить від управлінської спроможності органів місцевого самоврядування та професійної компетентності відповідальних осіб. За відсутності належної культури управління ризиками навіть формально вибудувана система контролю може залишатися декларативною, що зумовлює збереження реактивних управлінських практик.

У сукупності інструменти формують практичну основу ризик-орієнтованого управління фінансами та створюють умови для підвищення фінансової стійкості сільських територій у воєнний і післявоєнний періоди.

У такій конфігурації ризик-орієнтоване обліково-аналітичне забезпечення виконує роль інституційної основи внутрішнього контролю, забезпечує формалізацію управлінських процедур, прозорість рішень і відтворюваність контрольних дій. Водночас практика засвідчує, що навіть за наявності належно сформованого контрольного середовища частина управлінських рішень залишається реактивною та орієнтованою на фіксацію наслідків, а не на попередження ризиків, оскільки спирається переважно на постфактум-інформацію. За таких умов особливого значення набувають інструменти, які інтегрують контроль і комунікацію результатів із можливістю оперативного реагування, зокрема публічні дашборди виконання бюджету та статусу проєктів.

Публічні дашборди виконання бюджету та статусу проєктів у сучасних умовах є важливим інструментом підвищення прозорості й підзвітності публічних фінансів, забезпечуючи доступ зацікавлених сторін до актуальної інформації про рух коштів і досягнення запланованих показників. Водночас їх функціональні можливості переважно зводяться до фіксації здійснених операцій і відхилень, тоді як першопричини фінансової вразливості громад, особливо в умовах воєнних ризиків, залишаються поза межами активного управлінського впливу. За таких обставин актуалізується потреба переходу від реактивного моніторингу до превентивної моделі управління, у межах якої ризики інтегруються безпосередньо в бюджетний процес.

Результативне управління фінансами в умовах воєнних ризиків потребує інституціоналізації ризику в межах бюджетного циклу, за якої ризик стає «видимою» управлінською змінною під час формування доходної частини бюджету, відбору програм і проєктів, виконання бюджетних зобов’язань та здійснення контролю. Це дозволяє узгодити бюджетні рішення з рівнем невизначеності та масштабом потенційних фінансових втрат.

Практичним інструментом інституціоналізації ризику є кількісна оцінка за формулою: $R = P \times I$ (ймовірність × вплив), що дає змогу ранжувати воєнні фінансові ризики, визначати управлінські пріоритети та концентрувати ресурси на важливих напрямах.

Така цифровізація загроз перетворює суб'єктивні побоювання на конкретні показники, які стають основою для формування резервних фондів громади і забезпечує перехід від відповідного реагування на кризи до проактивного управління стійкістю місцевих фінансів.

Удосконалення бюджетного управління доцільно здійснювати через інтеграцію ризиків у ключові етапи бюджетного циклу територіальної громади – від планування доходів до контролю результатів і публічної підзвітності (табл. 13).

Таблиця 13. **Інтеграція воєнних фінансових ризиків у бюджетний цикл територіальної громади**

Етап бюджетного циклу	Воєнні фінансові ризики	Управлінські рішення з удосконалення	Обліково-аналітичні інструменти
Формування доходної частини бюджету	Падіння податкових надходжень, нестабільність трансфертів	Диференціація доходів за рівнем ризику; консервативне прогнозування	Аналіз доходів; сценарне прогнозування
Відбір програм і проєктів	Зупинка проєктів, недосягнення запланованих результатів	Запровадження ризик-фільтру; пріоритизація критичних інтервенцій	Кількісна оцінка ризиків (R = P × I); порівняльний аналіз
Виконання бюджету та відновлення	Порушення строків фінансування, руйнування активів	Гнучке управління асигнуваннями; пріоритетне фінансування критичних видатків	Моніторинг виконання бюджету; облік втрат активів
Контроль і публічна підзвітність	Нецільове використання коштів, зниження довіри	Ризик-орієнтований контроль; розкриття інформації про ризики	Внутрішній аудит; публічні дашборди

Інтеграція воєнних фінансових ризиків у всі етапи бюджетного циклу дозволяє перейти від фрагментарних антикризових рішень до системної моделі управління фінансовою стійкістю громади та забезпечує узгодженість між цілями, ресурсами та результатами, підвищує адаптивність бюджетної політики та створює інституційні передумови для результативного відновлення й розвитку територій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Практична реалізація цієї моделі відбувається в умовах стрімкого зростання масштабів, складності та різноспрямованості фінансових потоків, що істотно трансформує профіль управлінських і контрольних ризиків та підвищує вимоги до якості аудиторського супроводу.

Зростання ролі донорських ресурсів і капіталомістких відновлювальних проєктів актуалізує ризики нецільового використання коштів, порушень у публічних закупівлях, зниження якості робіт і недостатньої доказовості досягнутих результатів. За таких умов фінансова стійкість громади визначається не лише здатністю залучати фінансові ресурси, а й спроможністю системи внутрішнього аудиту забезпечити незалежну, своєчасну та ризик-орієнтовану оцінку управлінських рішень.

Відповідно, удосконалення системи внутрішнього контролю (ВК) і внутрішнього аудиту (ВА) доцільно розглядати не як формальну перевірку відповідності, а як інструмент ризик-орієнтованого менеджменту, безпосередньо інтегрований у бюджетний і проєктний цикли.

У цій парадигмі внутрішній аудит трансформується з інструменту постфактум-контролю у механізм превентивно-випереджувальної діагностики ризиків, орієнтований на запобігання фінансовим втратам, зниження ймовірності порушень і підвищення результативності використання публічних коштів. Його функціональне призначення полягає не лише у підтвердженні законності й правильності операцій, а й у формуванні управлінських рекомендацій щодо оптимізації процесів, коригування ризикових рішень і підвищення ефективності програм відновлення.

Концептуальною основою для такої трансформації можуть слугувати підходи COSO (система концептуальних принципів і моделей, розроблених Committee of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission[1], для побудови ефективного внутрішнього контролю, управління ризиками та протидії шахрайству в організаціях).

Класична модель внутрішнього контролю COSO є універсальною концептуальною основою, яку широко застосовують у бухгалтерському обліку, аудиті та системі публічних фінансів для побудови цілісної, послідовної та результативної системи управління діяльністю організації. Її методологічна цінність полягає в тому, що внутрішній контроль розглядається не як сукупність формальних процедур, а як інтегрований управлінський процес, вбудований у всі рівні та функції організації.

Відповідно до підходів Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission[2], система внутрішнього контролю ґрунтується на п'яти взаємопов'язаних компонентах, які функціонують у логічній єдності та взаємному підсиленні.

Першим компонентом є *середовище контролю*, яке формує інституційну та етичну основу системи управління. Воно охоплює цінності керівництва, організаційну структуру, політику управління персоналом, розподіл повноважень і відповідальності. Середовище контролю формує управлінські орієнтири та рівень відповідальності за дотримання правил і процедур.

Другим компонентом виступає *оцінка ризиків*, що передбачає системну ідентифікацію, аналіз і ранжування ризиків, які можуть перешкоджати досягненню стратегічних, операційних та фінансових цілей. У сучасних умовах цей компонент набуває ризик-орієнтованого

---

[1] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance* : electronic resource. New York : AICPA, 2017. URL: https://www.coso.org/ (дата звернення: 05.01.2026)

[2] Там само.

характеру та інтегрується з бюджетним плануванням, аудитом і прийняттям управлінських рішень.

Третій компонент – *контрольні заходи* – охоплює конкретні політики, процедури та механізми, спрямовані на мінімізацію ідентифікованих ризиків. До них належать процедури авторизації операцій, розмежування повноважень, звірки, інвентаризації, внутрішні регламенти та автоматизовані контрольні інструменти.

Четвертий компонент – *інформація та комунікація* – забезпечує формування, обробку та передачу достовірної, своєчасної й релевантної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Він охоплює як фінансову, так і нефінансову інформацію, внутрішні та зовнішні комунікаційні канали, а також прозорість звітності.

П'ятим компонентом є *моніторинг*, який спрямований на постійне або періодичне оцінювання ефективності функціонування системи внутрішнього контролю. Моніторинг реалізується через внутрішній аудит, самооцінювання, управлінський контроль та аналіз виконання рекомендацій, що дозволяє своєчасно виявляти недоліки й коригувати систему.

У сукупності це забезпечує досягнення ключових цілей внутрішнього контролю, зокрема достовірність фінансової звітності, дотримання вимог законодавства та нормативно-правових актів, а також ефективність і результативність операційної діяльності. У зв'язку з цим модель COSO розглядається як базовий методологічний орієнтир для розвитку сучасних систем обліку, аудиту та управління публічними фінансами, у тому числі в контексті ризик-орієнтованого управління та підвищення інституційної спроможності.

На рівні територіальної громади це передбачає:

1) формалізацію контрольних та аудиторських процедур у критичних точках бюджетно-проєктного процесу: ініціювання потреби → планування → закупівля → приймання → оплата → облік → звітність → аудит;

2) системний контроль реєстру бюджетних і договірних зобов'язань, а також постійний моніторинг виконання контрактів за строками, обсягами, цінами та змінами до договорів;

3) регулярні звірки та інвентаризації активів і зобов'язань, з особливим фокусом на об'єктах відновлення, інфраструктурних проєктах і капітальних інвестиціях;

4) застосування аналітичних процедур внутрішнього аудиту для виявлення нетипових відхилень, повторюваних змін умов договорів, концентрації постачальників або проєктів із підвищеним рівнем ризику.

Незважаючи на наявність певних обмежень, модель COSO є доцільною для практичного використання в діяльності організацій**,** оскільки забезпечує формування стійкої та ефективної системи внутрішнього контролю й управління ризиками[1].

Вона пропонує системну архітектуру, що інтегрує процеси контролю безпосередньо в операційну діяльність, а не розглядає їх як окрему надбудову. Завдяки чіткій ієрархії компонентів, така методологія дозволяє керівництву вчасно ідентифікувати слабкі місця в управлінні та адаптувати стратегію до динамічних змін зовнішнього середовища.

З огляду на специфіку воєнних фінансових ризиків внутрішній аудит потрібно орієнтувати на такі пріоритетні напрями (рис. 2).

---

[1] Приказюк Н. В., Мендрик Д. Є. Модель управління ризиками COSO: еволюція та трансформація. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/90/85 (дата звернення: 05.01.2026)

Рис. 2. **Пріоритетні напрями внутрішнього аудиту**

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у синергії фінансових важелів, ризик-орієнтованого обліку та системи внутрішнього контролю. Сформована єдина управлінська модель, адаптована до викликів воєнного стану та специфіки поствоєнної трансформації сільських громад. На відміну від традиційних методів, ризик розглядається не як об'єкт контролю постфактум, а як активна змінна в межах усього бюджетного циклу.

Впровадження ризик-орієнтованої парадигми у внутрішній аудит дозволяє мінімізувати транзакційні втрати, зміцнити довіру донорів і мешканців, а також створити інституційний фундамент для масштабування фінансової допомоги без зростання репутаційних загроз. За таких умов внутрішній аудит трансформується зі стримувального інструменту на драйвер фінансової стійкості та результативності відновлення.

Результати дослідження доводять: фінансові інструменти є не самоціллю, а каталізатором реалізації ресурсного та людського потенціалу територій. Сталий розвиток можливий лише за умови синхронізації фінансових рішень із довгостроковими стратегіями, системного управління публічними фінансами та посилення спроможності громад на місцях. Замість точкових ініціатив така модель формує цілісну стратегію модернізації.

Вектор подальших наукових пошуків доцільно спрямувати на такі напрями:

1) управління публічними фінансами – розробка кількісних моделей оцінювання воєнних, кліматичних та інвестиційних ризиків з їх подальшою інтеграцією в бюджетний процес громад;

2) обліково-аналітичне забезпечення – вдосконалення нефінансової та ESG-звітності для прозорого моніторингу соціальних та екологічних ефектів від використання донорських коштів;

3) змішане фінансування (blended finance) – створення інституційних рамок для координації державних і приватних ресурсів, розробка алгоритмів розподілу ризиків між владою та бізнесом, а також верифікація впливу грантово-кредитних пакетів на самодостатність громад;

4) цифровізація та комплаєнс – інтеграція IT-інструментів моніторингу в управлінські процеси для забезпечення повної підзвітності місцевого самоврядування;

5) поведінкові детермінанти – аналіз психологічних чинників, що визначають фінансовий вибір в умовах перманентної невизначеності. Розуміння того, як когнітивні упередження та рівень довіри до держави корегують інвестиційні горизонти населення, дозволить замінити формальне планування адаптивними стратегіями, що базуються на реальних реакціях ринку.

Запропонована модель перетворює фінансові інструменти з пасивних ресурсів на активні каталізатори, що здатні не просто підтримувати життєдіяльність сільських територій, а й забезпечити їхню модернізацію у поствоєнний період.

Розділ 4
ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Олег Стойко
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет

1. Теоретико-методологічні підходи до трактування та оцінювання фінансової спроможності територіальних громад

Реформа децентралізації, започаткована в Україні у 2014 р., зумовила докорінну трансформацію підходів до розуміння та оцінювання фінансової спроможності територіальних громад. Упродовж 2014-2025 рр. відбувся поступовий перехід від вузького бюджетного трактування фінансової спроможності до її комплексного, інтегрального та стратегічно орієнтованого осмислення.

У 2015 р. було прийнято низку ключових нормативно-правових актів, які істотно вплинули на підходи щодо оцінювання спроможності територіальних громад: Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»[1], який став основою для створення об'єднаних територіальних громад і формування сучасних моделей їх бюджетного забезпечення та фінансової спроможності, Постанова Кабінету Міністрів

[1] Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05 лют. 2015 р. № 157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text

України «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» [1], де вперше було визначено базові критерії спроможності територіальних громад, зокрема фінансової, серед яких економічний потенціал, рівень дохідної частини бюджету та спроможність здійснювати власні повноваження. Зазначений підхід забезпечив стандартизацію оцінювання фінансової спроможності, хоча й на початковому етапі, для потреб практичного функціонування реформованої системи місцевого самоврядування.

Дослідження чинного нормативно-правового забезпечення фінансової спроможності територіальних громад, яке впливає на соціально-економічну ефективність регіонального розвитку, охоплює низку законодавчих актів, прийнятих у відповідь на виклики, спричинені повномасштабною війною на території нашої держави. Зокрема, Постановою Кабінету Міністрів України «Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету»[2] допускається використання ресурсів державного та місцевих бюджетів на потреби національної безпеки, оборони й захисту громадян, що засвідчує адаптивність фінансової системи децентралізованого управління в умовах воєнного стану. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2120-IX [3] встановлює систему податкових пільг і спрощень, що впливають на наповнення

[1] Методика формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квіт. 2015 р. № 214. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text

[2] Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 10 берез. 2022 р. № 245. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-2022-%D0%BF#Text

[3] Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2120-IX. URL: https://ips.ligazakon.net/document/t222120

місцевих бюджетів та забезпечують підтримку платників податків у громадах. До того ж, Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 р. № 1160-IV [1] із змінами і доповненнями у період воєнного стану забезпечує правові засади прозорого та прогнозованого регуляторного середовища в територіальних громад, необхідного для сталого економічного розвитку. Значний вплив на спроможність територіальних громад мало ухвалення Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України» від 08.11.2023 № 3428-IX[2]. Відповідно до цього законодавчого акту частина податку на доходи фізичних осіб, який утримується з зарплат військовослужбовців, переспрямовується з місцевих бюджетів до державного бюджету на зміцнення обороноздатності в умовах воєнного стану і до закінчення війни. Це зменшило фінансові можливості територіальних громад для вирішення місцевих потреб – від соціальних послуг до інфраструктурних робіт. Натомість Уряд запровадив механізми компенсації для громад, де військовий ПДФО був значною часткою бюджету, щоб мінімізувати наслідки суттєвого зменшення дохідної частини. Загалом зазначені нормативно-правові акти утворюють гнучку та адаптивну систему правового регулювання, що забезпечує здатність територіальних об’єднань підтримувати фінансову стійкість і реалізовувати стратегії розвитку в умовах повномасштабної війни.

---

[1] Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11 верес. 2003 р. № 1160-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text

[2] Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України : Закон України від 08 листоп. 2023 р. № 3428-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20/stru

Еволюція підходів до забезпечення фінансової самодостатності територіальних громад в нашій державі охоплює низку послідовних етапів. На початковому етапі реформи (2014-2015 рр.) фінансова спроможність громади розглядалася переважно крізь призму бюджетної достатності. Основним критерієм виступала здатність місцевого бюджету забезпечувати виконання делегованих державою повноважень у сфері освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Такий підхід був обумовлений необхідністю швидкого запуску механізмів добровільного об'єднання територіальних громад і мав переважно фіскальний характер.

У 2016-2019 рр. підхід до фінансової спроможності зазнав суттєвого розширення. В наукових дослідженнях і практиці бюджетного аналізу фінансова спроможність почала трактуватися як здатність громади формувати власну дохідну базу та зменшувати залежність від міжбюджетних трансфертів. У цей період поширюється використання показників податкоспроможності, власних доходів на одного мешканця, частки трансфертів у структурі доходів бюджету. Відтак, фінансова спроможність дедалі більше асоціюється з фінансовою автономією громади.

Завершення адміністративно-територіальної реформи у 2020-2021 рр. сприяло переходу до інтегрального підходу. Фінансова спроможність починає оцінюватися не лише за поточними бюджетними показниками, а й у контексті стратегічного розвитку громади. З'являються інтегральні індекси фінансової спроможності, рейтинги громад, а також підходи, що враховують інвестиційний потенціал, здатність до реалізації проєктів розвитку та співфінансування державних програм.

Повномасштабна війна у 2022-2023 рр. зумовила переорієнтацію підходів до фінансової спроможності в бік

адаптаційної та кризостійкої парадигми. У цей період фінансова спроможність розглядається як здатність громади зберігати функціональність в умовах надзвичайних викликів, оперативно перерозподіляти бюджетні ресурси та забезпечувати фінансування критично важливих потреб населення.

У 2024-2025 рр. формується сучасне трактування фінансової спроможності громади як категорії фінансової резильєнтності та післявоєнного відновлення. Вона охоплює не лише бюджетну стійкість, але й здатність громади залучати інвестиції, управляти донорськими ресурсами, реалізовувати проєкти відбудови та забезпечувати довгострокову фінансову самодостатність у контексті європейської інтеграції.

Трансформація підходів до фінансової спроможності територіальних громад в нашій державі наведена в табл. 1.

Таблиця 1. **Еволюція підходів до фінансової спроможності територіальних громад в Україні за 2014-2025 рр.**

Період	Домінуючий підхід	Ключові характеристики
2014-2015 рр.	Бюджетний	Достатність доходів, трансфертоорієнтованість
2016-2019 рр.	Фінансово-автономний	Власні доходи, податкоспроможність, зменшення залежності від трансфертів
2020-2021 рр.	Інтегральний	Комплексні індекси, зв’язок із розвитком
2022-2023 рр.	Кризостійкий	Адаптація, ліквідність, забезпечення базових функцій
2024-2025 рр.	Резильєнтний	Відновлення, інвестиції, донорські ресурси

Трансформація підходів до фінансової спроможності територіальних громад у 2014-2025 рр. засвідчує про перехід від фрагментарного бюджетного бачення до комплексної фінансово-економічної категорії, що виступає

визначальною передумовою сталого розвитку та відновлення територіальних громад.

У працях сучасних науковців відсутнє єдине універсальне визначення фінансової спроможності територіальних громад, що пояснюється багатогранністю цього явища та різними науковими підходами до його аналізу. На початковому етапі наукового осмислення результатів децентралізації фінансова спроможність громади розглядалася переважно крізь призму *здатності органів місцевого самоврядування виконувати власні та делеговані повноваження* за рахунок наявних фінансових ресурсів. Так, на думку А. Є. Буряченка та І. О. Філімошкіної «фінансова спроможність означає достатність фінансових ресурсів ОТГ для забезпечення належного рівня надання послуг у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства»[1]. У цьому контексті фінансова спроможність безпосередньо пов'язується з бюджетною самостійністю та можливістю забезпечення базових суспільних потреб населення. О. Р. Західна, Г. Д. Тараненко та Р. Я. Грицай розглядають «фінансову спроможність територіальної громади як її здатність забезпечити необхідний рівень надання публічних послуг через належне фінансове забезпечення та розвиток відповідної інфраструктури»[2].

Подібної позиції дотримується І. М. Гринчишин, наголошуючи на «необхідності визначення фінансової спроможності з широкої точки зору, аби врахувати те, що фінансово спроможна громада має достатній обсяг

---

[1] Буряченко А. Є., Філімошкіна І. О. Фіскальна децентралізація та фінансова спроможність місцевого самоврядування в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 5. С. 59.

[2] Західна О. Р., Тараненко Г. Д., Грицай Р. Я. Фінансова спроможність територіальних громад Закарпатської області. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5138/5183

сформованих фінансових ресурсів, оптимально їх розподіляє та ефективно використовує»[1].

Подальший розвиток наукової думки зумовив формування *ресурсно-бюджетного підходу*, в якому фінансова спроможність громади ототожнюється насамперед із рівнем розвитку її дохідної бази. О. Кириленко та Я. Баранець, аналізуючи досвід об'єднаних територіальних громад, зазначають, що «спроможною територіальною громадою можна вважати таку територіальну громаду, в якій вистачає місцевих джерел наповнення бюджету та власних ресурсів для вирішення її органами місцевого самоврядування питань локального рівня заради підвищення рівня життя мешканців громади»[2]. Автори підкреслюють, що зростання частки власних доходів у структурі бюджету територіальної громади є передумовою її сталого розвитку.

Водночас О. І. Копилюк, О. М. Музичка та ін. пропонують трактувати «фінансову спроможність територіальної громади як достатність її доходів для забезпечення поточних і перспективних видатків, необхідних для соціально-економічного розвитку території»[3]. У цьому визначенні фінансова спроможність виступає як кількісна характеристика бюджетних можливостей громади, що дозволяє забезпечити не лише поточне функціонування, а й стратегічний розвиток. Ресурсно-бюджетний підхід дозволив кількісно вимірювати фінансову спроможність, однак його обмеженість полягає в

---

[1] Гринчишин І. М. Фінансова спроможність територіальних громад у контексті оцінювання результатів адміністративно-фінансової децентралізації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 5 (139). С. 27.

[2] Кириленко О., Баранець Я. Досвід забезпечення фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 58.

[3] Копилюк О. І., Музичка О. М., Пелех П. Р., Тацій Є. І. Фінансова спроможність територіальних громад Львівської області в умовах децентралізації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету.* 2024. № 75. С. 16.

недостатньому врахуванні ефективності використання ресурсів та управлінських чинників.

Починаючи з 2021 р., у наукових дослідженнях домінує *інтегрально-індикаторний підхід*, відповідно до якого фінансова спроможність трактується як багатовимірна категорія. Р. Д. Федорець у своїй праці підкреслює, що оцінку рівня фінансової спроможності громад доцільно здійснювати на основі розрахунку інтегрального індексу за відібраними фінансово-економічними показниками»[1].

Я. М. Казюк та В. Т. Венцель пропонують здійснювати «оцінку фінансової спроможності громад на підставі інтегрального показника, який містить сукупність показників за одинадцятьма самостійними показниками, розрахованими на підставі даних про чисельність населення та показників виконання бюджету відповідної громади»[2]. Відтак, інтегрально-індикаторний підхід дозволяє звести безліч різних фінансових показників (доходи, видатки, трансферти) до єдиного значення для зручного порівняння територіальних громад.

О. В. Мащенко та Ю. С. Білик запропонували методику розрахунку інтегрального індексу фінансового потенціалу, яка ґрунтується на системі сформованих індикаторів і дозволяє отримати цілісну характеристику рівня фінансової спроможності громади за сукупністю параметрів[3]. Використання методології інтегрального оцінювання дозволяє конвертувати багатовимірний простір

---

[1] Федорець Р. Д. Визначення фінансової спроможності територіальних громад із центрами у середніх містах (кейс областей українського Полісся). *Український журнал природничих наук*. 2024. № 7. С. 98.

[2] Казюк Я. М., Венцель В. Т. Фінансова спроможність територіальних громад як основний елемент у забезпеченні реалізації повноважень органів місцевого самоврядування. *Вісник ХНТУ*. 2024. № 1. С. 359.

[3] Мащенко О. В., Білик Ю. С. Методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу територіальних громад. *Актуальні питання економічних наук*. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/924/911

фінансових показників у лінійну шкалу рейтингів. Це забезпечує аналітичну базу для компаративного аналізу територій, раннього виявлення фінансових дестабілізаторів та стратегічного планування розвитку громад.

Більш розширений, системний підхід до трактування фінансової спроможності пропонують С. В. Сембер, О. Г. Чубарь та К. С. Машіко. На їхню думку, фінансова спроможність громади – це «комплексний показник, що складається з її бюджетної спроможності, фінансової спроможності домогосподарств і фінансової спроможності суб'єктів господарювання, які разом формують фінансову спроможність територіальної громади у широкому розумінні»[1]. Такий підхід виходить за межі суто бюджетного аналізу та розглядає фінансову спроможність як інтегровану характеристику фінансового потенціалу всієї території, що є особливо актуальним у контексті стимулювання місцевого економічного розвитку.

Окремий напрям досліджень пов'язаний з розглядом фінансової спроможності крізь призму *якості управління та інституційного розвитку*. П. Маліборський зазначає, що «фінансово-бюджетна спроможність територіальних громад вимагає керуючого впливу, здатного якнайповніше реалізувати ключову мету – підвищення якості життя мешканців»[2]. Автор доводить, що навіть за наявності достатніх ресурсів громада може залишатися фінансово слабкою через неефективні управлінські рішення. О. В. Мащенко та Ю. С. Білик підкреслюють, що «фінансовий потенціал територіальної громади є інтегральною економічною категорією, що поєднує

[1] Сембер С. В., Чубарь О. Г., Машіко К. С. Теоретичні підходи до визначення сутності фінансової спроможності та фінансових ресурсів територіальної громади. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 84.

[2] Маліборський П. Фінансово-бюджетна спроможність територіальних громад. *Публічне управління : концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 6. С. 39.

ресурсну базу, інституційну спроможність та здатність до стратегічного управління»[1]. Відтак, оцінювання фінансової спроможності територіальних громад має ґрунтуватися на комплексному підході, що дає змогу ідентифікувати переваги та проблемні аспекти бюджетної системи громади, окреслити пріоритетні напрями розвитку та забезпечити раціональне й результативне управління фінансовими ресурсами.

Новітні дослідження формують *кризово-адаптивний підхід* до трактування фінансової спроможності громад. Пандемія та війна вплинули на розуміння спроможності громади як здатності до адаптації в умовах зовнішніх шоків. На думку Ю. О. Сполітака та О. Г. Сокіла «фіскальна незалежність територіальних громад перетворюється з виключно економічної категорії на категорію безпеки. Громада, позбавлена фінансової автономії, стає вразливим елементом в системі оборони держави, оскільки не може забезпечити функціонування критичної інфраструктури без зовнішніх трансфертів»[2].

Р. В. Фросіняк вважає, що «фінансова автономія громад у кризовий час залежить від балансу між зовнішньою підтримкою та самостійними управлінськими рішеннями, такими як оптимізація ресурсів і залучення бізнесу»[3]. У цьому контексті фінансова спроможність набуває ознак фінансової стійкості та гнучкості.

Систематизація та порівняння визначень фінансової спроможності громад представлена в табл. 2.

---

[1] Мащенко О. В., Білик Ю. С. Методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу територіальних громад. *Актуальні питання економічних наук*. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/924/911

[2] Сполітак Ю. О., Сокіл О. Г. Вплив фінансової децентралізації на зміцнення національної безпеки держави. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2025. № 12. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/8387

[3] Фросіняк Р. В. Фінансова спроможність територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні : управлінські виклики та адаптація. *Цетральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. Вип. 1 (9). С. 91.

Таблиця 2. **Порівняння визначень фінансової спроможності територіальних громад за 2014-2025 рр.**

Автор(и)	Зміст трактування	Особливість підходу
А. Є. Буряченко, І. О. Філімошкіна, О. Р. Західна, Г. Д. Тараненко, Р. Я. Грицай, І. М. Гринчишин	Фінансова здатність забезпечити повноваження органів місцевого самоврядування	Функціональний
О. Кириленко, Я. Баранець, О. І. Копилюк, О. М. Музичка, П. Р. Пелех, Є. І. Тацій	Достатність доходів для покриття поточних і перспективних видатків	Ресурсно-бюджетний
Р. Д. Федорець, Я. М. Казюк, В. Т. Венцель, О. В. Мащенко, Ю. С. Білик	Визначення інтегрального показника фінансової спроможності, класифікація громад за рівнем спроможності	Інтегрально-індикаторний
С. В. Сембер, О. Г. Чубарь, К. С. Машіко	Комплексний показник бюджету громади, домогосподарств та суб'єктів господарювання	Системно-комплексний
П. Маліборський, О. В. Мащенко, Ю. С. Білик	Роль управлінських рішень та адаптації фінансового менеджменту громад у складних умовах	Інституційно-управлінський
Ю. О. Сполітак, О. Г. Сокіл, Р. В. Фросіняк	Здатність громади функціонувати в умовах зовнішніх шоків, зокрема воєнного стану	Кризово-адаптивний

Систематизація наукових підходів засвідчує, що фінансова спроможність територіальних громад є багатовимірною категорією, яка поєднує здатність до

формування достатніх фінансових ресурсів, ефективного їх використання та забезпечення соціально-економічного розвитку територій. Трактування фінансової спроможності громади розширювалося від чисто бюджетних показників до її комплексного потенціалу, який охоплює економічний, організаційний, інфраструктурний контексти. Пандемія та війна вплинули на розуміння спроможності як здатності до адаптації в зовнішніх шоках, що підсилює акцент на управлінських механізмах, а не тільки на фінансових ресурсах.

Таким чином, фінансову спроможність громади можна визначити як комплексну здатність територіальної громади забезпечувати наявні й делеговані повноваження через достатність дохідної бази, ефективне бюджетне планування і використання ресурсів, фінансову автономію, інституційну якість управління та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема в умовах реформ, глобальних змін чи зовнішніх загроз.

Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад є складним багатовимірним процесом, що потребує застосування різноманітних методологічних підходів залежно від цілей аналізу, доступності статистичної інформації та особливостей соціально-економічного розвитку відповідних територій. У наукових дослідженнях відсутній єдиний універсальний підхід до оцінювання фінансової спроможності територіальних громад, що зумовлює застосування різних методологічних підходів залежно від мети аналізу, наявної інформаційної бази та рівня управлінських рішень. Методологічні підходи умовно можна згрупувати за кількома ключовими напрямами.

1. Показниковий (індикаторний) підхід, який ґрунтується на використанні системи фінансово-бюджетних показників для відображення окремих аспектів фінансової

діяльності громади[1]. До ключових показників належать доходи місцевого бюджету в розрахунку на одного мешканця, частка власних доходів у загальному обсязі бюджетних надходжень, рівень дотаційності бюджету, податкоспроможність громади, а також співвідношення поточних і капітальних видатків. Зазначений підхід набув найбільшого поширення у практиці фінансово-бюджетного аналізу, що зумовлено використанням доступної та верифікованої офіційної статистичної й бюджетної звітності. Водночас його застосування має низку обмежень, зокрема зводить оцінювання переважно до окремих фінансових параметрів і не забезпечує повного врахування управлінських, інституційних та ширших соціально-економічних детермінант розвитку територіальних громад.

2. *Фіскально-орієнтований підхід* зосереджується на оцінюванні податкового потенціалу територіальної громади, ефективності мобілізації доходів та рівня залежності від міжбюджетних трансфертів[2]. У межах цього підходу ключовими критеріями виступають рівень податкоспроможності, структура місцевих податків і зборів, а також спроможність бюджету забезпечувати

---

[1] Методика формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квіт. 2015 р. № 214. URL: https://surl.li/iglmgc; Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад (проєкт) (2021). Київ : Міністерство розвитку громад і територій. URL: https://surl.li/tawxgz; Казюк Я., Демиденко С., Венцель В., Герасимчук І. Фінансова спроможність бюджетів перспективних об’єднаних територіальних громад : матеріали Групи фінансового моніторингу Центрального офісу реформ при Мінрегіоні (за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» та проєкту SKL International). URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/290/finance.pdf

[2] Пітюлич М. М., Готра В. В., Чубарь О. Г., Побережник Г. В. Фактори підвищення фінансової спроможності та розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 341-346; Лучко М. Р. Децентралізація : окремі питання методики аналізу ефективності управління коштами місцевих бюджетів. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 2. С. 121-128.

фінансування видаткових зобов'язань без надмірної зовнішньої підтримки. Перевагою фіскально-орієнтованого підходу є його прикладна спрямованість і тісний зв'язок із бюджетною політикою держави, проте він не повною мірою відображає довгострокові чинники фінансової стійкості територіальної громади.

3. Порівняльно-рейтинговий підхід, який базується на оцінюванні фінансового стану територіальних громад шляхом зіставлення їхніх фінансових параметрів із відповідними показниками інших громад, середніми значеннями на регіональному чи загальнодержавному рівнях, а також із наперед визначеними еталонними орієнтирами[1,2,3]. Такий підхід дає змогу виявити відносні переваги й диспропорції у фінансовому розвитку громад, оцінити їх конкурентні позиції та потенціал зростання. Водночас ефективність порівняльного аналізу значною мірою залежить від коректності формування групи порівняння, однорідності соціально-економічних умов та адміністративно-територіальних характеристик.

4. Комплексний (інтегральний) підхід, який полягає в розрахунку узагальненого показника фінансової спроможності шляхом поєднання кількісних та якісних індикаторів[4]. У межах зазначеного підходу фінансова спро-

---

[1] Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад (проєкт) (2021). Київ : Міністерство розвитку громад і територій. URL: https://surl.li/jkjshv

[2] Барановський М. Спроможність територіальних громад України : підходи до оцінки, регіональні відмінності, типізація. *Науковий вісник Чернівецького університету : Географія.* 2023. Вип. 845. С. 77-87.

[3] Копилюк О. І., Музичка О. М., Пелех П. Р., Тацій Є. І. Фінансова спроможність територіальних громад Львівської області в умовах децентралізації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2024. № 75. С. 17-18.

[4] Казюк Я. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження). Програма «U-LEAD з Європою». Київ 2023. URL: https://surl.li/jjwgta; Казюк Я. М., Венцель В. Т.

можність інтерпретується як комплексне багатовимірне явище, що поєднує характеристики бюджетної автономії, рівень економічного потенціалу, інвестиційної динаміки, демографічної стабільності та результативності управління фінансовими ресурсами. Його методологічною ознакою є застосування процедур нормалізації показників, їх зважування та агрегування у зведені індекси. Використання інтегрального підходу забезпечує цілісне бачення фінансового стану територіальної громади, проте супроводжується ризиками суб'єктивності у відборі індикаторів і визначенні їх вагової значущості.

5. *Інституційний підхід* розглядає фінансову спроможність через призму якості управлінських рішень, організаційної спроможності органів місцевого самоврядування та ефективності фінансових інститутів на місцевому рівні[1,2]. У межах цього підходу аналізуються: фінансова автономія громади; стабільність дохідної бази; рівень фінансового планування та прогнозування; прозорість і підзвітність бюджетного процесу. Перевагою інституційного підходу є його орієнтація на довгострокову стійкість фінансової системи громади.

Фінансова спроможність територіальних громад як основний елемент у забезпеченні реалізації повноважень органів місцевого самоврядування. *Вісник ХНТУ*. 2024. № 1. С. 357-364; Мащенко О. В., Білик Ю. С. Методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу територіальних громад. *Актуальні питання економічних наук*. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/924/911; Гедз М. Й., Бакум І. В. Оцінка ресурсного потенціалу регіону. *Науковий вісник УжНУ. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Вип. 16, ч. 1. С. 67-70.

[1] Пріхно І., Проданова Л. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 6, т. 1. С. 7-14.

[2] Недопад Г. В. Методичні підходи до оцінки бюджетної ефективності територій. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. № 24. С. 125-131.

6. Оціночно-прогностичний підхід поєднує аналіз поточного фінансового стану територіальної громади з оцінюванням перспектив її розвитку[1, 2]. Він ґрунтується на прогнозуванні бюджетних показників, аналізі демографічних тенденцій, інвестиційної привабливості та можливих ризиків фінансової нестабільності. Застосування цього підходу є доцільним у процесі стратегічного планування та формування програм соціально-економічного розвитку територій, однак потребує розвиненої інформаційно-аналітичної бази та використання економіко-математичних методів.

Порівняльна характеристика методологічних підходів щодо оцінювання фінансової спроможності територіальних громад наведена в табл. 3.

Методологічні підходи до оцінювання фінансової спроможності територіальних громад є різноаспектними та взаємодоповнювальними. Їх комплексне використання дозволяє забезпечити об’єктивність оцінювання, підвищити якість управлінських рішень та сформувати науково обґрунтовану основу для подальшого вдосконалення системи місцевих фінансів.

---

[1] Пітюлич М. М., Готра В. В., Чубарь О. Г., Побережник Г. В. Фактори підвищення фінансової спроможності та розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 341-346.

[2] Олексюк Г. В., Куйбіда С. В., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління : поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23-38.

Таблиця 3. **Методологічні підходи до оцінювання фінансової спроможності територіальних громад**

Підхід	Зміст	Показники оцінювання	Переваги	Недоліки
Показниковий (індикаторний)	Використання системи фінансово-бюджетних індикаторів, які відображають окремі аспекти фінансової діяльності громади	Доходи загального фонду на одного мешканця; частка власних доходів у загальній структурі бюджету; рівень дотаційності бюджету; податкоспроможність громади; обсяг капітальних видатків	Простота застосування; доступність статистичних даних; можливість порівняння громад	Не враховує ефективність використання коштів та якість управління
Фіскально-орієнтований підхід	Аналіз податкового потенціалу громади, ефективності мобілізації доходів та рівня залежності від міжбюджетних трансфертів	Рівень податкоспроможності, структура місцевих податків і зборів, спроможність бюджету забезпечувати фінансування видаткових зобов'язань без надмірної зовнішньої підтримки	Прикладна спрямованість і тісний зв'язок із бюджетною політикою держави	Не повною мірою відображає довгострокові чинники фінансової стійкості громади
Порівняльно-рейтинговий	Формування рейтингів громад за сукупністю фінансових показників	Інтегровані рейтингові бали; позиція громади у загальному рейтингу	Наглядність результатів; ідентифікація лідерів і аутсайдерів	Залежність результатів від набору показників і методики
Комплексний (інтегральний)	Розрахунок узагальненого індикатора фінансової спроможності	Нормалізовані показники доходів, видатків, автономії, інвестиційної активності	Комплексність; можливість динамічного та просторового аналізу	Суб'єктивність вибору вагових коефіцієнтів; методична складність
Інституційний	Розгляд фінансової спроможності через якість управління та фінансову автономію	Рівень фінансової самостійності; стабільність дохідної бази; якість бюджетного планування; прозорість бюджету	Орієнтація на довгострокову фінансову стійкість	Складність кількісної оцінки; обмеженість статистичних показників
Оціночно-прогностичний підхід	Аналіз поточного фінансового стану територіальної громади з оцінюванням перспектив її розвитку	Прогнозування бюджетних показників, аналіз демографічних тенденцій, інвестиційної привабливості та можливих ризиків фінансової нестабільності	Орієнтація на стратегічне планування	Потребує значного масиву якісних даних

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно зазначити, що фінансова спроможність територіальних громад є комплексною багатовимірною категорією, яка поєднує бюджетну самодостатність, здатність до стабільного формування власних доходів, ефективного управління видатками та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Теоретичний аналіз засвідчив відсутність уніфікованого підходу до її трактування, що зумовлює доцільність інтеграції фінансових, інституційних та економічних аспектів у межах системного підходу.

Методологічне обґрунтування оцінювання фінансової спроможності територіальних громад дало змогу виокремити ключові підходи та інструменти її вимірювання, а також визначити їхні переваги й обмеження. Доведено, що найадекватнішими сучасними умовами є комплексні моделі оцінювання, які базуються на поєднанні показників дохідної бази, видаткової ефективності, інвестиційної активності та залежності від міжбюджетних трансфертів. Отримані теоретико-методологічні положення створюють наукове підґрунтя для подальшого емпіричного аналізу фінансової спроможності територіальних громад і формування практичних рекомендацій щодо її підвищення в умовах триваючої децентралізації та післявоєнного відновлення України.

2. Аналіз методик оцінювання та рівня фінансової спроможності територіальних громад

Для результативної реалізації реформи місцевої публічної влади та адміністративно-територіального поділу одним із першочергових завдань стало формування системи індикаторів, що дають змогу кількісно оцінити рівень спроможності органів місцевого самоврядування. На

ранньому етапі реалізації політики децентралізації Кабінетом Міністрів України було затверджено Методику формування спроможних територіальних громад від 08.04.2015 № 214 (далі – Урядова методика), яка й дотепер зберігає чинність[1]. Вона слугувала інструментом формування об'єднаних територіальних громад і водночас використовувалася для оцінювання рівня їхньої спроможності, тобто визначення потенціалу територіальної громади щодо належного та ефективного здійснення функцій органами самоврядної влади.

Урядова методика встановила алгоритм формування перспективного плану територіальної організації АР Крим та регіонів, а також визначила умови створення проєктноспроможних територіальних громад. Водночас документ закріпив критерії формування громад, здатних забезпечити інституційну й фінансову спроможність для ефективного розв'язання суспільно значущих питань у межах наданих повноважень.

Відповідно до Урядової методики було визначено базові критерії оцінювання рівня спроможності територіальних громад (рис. 1).

На основі визначених оціночних критеріїв встановлювався рівень спроможності територіальної громади, який класифікувався як низький, середній або високий. Водночас застосування цих критеріїв засвідчило неможливість забезпечення повної відповідності всіх територіальних громад України кожному з них у разі їх жорсткого та однозначного формулювання. Безперечно, зазначені критерії мали уніфікований характер і не були здатні повною мірою відобразити локальну специфіку окремих адміністративних одиниць.

---

[1] Методика формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квіт. 2015 р. № 214. URL: https://surl.li/iglmgc

Рис. 1. **Сукупність критеріїв визначення рівня спроможності територіальних громад**

Джерело: адаптовано за даними[1, 2].

Ключовим завданням Урядової методики залишалося формування спроможних територіальних громад на засадах єдиного підходу, що допускало компенсацію низьких значень за окремими критеріями високими показниками за іншими.

Оцінюваний рівень спроможності територіальних громад відповідно до Урядової методики встановлюється шляхом підсумовування кількісних значень критеріїв її оцінювання та дорівнює:

---

[1] Методика формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квіт. 2015 р. № 214. URL: https://surl.li/iglmgc

[2] Гримак І. Я. Аналіз спроможності територіальних громад України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 8 (26). С. 308.

- «низький рівень спроможності – від 1,5 до 2,1;
- середній рівень спроможності – від 2,2 до 3,8;
- високий рівень спроможності – від 3,9 до 5»[1].

Критерії формування громад на етапі об'єднання стали ключовим фактором появи дієздатних органів влади. Це дозволило їм ефективно забезпечувати розвиток територій та підтримувати високі стандарти життєвого середовища для населення. Водночас критично важливим аспектом є спроможність місцевої влади ефективно реалізовувати свої функції не лише сьогодні, а й у середньо- та довгостроковій перспективі.

З огляду на це, під час реформування впроваджувалися різноманітні інструменти моніторингу вже сформованих громад. Зокрема, робочою групою з фінансових питань офісу підтримки децентралізації, фахівцями Мінрегіону та профільних асоціацій було розроблено Методичні рекомендації щодо оцінки фінансової спроможності територіальних громад[2] (далі – Методичні рекомендації). Попри свою практичну значущість, ці Методичні рекомендації так і не отримали статусу офіційного нормативно-правового акта, залишившись документом рекомендаційного характеру.

Визначення рівня фінансової спроможності громад здійснюється «на основі індикаторів потенціалу громади, враховуючи отримані з державного бюджету міжбюджетні трансферти, та визначає їхні порогові значення, а також алгоритму розрахунку інтегрального індексу розвитку потенціалу територіальних громад»[3].

---

[1] Методика формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квіт. 2015 р. № 214. URL: https://surl.li/iglmgc

[2] Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад (проєкт) (2021). Київ : Міністерство розвитку громад і територій. URL: https://surl.li/jkjshv

[3] Там само. С. 4.

Перелік показників та спосіб їх обчислення для оцінки потенціалу територіальної громади подано в табл. 4.

Таблиця 4. **Показники для розрахунку індексу розвитку потенціалу територіальної громади**

Показник	Розрахунок показника
Доходи загального фонду в розрахунку на 1 мешканця	$\frac{\text{Доходи загального фонду без урахування трансфертів}}{\text{Кількість жителів громади}}$
Частка видатків на утримання апарату ради ТГ та її виконавчих органів у бюджеті ТГ, без трансфертів	$\frac{\text{Видатки на утримання апарату ради ТГ та її виконавчих органів}}{\text{Сума доходів загального фонду без трансфертів}}$
Капітальні видатки з розрахунку на 1 мешканця	$\frac{\text{Капітальні видатки бюджету ТГ}}{\text{Кількість жителів громади}}$
Рівень дотаційності бюджету територіальної громади	$\frac{\text{Обсяг базової (реверсної) дотації}}{\text{Доходи загального фонду бюджету ТГ з дотаціями, але без субвенцій з держбюджету}}$
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету ТГ	$\frac{\text{Видатки загального фонду на заробітну плату з нарахуваннями}}{\text{Видатки загального фонду без трансфертів, перерахованих до інших бюджетів}}$
Видатки на культуру, фізичну культуру і спорт з розрахунку на 1 мешканця	$\frac{\text{Видатки загального фонду на культуру, фізичну культуру і спорт}}{\text{Кількість жителів громади}}$
Частка доходів ТГ за рахунок трансфертів з державного бюджету	$\frac{\text{Обсяг трансфертів з державного бюджету}}{\text{Доходи загального та спеціального фондів бюджету громади}}$
Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету ТГ, без трансфертів	$\frac{\text{Обсяг місцевих податків і зборів}}{\text{Обсяг доходів загального фонду (без трансфертів) бюджету громади}}$

Джерело: складено за даними Міністерства розвитку громад і територій[1].

[1] Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад (проєкт) (2021). Київ : Міністерство розвитку громад і територій. URL: https://surl.li/jkjshv. С. 5-6.

Для кожного показника індексу розвитку потенціалу територіальної громади встановлено значення, що характеризують ступінь спроможності громади. Діапазон значень кожного показника (індикатора) вимірюється від 0,5 до 1, а окремі показники місять пороговий (критичний – мінімальний або абсолютно низький рівень значення того чи іншого показника територіальної громади) ступінь та мають значення критерію 0,1[1].

Методичні рекомендації передбачають класифікацію територіальних громад залежно від величини інтегрального індикатора, що обчислюється як середнє арифметичне всіх показників. На підставі значення інтегрального індикатора проводиться ідентифікація рівня розвитку потенціалу територіальної громади наступним чином (рис. 2).

Рис. 2. **Рівень потенціалу територіальної громади за інтегральним індикатором**

Джерело: складено за даними Міністерства розвитку громад і територій [2].

[1] Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад (проєкт) (2021). Київ : Міністерство розвитку громад і територій. URL: https://surl.li/tawxgz.

[2] Там само. С. 6.

З метою перевірки об'єктивності результативних показників і достатності оціночних критеріїв (балів), передбачених Урядовою методикою та Методичними рекомендаціями, експертами було здійснено порівняльний аналіз відповідних методик. За їх висновками «аналіз результатів показників 1438 територіальних громад за 2021 р. відповідно до існуючої Методики формування спроможних територіальних громад, затвердженої Урядом, та Методичних рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад свідчить про те, що в багатьох випадках оцінки щодо спроможності територіальних громад не збігаються, а в окремих випадках є діаметрально протилежними»[1].

Застосування системи показників, визначених Урядовою методикою, ґрунтується на надмірно спрощеному та мінімалістському підході до оцінювання спроможності територіальних громад. Такий підхід був методологічно обґрунтованим і загалом доцільним на завершальному етапі формування громад у процесі адміністративно-територіального об'єднання, проте в сучасних умовах соціально-економічного розвитку та зростання управлінських викликів він є недостатньо інформативним, обмежує можливості комплексного аналізу та не відображає реального рівня фінансово-економічної спроможності територіальних громад.

Система показників, викладена у Методичних рекомендаціях щодо оцінки фінансової спроможності громад, також не може розглядатися як достатній інструментарій комплексної оцінки, оскільки вони відображають виключно фінансову складову спроможності. Такий підхід не враховує економічні, демографічні та географічні характеристики

[1] Казюк Я. Аналіз методик оцінювання спроможності територіальних громад, висновки, пропозиції. *Портал «Децентралізація»*. URL: https://decentralization.ua/news/17549

громад, рівень розвитку інфраструктури, ресурсне забезпечення, а також інші суттєві чинники їх функціонування та сталого розвитку, що обмежує аналітичну повноту та об'єктивність результатів оцінювання.

З метою забезпечення комплексного аналізу функціонування територіальних громад та об'єктивної оцінки якості реалізації ними функціональних повноважень доцільним є формування національної уніфікованої системи індикаторів, яка б інтегрувала оцінювання як ресурсного потенціалу громад, так і їх нематеріальних складових, зокрема інституційних, управлінських та соціальних характеристик.

У зв'язку з цим виникає обґрунтована потреба в розробленні нової методики оцінювання спроможності та процесів формування територіальних громад, що передбачала б створення оновленої системи показників і критеріїв. Така система має відображати ключові чинники інституційної дієздатності територіальних громад з урахуванням сучасних трансформаційних змін та новітніх викликів, що постають перед ними в умовах соціально-економічної нестабільності та реформування публічного управління.

Для комплексного оцінювання фінансової спроможності територіальних громад у сучасних умовах доцільно застосовувати методологічний інструментарій, розроблений та апробований у межах реалізації Програми «ULEAD з Європою[1]. Зазначений підхід базується на комплексному аналізі абсолютних та відносних показників, що передбачає встановлення індивідуальних і граничних значень індикаторів із подальшим обчисленням

[1] Казюк Я. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження). Програма «U-LEAD з Європою». Київ 2023. URL: https://surl.li/jjwgta; Казюк Я. Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад : оновлені підходи. *Портал «Децентралізація»*. URL: https://decentralization.ua/news/17407

інтегрального показника фінансової спроможності територіальної громади.

Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад здійснюється за допомогою системи з 11 показників, розрахованих на основі інформації про чисельність наявних мешканців та параметрів виконання бюджету територіальної громади (табл. 5).

Таблиця 5. **Показники для оцінювання фінансової спроможності територіальних громад**

Показник	Порядок розрахунку	Інтерпретація показника
Доходи загального фонду з розрахунку на 1 мешканця	$\frac{\text{Доходи загального фонду без трансфертів}}{\text{Кількість жителів громади}}$	Визначає суму коштів доходів загального фонду, яка припадає на 1 жителя громади
Видатки загального фонду з розрахунку на 1 мешканця	$\frac{\text{Видатки загального фонду}}{\text{Кількість жителів громади}}$	Визначає суму коштів видатків загального фонду, яка припадає на 1 жителя громади
Видатки на утримання апарату управління з розрахунку на 1 мешканця	$\frac{\text{Видатки на утримання апарату управління, здійснених за рахунок загального фонду}}{\text{Кількість жителів громади}}$	Дозволяє переглянути надмірні витрати коштів на утримання апарату ради ТГ та її виконавчих органів у бюджеті ТГ, які припадають на 1 жителя громади
Капітальні видатки з розрахунку на 1 мешканця	$\frac{\text{Капітальні видатки бюджету}}{\text{Кількість жителів громади}}$	Відображає суму коштів, яка витрачається на розвиток громади
Рівень дотаційності бюджетів	- для бюджетів, що отримують базову дотацію: $\frac{\text{Обсяг базової дотації}}{\text{Доходи загального фонду з урахуванням базової дотації}}$ - для бюджетів, що перераховують реверсну дотацію: $\frac{\text{Обсяг реверсної дотації}}{\text{Доходи загального фонду}}$	Відображає рівень залежності територіальної громади від дотаційних ресурсів державного бюджету
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із обсягом доходів бюджету	$\frac{\text{Обсяг видатків на утримання апарату управління громади}}{\text{Доходи загального фонду без трансфертів з держбюджету}}$	Дозволяє переглянути надмірні витрати коштів на утримання та забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування

Показник	Порядок розрахунку	Інтерпретація показника
Частка заробітної плати у видатках загального фонду бюджету громади	Видатки загального фонду на заробітну плату з нарахуваннями / Видатки загального фонду	Демонструє рівень гнучкості структури видатків громади, її можливість перерозподіляти та спрямовувати кошти на розвиток та інші цілі
Частка капітальних видатків у загальному обсязі видатків	Капітальні видатки / Видатки загального та спеціального фонду	Визначає, яку частину загальних витрат місцевих бюджетів становлять інвестиції у довгострокові проєкти
Видатки на культуру та фізичну культуру і спорт з розрахунку 1 мешканця	Видатки загального фонду на культуру та фізичну культуру і спорт / Кількість жителів громади	Характеризує збалансованість розвитку ТГ, зокрема, обсяг коштів, виділених на розвиток духовних і фізичних потреб мешканців як складових гармонійного розвитку ТГ
Частка трансфертів у дохідній частині бюджету громади	Сума трансфертів з держбюджету / Доходи загального та спеціального фондів	Характеризує рівень залежності громади від трансфертів з державного бюджету та визначає можливість громади виконувати свої видаткові повноваження за рахунок використання власних коштів, її незалежність від інших джерел
Частка місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету	Сума місцевих податків і зборів / Доходи загального фонду без трансфертів з держбюджету	Дозволяє переглянути обсяг наповнення бюджету територіальної громади за рахунок місцевих податків і зборів

Джерело: складено за даними Програми «U-LEAD з Європою»[1].

За розрахунками експертів «найоптимальнішим і таким, що має належне обґрунтування, підходом до оцінювання фінансової спроможності територіальних громад в Україні є адаптована модель 10-бального тесту Кена Брауна»[2]. В межах

[1] Казюк Я. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження). Програма «U-LEAD з Європою». Київ 2023. URL: https://surl.li/jjwgta

[2] Казюк Я. Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад : оновлені підходи. *Портал «Децентралізація»*. URL: https://decentralization.ua/news/17407

цього методологічного підходу громади групуються та оцінюються на основі рівномірного розподілу за квартилями, які визначаються шляхом об'єктивного ранжування відповідних показників. Оцінювання здійснюється на основі визначеного масиву громад із застосуванням встановленого набору показників фінансової спроможності, що дозволяє забезпечити систематичну, порівняльну та методологічно обґрунтовану характеристику їх фінансово-економічного стану. Цей процес проводиться у декілька етапів (рис. 3).

Рис. 3. **Етапи оцінювання територіальних громад за розробленими показниками фінансової спроможності**

Джерело: складено за даними порталу «Децентралізація»[1, 2].

[1] Казюк Я., Герасимчук І. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 р. *Портал «Децентралізація»*. URL: https://decentralization.ua/news/17881?page=5

[2] Казюк Я. Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад: оновлені підходи. *Портал «Децентралізація»*. URL: https://decentralization.ua/news/17407

Сумарний результат оцінювання територіальних громад формується та класифікується відповідно до встановленої шкали (табл. 6).

Таблиця 6. **Рівні диференціації інтегрованої кількості балів, отриманих територіальними громадами**

Сумарна кількість балів	Сукупний рівень спроможності, визначений на підставі агрегованих показників бази даних
10 і більше	високий
від 5 до 9	оптимальний
від 1 до 4	задовільний
від 0 до -4	низький
-5 і менше	критичний

Джерело: складено за даними порталу «Децентралізація»[1].

Застосування зазначеної методики дало змогу отримати підсумкові результати оцінювання фінансового потенціалу територіальних громад за 2021 р., 2023 р. і 2024 р. У ході дослідження 2021 р. визначено як базовий період для оцінювання фінансового потенціалу, оскільки він став першим повним роком функціонування більшості територіальних громад у нових адміністративно-територіальних межах після завершення реформи децентралізації. З цього часу територіальні громади отримали статус самостійних фінансових суб'єктів із прямими міжбюджетними відносинами, розширеними повноваженнями щодо адміністрування місцевих податків і зборів, а також відповідальністю за формування та підтримання власної фінансової спроможності. Через відсутність достовірних статистичних даних щодо чисельності населення громад, зокрема в умовах війни, оцінювання здійснювалося на основі останніх верифікованих даних станом на 01.01.2022 р.

[1] Казюк Я., Герасимчук І. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 р. *Портал «Децентралізація»*. URL: https://decentralization.ua/news/17881?page=5

Таблиця 7. **Розподіл територіальних громад України в залежності від рівня фінансової спроможності у 2021 р., 2023 р. і 2024 р.**

Рівень спроможності громад	Рік					
	2021		2023		2024	
	кількість громад	%	кількість громад	%	кількість громад	%
Високий	436	30,3	495	34,4	456	34,3
Оптимальний	335	23,3	314	21,8	284	21,3
Задовільний	263	18,3	200	13,9	242	18,2
Низький	271	18,9	247	17,2	218	16,4
Критичний	133	9,2	182	12,7	131	9,8
Разом	1438	100,0	1438	100,0	1331	100,0

Джерело: складено за даними порталу «Децентралізація»[1,2,3]

Узагальнені дані щодо фінансової спроможності територіальних громад України з розподілом на рівні спроможності за 2021 р., 2023 р. і 2024 р. (табл. 7) свідчить про суттєві структурні зміни у розподілі територіальних громад України за рівнем фінансової спроможності впродовж досліджуваного періоду, що відображає як наслідки завершення реформи децентралізації, так і вплив повномасштабної війни. Під час аналізу даних 2024 р. слід враховувати статистичний фактор: кількість оцінюваних громад зменшилася з 1438 до 1331. Оцінювання не проводилося щодо 107 територіальних громад, території яких є тимчасово окупованими, оскільки, згідно із Законом України «Про Державний бюджет України на 2025 рік», для них призупинено розрахунок інструментів фінансового вирівнювання.

[1] Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І. Порівняльний аналіз фінансової спроможності територіальних громад (на основі показників 2021 та 2023 років). URL: https://decentralization.ua/news/18171?page=5

[2] Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 р. URL: https://decentralization.ua/news/17881?page=5

[3] Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 р. URL: https://decentralization.ua/news/19455?page=2

У 2021 р., який обрано базовим, найбільшу частку становили громади з високим рівнем фінансової спроможності – 436 громад, або 30,3 % від загальної кількості. Досить значною була також частка громад з оптимальним (23,3 %) та задовільним (18,3 %) рівнями. Сукупно ці три групи охоплювали понад 70 % усіх територіальних громад, що свідчило про загалом стабільний фінансовий стан системи місцевого самоврядування після завершення адміністративно-територіальної реформи.

У 2023 р. спостерігаються помітні зрушення. Кількість громад з високим рівнем спроможності зросла до 495, а їх частка – до 34,4 %, що може свідчити про адаптацію окремих громад до умов воєнного часу, зокрема за рахунок концентрації економічної активності, внутрішньої міграції населення та перерозподілу бюджетних ресурсів. Водночас відбулося скорочення частки громад з оптимальним (21,8 %) та задовільним (13,9 %) рівнями фінансової спроможності. Особливо показовим є зростання частки громад із критичним рівнем – з 9,2 % у 2021 р. до 12,7 % у 2023 р., що відображає негативний вплив активних бойових дій та втрату економічного потенціалу в окремих регіонах.

За підсумками 2024 р. фіксується певна стабілізація структури фінансової спроможності громад, що демонструє високий рівень їх фінансової життєздатності попри повномасштабну агресію. Частка громад з високим рівнем залишається стабільно високою (34,3 %), що на 4,0 % вище, ніж у довоєнному 2021 р. Це свідчить про концентрацію ресурсів у відносно безпечних регіонах та громадах, що стали центрами релокації бізнесу та ВПО.

Водночас відзначається відновлення частки громад із задовільним рівнем (18,2 %), а також скорочення частки громад із низьким рівнем спроможності до 16,4 %. Кількість громад із критичним рівнем у 2024 р. зменшилася до 131,

однак їх частка (9,8 %) залишається вищою, ніж у базовому 2021 р. Формальне покращення показників у 2024 р. (зменшення частки «критичних» громад до 9,8 % порівняно з 12,7 % у 2023 р.) частково пояснюється виключенням найбільш депресивних та постраждалих територій із моніторингу.

Загалом динаміка свідчить про поляризацію фінансової спроможності територіальних громад: з одного боку, зростає питома вага фінансово сильних громад, з іншого – зберігається значна група громад із низьким та критичним рівнями спроможності. Це актуалізує необхідність удосконалення механізмів міжбюджетного вирівнювання, державної підтримки та стимулювання розвитку фінансово слабших територіальних громад в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Структура розподілу територіальних громад України за рівнями фінансової спроможності з урахуванням типу адміністративного центру за 2023-2024 рр., що дає змогу виявити як загальні тенденції, так і специфічні відмінності між міськими, селищними та сільськими громадами, наведена в табл. 8.

Аналіз свідчить, що міські територіальні громади упродовж досліджуваного періоду зберігають відносно вищі позиції за показниками фінансової спроможності. У 2023 р. найбільша частка міських громад характеризувалася високим рівнем фінансової спроможності (40,0 %), однак у 2024 р. цей показник знизився до 37,7 %. Натомість спостерігається зростання питомої ваги громад з оптимальним (з 27,4 % до 29,6 %) та задовільним рівнями (з 20,0 % до 22,7 %). Позитивною тенденцією є істотне скорочення частки міських громад з критичним рівнем фінансової спроможності – з 12,6 % у 2023 р. до 5,3 % у 2024 р., що може свідчити про поступове посилення їх фінансової стійкості.

Таблиця 8. **Розподіл територіальних громад України залежно від типу адміністративного центру і рівня фінансової спроможності у 2023-2024 рр., %**

Рівень фінансової спроможності	Вид територіальної громади					
	міська		селищна		сільська	
	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.
високий	40,0	37,7	25,3	26,1	34,7	36,2
оптимальний	27,4	29,6	31,5	28,5	41,1	41,9
задовільний	20,0	22,7	35,0	38,0	45,0	39,3
низький	13,4	16,5	31,2	27,5	55,5	56,0
критичний	12,6	5,3	34,1	31,3	53,3	63,4

Джерело: складено за даними порталу «Децентралізація»[1, 2]

Для селищних територіальних громад характерною є концентрація у середніх групах фінансової спроможності. У 2023 р. домінували громади із задовільним (35,0 %) та критичним рівнями (34,1 %). У 2024 р. частка громад із задовільним рівнем зросла до 38,0 %, тоді як частка критично неспроможних скоротилася до 31,3 %. Водночас відбулося зменшення питомої ваги селищних громад з оптимальним та низьким рівнями фінансової спроможності, що свідчить про певну структурну трансформацію, але без суттєвого зростання частки фінансово сильних громад.

Найбільш проблемною залишається ситуація у сільських територіальних громадах, де переважають низький і критичний рівні фінансової спроможності. У 2023 р. частка громад з низьким рівнем становила 55,5 %, а з критичним – 53,3 %. У 2024 р. тенденція до фінансової вразливості посилилася: питома вага критично неспроможних сільських громад зросла до 63,4 %, а частка

[1] Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 р. URL: https://decentralization.ua/news/17881?page=5

[2] Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 р. URL: https://decentralization.ua/news/19455?page=2

з низьким рівнем – до 56,0 %. При цьому високий та оптимальний рівні фінансової спроможності залишаються менш поширеними серед сільських громад, попри незначне зростання частки високого рівня (з 34,7 % до 36,2 %).

Загалом у 2023-2024 рр. чітко простежується диференціація фінансової спроможності територіальних громад залежно від типу адміністративного центру. Міські громади демонструють відносно стабільні та кращі фінансові позиції, селищні – проміжний характер розвитку з повільними структурними зрушеннями, тоді як сільські громади залишаються найбільш фінансово вразливими. Різке зростання частки сільських громад у категорії критичної спроможності (до 63,4 % у 2024 р.) сигналізує про необхідність перегляду інструментів державного вирівнювання та запровадження диференційованого підходу до бюджетної підтримки сільських територій, які виявилися найменш захищеними в умовах триваючої повномасштабної війни.

На основі розподілу територіальних громад в залежності від рівня фінансової спроможності у розрізі областей України проведено оцінку поточного стану фінансового забезпечення місцевого самоврядування за 2024 р. (табл. 9). Аналіз даних таблиці базується на ієрархічному впорядкуванні областей за критерієм питомої ваги територіальних громад із високим рівнем фінансової спроможності (від найбільшого значення до найменшого). Такий підхід дозволяє чітко структурувати регіональний простір України та виокремити групи областей із різним рівнем бюджетного потенціалу.

Таблиця 9. **Класифікація територіальних громад України за критеріями фінансової спроможності у регіональному розрізі за 2024 р.**

Область	Рівні фінансової спроможності					Разом
	Високий	Оптимальний	Задовільний	Низький	Критичний	
	кількість громад	кількість громад	кількість громад	кількість громад	кількість громад	
	відсоток	відсоток	відсоток	відсоток	відсоток	
1	2	3	4	5	6	7
Київська	58 84,1	8 11,6	3 4,3	- -	- -	69 100,0
Полтавська	42 70,0	16 26,7	- -	2 3,3	- -	60 100,0
Кіровоградська	34 69,4	8 16,3	5 10,2	2 4,1	- -	49 100,0
Дніпропетровська	46 53,5	24 27,9	13 15,1	3 3,5	- -	86 100,0
Черкаська	34 51,5	18 27,3	8 12,1	6 9,1	- -	66 100,0
Чернігівська	25 43,9	18 31,6	9 15,8	4 7,0	1 1,8	57 100,0
Львівська	30 41,1	15 20,5	10 13,7	14 19,2	4 5,5	73 100,0
Миколаївська	20 38,5	18 34,6	12 23,1	2 3,8	- -	52 100,0
Одеська	32 35,2	26 28,6	23 25,3	10 11,0	- -	91 100,0
Вінницька	19 30,2	22 34,9	12 19,0	9 14,3	1 1,6	63 100,0
Харківська	16 28,6	18 32,1	15 26,8	7 12,5	- -	56 100,0
Сумська	14 27,5	16 31,4	11 21,6	8 15,7	2 3,9	51 100,0
Житомирська	16 24,2	13 19,7	24 36,4	10 15,2	3 4,5	66 100,0
Хмельницька	14 23,3	17 28,3	17 28,3	7 11,7	5 8,3	60 100,0
Івано-Франківська	11 17,7	4 6,5	7 11,3	23 37,1	17 27,4	62 100,0

1	2	3	4	5	6	7
Волинська	9 16,7	9 16,7	10 18,5	13 24,1	13 24,1	54 100,0
Донецька	5 14,7	5 14,7	8 23,5	12 35,3	4 11,8	34 100,0
Тернопільська	8 14,5	10 18,2	13 23,6	15 27,3	9 16,4	55 100,0
Закарпатська	9 14,1	2 3,1	13 20,3	16 25,0	24 37,5	64 100,0
Рівненська	9 14,1	8 12,5	14 21,9	14 21,9	19 29,7	64 100,0
Запорізька	3 12,0	5 20,0	5 20,0	9 36,0	3 12,0	25 100,0
Чернівецька	2 3,8	3 5,8	6 11,5	17 32,7	24 46,2	52 100,0
Луганська	-	-	-	3 75,0	1 25,0	4 100,0
Херсонська	-	1 5,6	4 22,2	12 66,7	1 5,6	18 100,0
Разом	456 34,3	284 21,3	242 18,2	218 16,4	131 9,8	1331 100,0

Джерело: складено за даними порталу «Децентралізація»[1,2]

Верхню частину ранжованого списку формують області, де частка громад із високим рівнем спроможності перевищує 50 %. Беззаперечним лідером є Київська область, яка очолює список із показником 84,1 %. Це свідчить про виняткову концентрацію фінансових ресурсів у столичному регіоні. До цієї групи також входять промислово розвинені Полтавська (70,0 %), Кіровоградська (69,4 %) та Дніпропетровська (53,5 %) області. Характерною рисою цієї групи є майже повна відсутність громад із критичним рівнем спроможності (нульові показники у стовпці «Критичний»), що підтверджує системну стійкість бюджетів цих регіонів.

[1] Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 р. URL: https://decentralization.ua/news/19455?page=2

[2] Казюк Я., Венцель В. Фінансова спроможність громад у 2024 р. у розрізі областей. URL: https://decentralization.ua/news/19512

Середину списку займають регіони з помірною часткою високоспроможних громад (діапазон 25,0 %-50,0 %). Тут спостерігається зміщення акцентів у бік «оптимального» та «задовільного» рівнів. Сюди відносяться Черкаська, Чернігівська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Вінницька, Харківська та Сумська області. Варто відзначити, що зниження позиції у рейтингу за критерієм «високого» рівня не завжди означає загальну депресивність. Наприклад, у Вінницькій та Львівській областях, попри нижчий відсоток категорії «високий», суттєва частка громад зосереджена в категорії «оптимальний» (34,9 % та 20,5 % відповідно), що забезпечує загальну стабільність регіону.

Нижню частину таблиці формують області, де частка громад із високим рівнем спроможності є меншою за 25,0 %. Це вказує на наявність оберненої залежності: зі спаданням частки «високого» рівня стрімко зростає питома вага «низького» та «критичного» рівнів. До цієї групи потрапили переважно області західного регіону (Житомирська, Хмельницька, Івано-Франківська, Волинська, Тернопільська, Закарпатська, Рівненська, Чернівецька) та прифронтові/частково окуповані області (Донецька, Запорізька, Луганська, Херсонська).

Замикають ранжований список Чернівецька область (лише 3,8 % громад із високим рівнем) та Луганська і Херсонська області (0 % через окупацію та бойові дії). Саме у нижній частині списку спостерігається найвища концентрація громад із критичним рівнем спроможності (до 46,2 % у Чернівецькій області та 37,5 % у Закарпатській), що корелює з їх розташуванням у кінці рейтингу.

Застосоване у таблиці ранжування унаочнює диспропорцію бюджетного потенціалу: фінансова спроможність спадає за вектором «Центр та Промисловий Схід → Захід та Аграрний Південь». Це демонструє, що

наявність потужної економічної бази (промисловість, близькість до агломерацій) є визначальним фактором для потрапляння регіону у топ рейтингу за часткою успішних громад.

Систему ключових показників, що характеризують фінансову спроможність територіальних громад України у 2024 р., що дозволяє оцінити як рівень ресурсного забезпечення місцевих бюджетів, так і структурні особливості їх формування й використання, подано в табл. 10. Представлені мінімальні, максимальні та середні значення показників, а також кількість громад із значеннями, вищими за середні, дають змогу виявити ступінь диференціації фінансових можливостей громад і асиметричність бюджетного розвитку.

Аналіз доходів загального фонду з розрахунку на одного мешканця свідчить про значний розрив між мінімальними (280,1 грн) та максимальними значеннями (69644,0 грн), що вказує на істотну нерівномірність фінансової бази територіальних громад. Середній рівень цього показника (8182,8 грн) перевищують лише 523 громади, що підтверджує концентрацію фінансових ресурсів у відносно обмеженій кількості фінансово сильних громад. Подібна ситуація спостерігається і щодо видатків загального фонду на одного мешканця, де середнє значення становить 11652,3 грн, а діапазон коливань сягає від 2844,5 грн до 55713,7 грн.

Видатки на утримання апарату управління з розрахунку на одного мешканця характеризуються високою варіативністю: від 469,5 грн до 11069,9 грн при середньому значенні 2024,6 грн. Це свідчить про істотні відмінності в адміністративному навантаженні на бюджети громад та різний рівень оптимізації управлінських витрат. Водночас лише 517 громад мають показник, вищий за середній, що вказує на асиметричний розподіл адміністративних витрат.

Таблиця 10. **Показники, що визначають рівень фінансової спроможності територіальних громад України за результатами 2024 р.**

Показник	Мінімальне значення показника	Максимальне значення показника	Середнє значення показника	Кількість громад із значенням, яке перевищує середній показник
Доходи загального фонду з розрахунку на 1 мешканця, грн	280,1	69644,0	8182,8	523
Видатки загального фонду з розрахунку на 1 мешканця, грн	2844,5	55713,7	11652,3	526
Видатки на утримання апарату управління з розрахунку на 1 мешканця, грн	469,5	11069,9	2024,6	517
Капітальні видатки з розрахунку на 1 мешканця, грн	5,7	30798,6	2075,8	381
Видатки на культуру та фізичну культуру і спорт з розрахунку 1 мешканця, грн	0,0	2832,7	528,0	587
Рівень дотаційності бюджетів, %	0,0	89,8	11,98	506
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із фінансовими ресурсами громади, %	5,1	667,9	32,39	434
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду бюджету громади, %	32,3	95,1	71,46	734
Питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків, %	0,1	62,1	12,47	497
Питома вага трансфертів у дохідній частині бюджету, %	6,8	92,3	37,18	573
Питома вага місцевих податків і зборів у дохідній частині загального фонду бюджету, %	0,1	83,3	35,09	624

Джерело: складено за даними порталу «Децентралізація»[1]

[1] Казюк Я., Венцель В. Фінансова спроможність громад у 2024 р. у розрізі областей. URL: https://decentralization.ua/news/19512

Особливої уваги заслуговують капітальні видатки з розрахунку на одного мешканця, які є індикатором інвестиційної активності та довгострокового розвитку громад. Їх мінімальне значення становить 5,7 грн, максимальне – 30798,6 грн, тоді як середній рівень дорівнює 2075,8 грн. Вищі за середні значення зафіксовані лише у 381 громаді, що свідчить про обмежені можливості більшості територіальних громад щодо реалізації інвестиційних та інфраструктурних проєктів.

Соціально орієнтовані видатки, зокрема на культуру, фізичну культуру і спорт, демонструють ще більшу нерівномірність. За середнього значення 528,0 грн на одного мешканця, максимальний показник сягає 2832,7 грн, тоді як у частини громад такі видатки фактично відсутні. Це вказує на різний рівень пріоритетності соціально-культурного розвитку у фінансовій політиці громад.

Рівень дотаційності бюджетів у 2024 р. коливається від 0 % до 89,8 % при середньому значенні 11,98 %. Той факт, що лише 506 громад мають рівень дотаційності, вищий за середній, свідчить про наявність значної частки фінансово самодостатніх громад поряд із групою територій, критично залежних від міжбюджетних трансфертів.

Показник співвідношення видатків на утримання апарату управління до фінансових ресурсів громади варіює у надзвичайно широких межах – від 5,1 % до 667,9 %, що відображає диспропорції у структурі бюджетних витрат та свідчить про наявність громад із надмірним управлінським навантаженням на фінансову базу. Середнє значення цього показника становить 32,39 %, перевищення якого зафіксовано у 434 громадах.

Структурний аналіз видатків загального фонду показує високу частку заробітної плати, середнє значення якої становить 71,46 %, а максимальне сягає 95,1 %. Це свідчить про домінування поточних витрат у бюджетах

громад і обмеженість ресурсів для розвитку. Капітальні видатки у загальному обсязі видатків у середньому становлять лише 12,47 %, що підтверджує низьку інвестиційну спрямованість більшості місцевих бюджетів.

Водночас значною залишається роль трансфертів у дохідній частині бюджетів: їх середня питома вага становить 37,18 %, а в окремих громадах перевищує 90 %. Поряд із цим, питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду бюджету в середньому дорівнює 35,09 %, що вказує на обмежену, але поступово зростаючу роль власних дохідних джерел у забезпеченні фінансової спроможності громад.

Отже, фінансова спроможність територіальних громад України у 2024 р. характеризується високим рівнем диференціації за всіма ключовими показниками. Переважання поточних витрат, значна залежність частини громад від трансфертів та низька інвестиційна активність формують системні обмеження для сталого розвитку, що обґрунтовує необхідність удосконалення механізмів міжбюджетного вирівнювання, стимулювання нарощування власної дохідної бази та підвищення ефективності бюджетних видатків на місцевому рівні.

У цілому територіальні громади в умовах повномасштабної війни засвідчили достатній рівень фінансової спроможності. За сучасних умов ключовим критерієм фінансової стійкості територіальної громади має виступати не стільки обсяг власних доходів у розрахунку на одного мешканця, скільки рівень її фіскальної автономії, що проявляється у мінімізації залежності від міжбюджетних трансфертів з державного бюджету. Такий підхід найбільш повно відображає спроможність громади до самостійної мобілізації фінансових ресурсів з різних джерел та характеризує її як фіскальносамодостатній елемент бюджетної системи. Водночас територіальні громади

забезпечують виконання базових завдань бюджетної політики у сфері фінансування публічних послуг для громадян, поєднуючи це з фінансуванням територіальної оборони, допомоги внутрішньо переміщеним особам та подолання наслідків збройного нападу сусідньої держави.

Результати аналізу фінансових показників засвідчують, що в умовах війни система місцевого самоврядування в нашій державі функціонує в середовищі якісно нових викликів. Повномасштабна війна зумовила посилення міжтериторіальної диференціації ресурсного забезпечення територіальних громад, що безпосередньо впливає на їхній середньо- та довгостроковий потенціал розвитку. Поглиблення нерівності у фінансових можливостях громад створює ризики зниження спроможності окремих з них забезпечувати надання публічних послуг у повному обсязі та належної якості, а також формує неоднорідність стандартів таких послуг у межах держави. Це суперечить базовим засадам реформи децентралізації, спрямованої на гарантування громадянам різних територій порівнянного рівня доступу до публічних послуг. Водночас зростання фіскальних диспропорцій між адміністративно-територіальними одиницями та посилення асиметрії регіонального розвитку не узгоджуються з принципами політики згуртованості Європейського Союзу.

Відтак, усунення виявлених диспропорцій потребує подальшого вдосконалення та узгодження підходів до формування й реалізації державної регіональної, бюджетно-податкової та галузевих політик, а також політики відновлення регіонів і територій, з особливим акцентом на розробку ефективних механізмів підтримки територіальних громад із врахуванням їхніх функціонально-типологічних характеристик. Особливої уваги при цьому потребують громади, розташовані у межах прифронтових територій та районів ведення активних бойових дій. Для забезпечення

комплексного бачення спроможності територіальних громад доцільно доповнювати фінансові показники системою індикаторів, що відображають демографічні, фінансово-економічні та інфраструктурні характеристики, що формують основу їх поточного функціонування та перспективного розвитку.

3. Перспективи зміцнення фінансової спроможності територіальних громад

Підвищення рівня фінансової спроможності територіальних громад виступає вирішальною умовою досягнення сталого розвитку на місцевому рівні, забезпечення належної доступності та якості публічних послуг, а також ефективної імплементації засад фіскальної децентралізації. Водночас за сучасних обставин, що характеризуються зростанням воєнних загроз, посиленням демографічних втрат, деструкцією економічного потенціалу та скороченням податкової бази місцевих бюджетів, проблема формування фінансово спроможних громад набуває підвищеної теоретичної й практичної актуальності. У таких умовах об’єктивною необхідністю стає потреба в застосуванні комплексного підходу до акумулювання, розподілу та результативного використання фінансових ресурсів територіальних громад, який ґрунтується на поєднанні бюджетних, податкових, інвестиційних та управлінських інструментів з урахуванням індивідуальних особливостей розвитку громад і стратегічних пріоритетів державної регіональної політики.

Стратегічним орієнтиром підвищення фінансової спроможності територіальних громад є створення стійкої, різноманітної за джерелами та прогнозованої фінансової основи, здатної забезпечити сталий розвиток територій у

середньо- й довгостроковому вимірах. Реалізація такого орієнтиру передбачає цілісне та узгоджене використання бюджетних, податкових, інвестиційних та інституційних механізмів.

Базові стратегічні засади посилення фінансової спроможності територіальних громад наведено на рис. 4.

Рис. 4. **Стратегічні принципи підвищення фінансової спроможності територіальних громад**

1. Принцип фіскальної самодостатності та диверсифікації ресурсної бази. Передбачає орієнтацію бюджетної політики на мобілізацію ендогенних (внутрішніх) джерел доходів, розширення податкової бази та мінімізацію залежності від державних трансфертів задля нівелювання ризиків монофункціональності місцевої економіки.

2. Принцип стратегічної адаптивності та резильєнтності. Визначає здатність фінансової системи громади зберігати стійкість та функціональність в умовах екзогенних шоків (воєнний стан, кризи) шляхом гнучкого

сценарного планування та формування резервів без втрати стратегічних векторів розвитку.

3. Принцип інвестиційно-інноваційного розвитку. Полягає у створенні сприятливого клімату для залучення зовнішнього капіталу та грантових ресурсів, а також впровадженні інноваційних інструментів управління (діджиталізація, індустріальні парки) для підвищення капіталізації активів громади.

4. Принцип результативності та оптимізації видатків. Передбачає раціоналізацію структури витрат шляхом переходу від фінансування установ до закупівлі якісних послуг, впровадження енергоефективних технологій та жорсткого моніторингу KPI використання бюджетних коштів.

5. Принцип партнерської взаємодії та синергії. Базується на консолідації ресурсних потенціалів через механізми міжмуніципального співробітництва та державно-приватного партнерства (ДПП) для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів та досягнення ефекту масштабу.

6. Принцип соціальної інклюзії та партисипативності. Забезпечує прозорість бюджетного процесу, залучення громадськості до розподілу ресурсів та гарантування рівного доступу вразливих верств населення до публічних послуг через адресні механізми підтримки.

Розширення фінансової автономії територіальних громад об’єктивно супроводжується зростанням їх відповідальності за досягнення результатів соціально-економічного розвитку відповідних територій. Водночас вплив воєнних дій, звуження масштабів економічної активності, посилення демографічних втрат та асиметричність територіального розвитку спричиняють зростання фінансових ризиків і вразливості бюджетів територіальних громад. За таких умов особливої

актуальності набуває обґрунтування та визначення ефективних напрямів підвищення фінансової спроможності територіальних громад з урахуванням комплексу сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Важливим аналітичним інструментом забезпечення функціоналу територіальних громад є SWOT-аналіз їх фінансової спроможності, оскільки дозволяє комплексно оцінити внутрішні фінансові можливості та обмеження громад, а також зовнішні умови їх функціонування, обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку, підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити фінансову стійкість громад в довгостроковій перспективі (табл. 11).

SWOT-аналіз фінансової спроможності територіальних громад України свідчить про наявність як суттєвих внутрішніх переваг, так і системних обмежень їх розвитку. Сильні сторони пов’язані насамперед із формуванням власної дохідної бази місцевих бюджетів, розширенням фінансової автономії в умовах децентралізації, упровадженням середньострокового бюджетного планування та накопиченням практичного досвіду реалізації проєктів місцевого розвитку із залученням зовнішніх ресурсів. Водночас виявлені слабкі сторони відображають глибоку диференціацію громад за рівнем фінансової спроможності, значну залежність частини з них від міжбюджетних трансфертів, обмежені можливості нарощування власних доходів у сільських і депресивних територіях, а також інституційну та кадрову недостатність органів місцевого самоврядування.

Таблиця 11. **SWOT-аналіз фінансової спроможності територіальних громад України**

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Наявність власної дохідної бази бюджетів громад, зокрема надходжень від ПДФО, єдиного податку та плати за землю. 2. Отримання громадами більшої свободи у прийнятті бюджетних рішень через розширення їхньої фінансової самостійності. 3. Впровадження стратегічного планування бюджету та орієнтація на результат, що сприяє прозорому та дієвому використанню фінансових ресурсів. 4. Здобутий досвід у залученні інвестицій та реалізації соціально значущих проєктів за підтримки держави та міжнародних партнерів. 5. Потенціал оптимізації видатків завдяки укрупненню громад і підвищенню якості фінансового менеджменту.	1. Нерівні умови для формування бюджетів, що пояснюються специфічною економічною структурою та податковим потенціалом кожної окремої території. 2. Значна залежність частини територіальних громад від міжбюджетних трансфертів і дотацій вирівнювання. 3. Обмежені можливості нарощування власних доходів у сільських і депресивних громадах. 4. Недостатній рівень інституційної та кадрової спроможності органів місцевого самоврядування у сфері фінансового управління. 5. Неефективна структура видатків, зокрема високі витрати на утримання апарату управління та бюджетної інфраструктури територіальних громад.
Можливості	**Загрози**
1. Залучення коштів міжнародної технічної допомоги, донорських програм і фондів відновлення територій. 2. Розвиток міжмуніципального співробітництва з метою спільної реалізації інфраструктурних та інвестиційних проєктів. 3. Активізація інвестиційної діяльності, зокрема через індустріальні парки, державно-приватне партнерство та підтримку малого й середнього бізнесу. 4. Цифровізація фінансового управління та впровадження сучасних інструментів бюджетного моніторингу й контролю. 5. Реалізація державних програм регіонального розвитку та післявоєнного відновлення.	1. Негативний вплив воєнних дій на дохідну базу бюджетів територіальних громад, зокрема скорочення економічної активності та міграційні процеси. 2. Макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси та зростання видатків на соціальну підтримку населення. 3. Часті зміни бюджетно-податкового законодавства, що ускладнюють процес довгострокового фінансового планування. 4. Посилення демографічних диспропорцій і скорочення чисельності працездатного населення. 5. Ризики зниження обсягів державної фінансової підтримки в умовах бюджетних обмежень.

Джерело: адаптовано за даними[1]

[1] Белінська Я. В., Ясенецький В. С. Фінансова спроможність територіальних громад : виклики воєнного часу та стратегія повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2025. № 3 (65). С. 267.

Можливості підвищення фінансової спроможності громад пов'язані з активізацією інвестиційної діяльності, залученням міжнародної технічної допомоги, розвитком міжмуніципального співробітництва, упровадженням сучасних інструментів фінансового управління та реалізацією державних і регіональних програм відновлення й розвитку. Разом із тим зовнішнє середовище характеризується високим рівнем загроз, зумовлених воєнними діями, макроекономічною нестабільністю, демографічними втратами, частими змінами бюджетно-податкового законодавства та ризиком скорочення державної фінансової підтримки.

Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що підвищення фінансової спроможності територіальних громад потребує комплексної політики, спрямованої на посилення власного дохідного потенціалу, зменшення трансфертної залежності, інституційне зміцнення місцевого самоврядування та ефективне використання можливостей відновлення й розвитку в умовах підвищених фінансових ризиків.

Одним із визначальних векторів зміцнення фінансової спроможності територіальних громад є нарощування та забезпечення стійкості власних доходів місцевих бюджетів. Саме вони становлять основу фінансової автономії громад і дають змогу знизити рівень їх залежності від міжбюджетних трансфертів.

Ключовими пріоритетами в цьому напрямі є:

- Розбудова місцевого економічного потенціалу. Активізація малого та середнього бізнесу, підтримка підприємницьких ініціатив і створення нових можливостей для працевлаштування безпосередньо сприяють зростанню надходжень податку на доходи фізичних осіб як головного бюджетоутворюючого ресурсу громад.

- Удосконалення адміністрування місцевих податків і зборів. Йдеться про підвищення якості взаємодії органів місцевого самоврядування з податковими структурами, оновлення реєстрів платників, а також впровадження сучасних цифрових інструментів обліку та контролю.
- Ефективне використання земельних ресурсів. Вагомого значення набувають проведення повної інвентаризації земель, актуалізація нормативної грошової оцінки, детінізація землекористування та встановлення економічно обґрунтованих ставок плати за землю.

Склад дохідної частини бюджетів територіальних громад і механізми оптимізації їхньої фінансової ефективності представлені в табл. 12.

Таблиця 12. **Джерела формування доходів бюджетів територіальних громад і напрями підвищення їх результативності**

Джерело доходу	Характеристика джерела доходу	Резерви зростання
Податкові доходи		
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	Базове бюджетоутворююче джерело, що формує фінансову основу більшості територіальних громад і безпосередньо залежить від рівня зайнятості та оплати праці	Стимулювання створення робочих місць; детінізація доходів через виявлення неофіційних працівників та виплата зарплат «в конвертах»; підтримка малого і середнього бізнесу; залучення інвестицій у виробничу сферу
Єдиний податок	Основне джерело надходжень від суб'єктів малого бізнесу, що відображає підприємницьку активність у громаді	Розвиток підприємницької інфраструктури; спрощення адміністративних процедур; підтримка самозайнятості населення
Податок на майно (у т.ч. плата за землю, податок на нерухоме майно)	Стабільне місцеве джерело доходів, пов'язане з використанням земельних і майнових ресурсів громади	Актуалізація нормативної грошової оцінки землі; інвентаризація майна; удосконалення адміністрування та розширення податкової бази

Джерело доходу	Характеристика джерела доходу	Резерви зростання
Неподаткові доходи		
Плата за надання адміністративних послуг	Надходження, що формуються в результаті здійснення органами місцевого самоврядування владних і сервісних функцій	Розширення переліку та якості адміністративних послуг; цифровізація сервісів; підвищення прозорості процедур
Доходи від оренди комунального майна	Джерело, що відображає ефективність використання комунального майна	Оптимізація використання комунального майна; перегляд орендних ставок; залучення приватних партнерів
Доходи від операцій з капіталом		
Кошти, отримані від реалізації земельних наділів та майна	Разові доходи інвестиційного характеру, що можуть використовуватися для фінансування розвитку	Прозорі земельні аукціони; формування інвестиційно привабливих об’єктів; стратегічне планування використання активів
Міжбюджетні трансферти		
Базова дотація	Інструмент горизонтального вирівнювання фінансової спроможності громад	Підвищення власної дохідної бази; оптимізація видаткових повноважень
Субвенції з державного бюджету	Цільові кошти для фінансування делегованих повноважень та інвестиційних проєктів	Підготовка якісних проєктних заявок; підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування
Інші джерела		
Гранти, кошти міжнародної технічної допомоги	Альтернативні джерела фінансування розвитку територій, особливо в умовах обмеженості власних ресурсів	Розвиток проєктного менеджменту; партнерство з міжнародними організаціями; стратегічне бачення розвитку громади

Зміцнення дохідної бази територіальних громад потребує системних змін на законодавчому рівні. У цьому контексті Всеукраїнська асоціація об’єднаних територіальних громад пропонує низку концептуальних та

нормативно-правових змін до Бюджетної декларації на 2026-2028 рр.[1], спрямованих на підвищення фінансової автономії та стійкості територіальних громад. Зокрема, обґрунтовується доцільність законодавчого унормування відрахувань податку на доходи фізичних осіб до місцевих скарбниць у розмірі 64 % на постійній основі з подальшим підвищенням цієї частки до 75 % після завершення дії воєнного стану. Важливим також є відновлення зарахування ПДФО, сплаченого з грошового забезпечення військовослужбовців та працівників силових структур, або запровадження відповідного компенсаційного механізму з Державного бюджету України, що дозволить мінімізувати асиметрії бюджетного забезпечення територіальних громад. Окремий блок пропозицій стосується перегляду механізму територіальної прив'язки ПДФО шляхом його зарахування за місцем проживання платника, що є особливо актуальним для громад – експортерів робочої сили. Реалізація зазначених заходів сприятиме розширенню власних доходів місцевих бюджетів, більш справедливому міжтериторіальному розподілу податкових надходжень та підвищенню якості публічних послуг на місцевому рівні.

Важливим елементом формування дохідної бази бюджетів територіальних громад виступають місцеві податки і збори, роль яких у структурі власних доходів безпосередньо пов'язана з рівнем фінансової спроможності органів місцевого самоврядування. Зростання їх частки розглядається як стратегічний напрям зміцнення фінансової автономії громад та підвищення стійкості місцевих бюджетів. За таких умов майнові податки в Україні мають значний потенціал трансформації у суттєве джерело

[1] Всеукраїнська Асоціація ОТГ виступила проти бюджетних змін, що можуть вплинути на зниження доходів місцевих бюджетів. *Асоціація об'єднаних територіальних громад*. URL: https://hromady.org/vseukra%D1%97nska-asociaciya-otg-vistupila-proti-byudzhetnix-zmin-na-znizhennya-doxodiv-miscevix-byudzhetiv/

додаткових бюджетних надходжень, реалізація якого можлива за умови комплексного вдосконалення методологічних засад, нормативно-правового забезпечення системи майнового оподаткування та підвищення ефективності механізмів його адміністрування.

Наразі функції з адміністрування податку на нерухоме майно покладені на Державну податкову службу, тоді як органи місцевого самоврядування обмежуються визначенням ставок оподаткування та переліку податкових пільг. Така модель справляння майнових податків зумовлює низку системних диспропорцій: місцеві бюджети недоотримують значні обсяги доходів унаслідок неефективного обліку та контролю об’єктів оподаткування, водночас держава зазнає суттєвих фіскальних витрат, пов’язаних з утриманням централізованої системи адміністрування податку на майно.

З метою нарощування доходної бази місцевих бюджетів і одночасного зменшення видатків державного бюджету, на нашу думку, доцільним є повне делегування повноважень з адміністрування податку на майно органам місцевого самоврядування. Посилення податкової автономії місцевої влади сприятиме зміцненню її фіскальної стійкості, адже саме на місцевому рівні зосереджені вища зацікавленість у результатах адміністрування та краща обізнаність зі специфікою територій. Водночас центральні податкові органи обмежені у ресурсах і, як правило, не мають достатніх стимулів для ефективного адміністрування місцевих податків і зборів.

З урахуванням зарубіжної досвіду, а також високого рівня зацікавленості й ініціативності органів місцевого самоврядування, їх безпосередньої наближеності до потреб територіальних громад та спроможності більш гнучко налаштовувати елементи місцевих податків і зборів (як-от,

ставки та податкові пільги), обґрунтованим є використання наступної схеми адміністрування податку на майно (рис. 5).

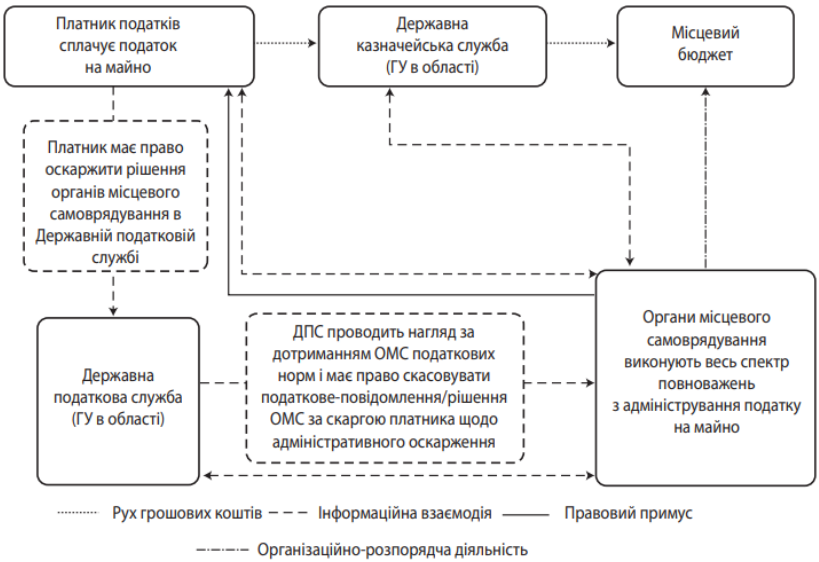


Рис. 5. **Модель трансформації механізму адміністрування податку на майно в Україні**

Джерело: складено за даними Проєкту USAID «Говерла»[1].

Перший крок щодо змін у підходах до адміністрування податку на майно зробили законодавці, зареєструвавши у березні 2024 р. у ВРУ законопроєкт «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів щодо вдосконалення адміністрування податку на майно»[2]. Це документ передбачає поетапну передачу адміністрування податку на майно (зокрема,

1 Фіскальна децентралізація як інструмент розвитку громад. *Проєкт USAID «Говерла».* URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/07/1_%D0%90%D0%9C%D0%9C%D0%A3-17.05.23.pdf

2 Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів щодо вдосконалення адміністрування податку на майно : проєкт Закону ВРУ від 03 верес. 2025 р. № 4586-IX. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/43803

податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки) на місцевий рівень:

- перший етап (2025-2026 рр.): передача на місцевий рівень функцій щодо реєстрації та обліку об'єктів оподаткування, звірки платників, збору податкової інформації для ДПС, вручення податкових повідомлень-рішень з плати за землю;
- другий етап (з 2027 р.): значне розширення повноважень з адміністрування податку на майно та забезпечення функцій нагляду за дотриманням законодавства ДПС. На наш погляд, запропонована модель адміністрування майнових податків набуде практичної дієздатності тільки через 2-3 роки після ухвалення відповідного законопроєкту Верховною Радою України.

Водночас для створення належних кадрових, інформаційних і технологічних передумов у контексті розширення повноважень територіальних громад у сфері адміністрування податку на майно є реалізація комплексу взаємопов’язаних заходів:

- налагодження системної взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальними органами податкової служби щодо виявлення та обліку незареєстрованих об’єктів майнового оподаткування, зокрема шляхом спільних контрольних заходів, інтеграції інформаційних ресурсів і впровадження сучасних цифрових рішень для автоматизованого обміну даними та ведення податкового обліку;
- підвищення рівня охоплення земель нормативною грошовою оцінкою, актуалізація та наповнення баз даних Державного земельного кадастру, а також посилення інформаційно-роз’яснювальної роботи серед платників податку з метою легалізації об’єктів нерухомості, що перебувають поза системою податкового обліку;

- формування належної управлінської спроможності органів місцевого самоврядування через розроблення та реалізацію програм підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів у сфері адміністрування майнових податків, а також цифровізація відповідних процедур.
- запровадження електронного надсилання податкових повідомлень-рішень фізичним особам через електронний кабінет платника податків та/або мобільний застосунок «Дія», а також створення спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів адміністрування майнових податків на місцевому рівні.

Хоча зазначені заходи не вичерпують усього спектра підготовчих кроків, саме вони формують базове кадрове, інформаційне та технологічне підґрунтя для послідовної децентралізації системи адміністрування податку на майно та повноцінної реалізації відповідних повноважень територіальними громадами.

Ключову роль у забезпеченні фінансової збалансованості територіальних громад в Україні відіграє система міжбюджетного вирівнювання, разом з інструментами базової та реверсної дотацій. З метою підтримки територіальних громад із недостатнім рівнем доходів держава з 2015 р. застосовує механізм горизонтального бюджетного вирівнювання, що ґрунтується на розрахунку індексу податкоспроможності відповідного бюджету (ст. 99 Бюджетного кодексу України). Залежно від значення цього індексу громади або отримують базову дотацію з державного бюджету, або, навпаки, здійснюють перерахування реверсної дотації.

Повномасштабна війна загострила структурні диспропорції регіонального економічного розвитку, призвела до звуження податкової бази та поглиблення дефіциту трудових ресурсів, водночас механізм

горизонтального бюджетного вирівнювання зазнав мінімальних змін. У результаті чинна модель виявилася інституційно застарілою та недостатньо адаптивною, що обмежує її спроможність своєчасно й адекватно реагувати на нові соціально-економічні виклики[1].

У 2024 р. законодавцями було запроваджено окремі зміни у механізмі міжбюджетних трансфертів, основними серед яких стали вилучення військового податку на доходи фізичних осіб до державного бюджету та перегляд формули горизонтального бюджетного вирівнювання органів місцевого самоврядування. Формулу горизонтального бюджетного вирівнювання бюджетів територіальних громад було оновлено з урахуванням прогнозних надходжень податку на доходи фізичних осіб у частці 60 %, при цьому з розрахунків було виключено військовий ПДФО, натомість інтегровано показники, пов’язані з чисельністю внутрішньо переміщених осіб. За оцінками експертів, ці новації істотно звузили фінансову автономію місцевих бюджетів і спричинили для них відчутні втрати дохідної бази.

До основних проблем чинної системи вирівнювання слід віднести:

– ефект дестимуляції – чинна формула вирівнювання базується на Індексі податкоспроможності (ІП), який розраховується виключно на основі надходжень податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). Якщо громада починає заробляти більше (збільшує ПДФО), у неї вилучають 50 % надлишку (реверсна дотація). Якщо громада заробляє мало, їй компенсують 80 % нестачі (базова дотація). Відтак, у громад зникає стимул нарощувати податкову базу, оскільки значна частина «надприбутку» вилучається до

[1] Березюк К. Що не так з системою горизонтального вирівнювання бюджетів та як це змінити? *Чесно*. URL: https://www.chesno.org/post/6462/

держбюджету, а «бідність» значною мірою покривається дотаціями;

– ігнорування видаткових потреб – система вирівнює лише доходи, але абсолютно не враховує об'єктивні потреби. Так, дві громади можуть мати однаковий дохід на душу населення, але кардинально різні потреби (наприклад, гірська місцевість проти рівнинної, або різна щільність населення та протяжність доріг). Отже, формально «багата» громада може не мати коштів на базові послуги через високу собівартість їх надання;

– монополія ПДФО як індикатора – вирівнювання здійснюється лише за одним податком – ПДФО. Інші податки (земельний податок, єдиний податок, акциз), які можуть становити значну частину доходів громади (особливо сільської), не беруться до уваги під час розрахунку заможності. Внаслідок цього громада може мати величезні доходи від землі та бути фактично багатою, але через низький офіційний ПДФО отримувати базову дотацію як «бідна»;

– вплив війни та «військового» ПДФО – вилучення «військового» ПДФО до державного бюджету та постійна міграція населення (ВПО) спотворили реальну картину податкоспроможності. Без точного обліку ВПО будь-яка формула вирівнювання даватиме хибні результати, адже показник «дохід на душу населення» буде математично неправильним. Поза тим, дані про чисельність населення часто застарілі, що робить розрахунки некоректними.

Для посилення фінансової автономії та самозабезпеченості територіальних громад доцільно реалізувати низку заходів (рис. 6).

У сучасних умовах воєнної економіки, високої бюджетної невизначеності та обмеженості фінансових ресурсів, оптимізація видаткової політики територіальних громад набуває системного та стратегічного значення. Її

реалізація має ґрунтуватися на сукупності взаємопов'язаних принципів, дотримання яких забезпечує підвищення результативності бюджетних видатків, зміцнення фінансової стійкості громад та зниження фіскальних ризиків.

Рис. 6. **Вектори удосконалення системи міжбюджетного вирівнювання**

До ключових принципів оптимізації видаткової політики територіальних громад у сучасних умовах доцільно віднести такі:

1. Принцип стратегічної пріоритезації та результативності. Цей принцип передбачає відмову від

інерційного підходу до формування бюджету, коли видатки плануються на основі показників попередніх років («від досягнутого»). В сучасних умовах необхідна жорстка ієрархія видатків:

– трансформація об’єкта фінансування: перехід від фінансування «потреб установ» (заробітна плата персоналу, комунальні послуги порожніх приміщень) до фінансування «кількісних та якісних показників послуги». Це вимагає повноцінного впровадження програмно-цільового методу (ПЦМ) не формально, а як інструменту відбору найбільш ефективних заходів;

– сегрегація видатків, що передбачає чіткий розподіл видатків на: *захищені та критичні:* забезпечення життєдіяльності громади, безпековий компонент, підтримка критичної інфраструктури, медицина катастроф (видатки виживання); *видатки розвитку:* фінансуються за залишковим принципом або за рахунок залучених коштів, причому лише ті проєкти, що генерують додану вартість або знижують майбутні витрати.

– ревізія мережі: оптимізація мережі бюджетних установ (освіта, культура) відповідно до реальної демографічної ситуації та попиту на послуги, а не нормативів минулих періодів.

Пріоритезація виступає не просто механізмом економії, а інструментом концентрації обмежених ресурсів на напрямах, що забезпечують фізичне виживання громади та її соціальну стабільність.

2. Принцип наскрізної енергоефективності та технологічної модернізації. Енергоефективність у цьому контексті розглядається не як окремий екологічний захід, а як ключовий інструмент фіскальної безпеки територіальної громади. Зростання тарифів перетворює оплату енергоносіїв на домінуючу статтю поточних видатків, що

«вимиває» кошти з бюджету розвитку. Застосування цього принципу передбачає:

– комплексний підхід: впровадження енергоощадних заходів має бути наскрізним – від адміністративних будівель до закладів освіти та вуличного освітлення;

– інвестиції у зменшення поточних (операційних) видатків: капітальні видатки на термомодернізацію, встановлення індивідуальних теплових пунктів та перехід на альтернативні джерела енергії слід розглядати як інвестиції, що мають чіткий термін окупності шляхом зниження операційних витрат у майбутньому;

– використання ЕКСО-механізмів: залучення енергосервісних компаній дозволяє модернізувати інфраструктуру без значного навантаження на бюджет громади на початковому етапі, сплачуючи за послуги за рахунок досягнутої економії.

3. Принцип фінансової синергії та диверсифікації ресурсів. В умовах дефіциту власних доходів та нестабільності трансфертів з державного бюджету, покладання виключно на бюджетні кошти є ризиковою стратегією. Принцип синергії передбачає мультиплікацію ефекту від використання різнорідних джерел фінансування:

– міжмуніципальне співробітництво (ММС): об’єднання ресурсів сусідніх громад для фінансування спільних інфраструктурних об’єктів (наприклад, сміттєпереробний завод, центр надання соціальних послуг, пожежне депо). Це дозволяє реалізувати ефект масштабу та зменшити питому вагу постійних витрат на одну громаду;

– проєктний менеджмент та фандрайзинг: системна робота із залучення коштів міжнародної технічної допомоги (грантів), секторальної підтримки ЄС та благодійних фондів. Бюджетні кошти громади у цьому випадку використовуються лише як *співфінансування*, що дозволяє залучити 80-90 % зовнішнього ресурсу;

– Державно-приватне партнерство (ДПП): залучення бізнесу до управління комунальними активами та надання послуг, що знижує навантаження на видаткову частину місцевого бюджету.

Реалізація запропонованих принципів дозволяє перейти від моделі «бюджету утримання» до моделі «бюджету резильєнтності та розвитку». Математично це можна виразити через максимізацію функції корисності суспільних благ (U) при обмеженнях бюджету (B):

$$U = f\,(R, E, S) \longrightarrow max$$

де:

- R (Results) – результативність видатків (пріоритезація);
- E (Efficiency) – ефективність використання ресурсів (енергоефективність);
- S (Synergy) – обсяг залучених зовнішніх ресурсів (синергія).

Отже, тільки комплексне застосування вищевказаних принципів здатне забезпечити фінансову спроможність територіальної громади в умовах макроекономічної нестабільності та обмеженості бюджетних ресурсів.

Перехід територіальної громади від моделі дотаційного існування до фінансової самодостатності неможливий виключно за рахунок оптимізації видатків. Ключовим драйвером є активізація інвестиційної діяльності, яка виступає каталізатором розкриття ендогенного (внутрішнього) економічного потенціалу території. Інвестиції трансформують структуру місцевої економіки, створюючи додану вартість безпосередньо в межах громади, що дозволяє замістити трансферні надходження (дотації) власними податковими доходами.

Інвестиційна діяльність розглядається як фундаментальний драйвер фінансової спроможності через дію фіскального трансмісійного механізму. Залучення

капітальних інвестицій (як зовнішніх, так і внутрішніх) призводить до розширення бази оподаткування за трьома ключовими напрямами: ПДФО (створення нових робочих місць та легалізація зайнятості), майнові податки (капіталізація земельних ділянок та об'єктів нерухомості), єдиний податок (стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва у суміжних галузях – ефект мультиплікатора). Саме цей ланцюжок забезпечує стабільне зростання частки власних доходів у структурі бюджету громади.

Досягнення фінансової самодостатності вимагає зміни управлінської парадигми органів місцевого самоврядування: переходу від пасивно-розподільчої моделі (адміністрування дотацій та поточних видатків) до проактивно-інвестиційної моделі. У цьому контексті інвестиційна діяльність виступає не просто як економічний процес, а як індикатор ефективності муніципального менеджменту. Здатність громади генерувати інвестиційний потік є прямим свідченням формування інституційного середовища, здатного гарантувати довгострокову бюджетну стійкість без залежності від вирівнюючих трансфертів з державного бюджету.

Систему взаємозв'язків між інвестиційною активністю та фінансовою спроможністю територіальної громади представлено в табл. 13.

Аналіз даних табл. 13 дозволяє виокремити пряму залежність між структурою інвестицій та якістю фіскального ефекту. Зокрема, капіталовкладення у реальний сектор економіки та розвиток МСП виступають основними драйверами наповнення бюджету через податок на доходи фізичних осіб та єдиний податок. Це забезпечує зростання індексу податкоспроможності громади та зменшує її залежність від міжбюджетних трансфертів, формуючи фінансову автономію.

Таблиця 13. **Механізм впливу інвестиційної діяльності на фінансову спроможність територіальної громади**

Напрям інвестицій	Прямий фіскальний ефект	Непрямий та мультиплікативний ефект	Вплив на параметри фінансової спроможності громади
Створення нових виробничих потужностей (реальний сектор)	Зростання надходжень від ПДФО (за рахунок нових робочих місць), плати за землю, податку на нерухоме майно	Розвиток суміжних галузей (логістика, сервіс), підвищення платоспроможного попиту населення, детінізація зайнятості	Зростання індексу податкоспромож-ності, збільшення частки власних доходів у структурі бюджету, зменшення залежності від дотацій
Розвиток інфраструк-тури підтримки бізнесу (індустріальні парки, бізнес-хаби)	Залучення учасників (резидентів) парків, сплата ними місцевих податків та зборів, орендна плата за користування майном громади	Підвищення інвестиційної привабливості території, формування кластерних об'єднань, зростання вартості землі та активів громади	Диверсифікація джерел доходів, підвищення фінансової стійкості до зовнішніх шоків, розширення бази оподаткування
Інвестиції в енерго-ефективність та «зелену» енергетику	Надходження від екологічного податку (у деяких випадках), податок на прибуток комунальних підприємств (при продажу надлишку енергії)	Економія бюджетних коштів: скорочення видатків на оплату енергоносіїв у бюджетних установах на 20-50%. Зниження тиску на видаткову частину	Вивільнення фінансового ресурсу (бюджету розвитку) для реалізації капітальних проєктів, покращення балансу бюджету
Розвиток малого та середнього підприєм-ництва (МСП)	Зростання надходжень від єдиного податку, туристичного збору, акцизного податку (з роздрібної торгівлі)	Самозайнятість населення, зниження рівня безробіття, активізація споживчого ринку в середині громади	Забезпечення стабільності та ритмічності бюджетних надходжень, зниження соціального навантаження на бюджет (менше виплат і допомог)
Капітальні вкладення в комунальну інфраструкту-ру та благоустрій	Тимчасові надходження (ПДФО з будівельних робіт), але в довгостроко-вій перспективі – зростання капіталізації громади	Покращення якості життя, що стримує відтік населення (збереження платників податків), зростання ринкової вартості нерухомості громадян	Зміцнення майнової основи громади, підвищення кредитного рейтингу для залучення зовнішніх запозичень

Окремої уваги заслуговує вплив інвестицій в енергоефективність та «зелену» енергетику. У наведеній таблиці відображено, що фінансова спроможність у цьому випадку зміцнюється не стільки через ріст доходів, скільки через структурну оптимізацію видатків. Вивільнення коштів, які раніше спрямовувалися на оплату енергоносіїв, дозволяє акумулювати ресурс у бюджеті розвитку, що є критично важливим показником фінансового здоров'я громади.

Крім того, таблиця демонструє важливість нефіскальних, опосередкованих ефектів. Розвиток індустріальних парків та інфраструктур створює мультиплікативний ефект: зростання капіталізації земель та нерухомого майна громади, підвищення інвестиційної привабливості території та зупинка відтоку економічно активного населення.

Наведена систематизація підтверджує, що вплив інвестиційної діяльності на фінансову спроможність територіальних громад не обмежується лише арифметичним збільшенням надходжень. Він провокує якісні зміни у бюджетній архітектурі територіальної громади: відбувається перехід від споживання дотацій до генерації власних ресурсів розвитку та диверсифікації джерел наповнення бюджету, що є запорукою довгострокової фінансової стійкості.

Для оцінки впливу інвестиційної діяльності на зменшення дотаційності громади пропонуємо систему індикаторів, яка охоплює три ключові блоки: рівень інвестиційної активності, фіскальну ефективність інвестицій і ступінь фінансової самостійності та зниження залежності громади (табл. 14). Це дозволяє оцінювати не лише обсяг інвестицій, а й їх реальний вплив на розвиток громади.

Таблиця 14. **Показники для оцінювання впливу інвестицій на фінансову спроможність територіальних громад**

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку	Інтерпретація
Група 1. Показники інвестиційної активності			
1.1	Обсяг капітальних інвестицій на 1 мешканця	Загальний обсяг інвестицій / Кількість жителів громади	Показує інвестиційну привабливість громади порівняно з іншими територіями
1.2	Коефіцієнт інвестиційного мультиплікатора	Приватні інвестиції / Бюджетні інвестиції в інфраструктуру	Показує скільки гривень приватного капіталу залучено на 1 грн бюджетних витрат
1.3	Щільність інвестицій на одиницю площі	Загальний обсяг інвестицій / Площа території громади (кв. км)	Характеризує ефективність використання земельних ресурсів для інвестиційної діяльності
Група 2. Показники фіскальної ефективності			
2.1	Податкова віддача інвестицій	Приріст податкових надходжень за період / Загальний обсяг інвестицій	Показує, яку суму податків приносить до бюджету 1 грн інвестицій
2.2	Коефіцієнт покриття видатків власними доходами	Власні доходи / Загальні видатки	Відображає меншу залежність громади від трансфертів, якщо значення коефіцієнта вище 1
2.3	Темп зростання ПДФО від нових проєктів	ПДФО від нових об′єктів інвестування / Загальна сума ПДФО	Показує пряму кореляцію зі зменшенням дотаційності, оскільки ПДФО є основним джерелом доходів
Група 3. Показники зниження залежності			
3.1	Рівень дотаційності бюджету	Базова дотація / Загальні доходи	Зниження цього показника в динаміці свідчить про успішність обраної стратегії
3.2	Індекс подакоспроможності громади	Сума ПДФО на душу в громаді / Середній показник по Україні	Офіційний показник, який використовується для розрахунку вирівнювання. Якщо його значення більше 1,1, то громада стає донором (реверсна дотація), якщо – менше 0,9, то громада отримує дотацію

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку	Інтерпретація
3.2	Коефіцієнт фінансової автономії	$\frac{\text{Власні доходи}}{\text{Загальні доходи}}$	Показує частку власних доходів у структурі бюджету. Зростання свідчить про посилення фінансової незалежності

Джерело: систематизовано[1].

Запропонована трирівнева система, сформована з дев'яти взаємопов'язаних індикаторів, виступає цілісним аналітичним інструментом оцінювання фінансової стійкості громади. Її використання забезпечує можливість не лише фіксації наявності інвестиційних процесів, а й системного моніторингу результативності перетворення залученого зовнішнього капіталу на зростання фінансової самодостатності громади.

Система побудована за принципом причинно-наслідкового зв'язку, де кожен блок із трьох показників відповідає за свій етап економічного процесу:

- показники 1.1-1.3 оцінюють інвестиційну привабливість та інтенсивність залучення коштів;
- показники 2.1-2.3 виконують функцію своєрідного «фільтра», що дає змогу оцінити якість та результативність інвестиційних потоків. Він показує, як інвестовані кошти конвертуються у податкові надходження (ПДФО, місцеві податки);
- показники 3.1-3.3 фіксують кінцеву мету – зміну статусу територіальної громади. Це індикатори реального зменшення залежності громади від державного бюджету.

[1] Казюк Я. Формування критеріїв та методики оцінювання спроможності територіальних громад (аналітичне дослідження). Програма «U-LEAD з Європою». Київ 2023. URL: https://surl.li/jjwgta; Горизонтальне вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів. URL: https://surl.li/vheaiv; Мащенко О. В., Білик Ю. С. Методичні підходи до оцінювання фінансового потенціалу територіальних громад. *Актуальні питання економічних наук*. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/924/911

Ключова перевага вказаної системи індикаторів полягає в її аналітичній здатності ідентифікувати латентні проблеми фінансового розвитку громади шляхом комплексного зіставлення та взаємоузгодженого аналізу окремих груп показників. Якщо показники групи 1 зростають, а показники групи 3 не знижуються – це сигналізує про низьку податкову віддачу (індикатор 2.1). Причиною може бути надання надмірних податкових пільг інвесторам або тіньова зайнятість на нових підприємствах. Якщо показники групи 2 (зростання ПДФО) є позитивними, але коефіцієнт фінансової автономії (3.3) не росте – це означає, що темпи росту видатків громади випереджають темпи росту доходів, нівелюючи ефект від інвестицій.

Застосування цієї матриці сприяє трансформації управлінської парадигми: від орієнтації на залучення будь-якого інвестора – до цілеспрямованого відбору інвестора, здатного забезпечити довгостроковий фінансовий ефект. Сукупність запропонованих дев'яти індикаторів формує замкнений управлінський контур, який забезпечує перехід громади від пасивної залежності від дотацій вирівнювання до проактивного управління власною фіскальною спроможністю, де інвестиції розглядаються як інструмент, а фінансова автономія – як стратегічна ціль.

Управлінська та кадрова спроможність органів місцевого самоврядування є важливим чинником фінансової спроможності територіальних громад як під час повномасштабної війни, так і у період повоєнного відновлення нашої держави. Базовими принципами цього процесу мають бути децентралізація, прозорість і підзвітність управління, інклюзивність і участь громадян, гендерна рівність, а також комплексний і збалансований підхід до розвитку громад, що поєднує економічні,

соціальні, безпекові, екологічні та освітні складові[1]. Важливого значення набуває пряме спрямування коштів на місцевий рівень і посилення самоорганізації громад, що підвищує ефективність відбудови та відповідальність органів місцевого самоврядування.

Реалізація зазначених принципів неможлива без розвитку кадрового потенціалу місцевого самоврядування. В умовах війни територіальні громади виконують широкий спектр гуманітарних, інфраструктурних і відновлювальних функцій, що потребує високого рівня фінансового менеджменту. Тому пріоритетним завданням є підвищення компетентностей кадрів ОМС у сфері бюджетного планування, залучення міжнародної фінансової допомоги, управління грантами й кредитами, а також налагодження ефективної взаємодії з міжнародними партнерами. Міжнародний досвід післяконфліктного відновлення підтверджує важливість активної участі населення та використання довоєнних інституційних механізмів управління.

Важливою умовою зміцнення фінансової спроможності територіальних громад є забезпечення прозорості та підзвітності використання коштів місцевих бюджетів. Відкритість бюджетної інформації та даних про реалізацію проєктів відновлення формує довіру громадян, донорів і інвесторів, що, у свою чергу, розширює можливості залучення фінансових ресурсів. Публічний доступ до інформації про всі етапи реалізації проєктів дозволяє здійснювати порівняльний аналіз і оцінювати результативність управлінських рішень.

Необхідним інструментом прозорості та адаптивності місцевого врядування є цифрові системи зворотного зв’язку. Використання електронних сервісів (е-звернення,

[1] Беновська Л. Виклики та фінансові можливості розвитку територіальних громад в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86).

онлайн-опитування, інтерактивні карти, платформи громадського обговорення) забезпечує двосторонню комунікацію між владою та мешканцями, оперативне виявлення потреб громад і формування аналітичної бази для прийняття рішень. Інтеграція таких інструментів із системами муніципального управління підвищує ефективність реагування на локальні виклики. Зростання прозорості створює передумови для розвитку аудиту ефективності, який дозволяє оцінювати не лише дотримання процедур, а й доцільність та результативність бюджетних витрат. У контексті повоєнного відновлення доцільним є внесення до системи оцінювання показників стійкості та адаптивності громад до безпекових, демографічних і економічних ризиків.

Вагомою складовою інституційної спроможності територіальних громад є застосування програмно-цільового методу бюджетування, що орієнтує бюджетний процес на досягнення вимірюваних результатів і підвищує ефективність використання ресурсів. Застосування цього інструменту дозволяє трансформувати бюджетний процес: замість механічного розподілу асигнувань акцент зміщується на реалізацію поставлених цілей, що гарантує суттєве підвищення ефективності, відкритості та підконтрольності використання ресурсів. У повоєнних умовах збалансований бюджет слід розглядати як такий, що забезпечує зростання видатків завдяки капітальним інвестиціям та реалізації інноваційних проєктів, а збільшення доходів завдяки диверсифікації джерел фінансування.

Посилення фінансової дисципліни на місцевому рівні забезпечується вдосконаленням системи державного фінансового контролю. Це передбачає розширення повноважень Рахункової палати щодо «контролю за використанням коштів місцевих бюджетів, отриманих від іноземних держав, Європейського Союзу, іноземних

фінансових установ, міжнародних організацій, донорських установ у вигляді кредитів (позик), грантів, допомоги»[1]. Ці законодавчі зміни сприятимуть зміцненню фінансової дисципліни на місцевому рівні, підвищать ефективність використання бюджетних ресурсів і посилять прозорість фінансового управління. Додатковим інструментом підзвітності є цифрова екосистема DREAM, яка забезпечує комплексний облік і моніторинг проєктів відновлення та контроль кожного етапу їх реалізації[2].

Результати наукового пошуку дали змогу сформувати модель підвищення фінансового потенціалу громад, яка ґрунтується на інтеграції п’яти взаємопов’язаних блоків: ресурсного, бюджетного, інвестиційного, управлінського та результативного (рис. 7). Центральною складовою моделі є фінансова автономія громади, яка формується у результаті ефективної мобілізації власних доходів, раціонального використання бюджетних ресурсів і активної інвестиційної діяльності. Реалізація запропонованої моделі сприятиме посиленню фінансової стійкості та підвищенню конкурентних позицій територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Запропонована модель підвищення фінансової спроможності територіальних громад відображає системний підхід до формування та реалізації фінансового потенціалу органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації, макроекономічної нестабільності та зростання соціально-економічних викликів. Модель поєднує ресурсні, інституційні та управлінські складові, що дозволяє розглядати фінансову спроможність громади не як

---

[1] Про внесення змін до Закону України «Про Рахункову палату» та деяких інших законодавчих актів України : Закон України від 30.10.2024 р. № 4042-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4042-20#Text

[2] Digital Restoration EcoSystem for Accountable Management (DREAM). URL: https://dream.gov.ua/en

статичний показник, а як динамічний результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників.

Рис. 7. **Концептуальна модель підвищення фінансової спроможності територіальних громад**

Першим структурним елементом моделі є *ресурсний потенціал територіальної громади*, який формує вхідні умови підвищення її фінансової спроможності. До нього віднесено фінансові ресурси місцевого бюджету, економічний потенціал території, інституційну спроможність органів місцевої влади, демографічні та територіальні особливості, а також нормативно-правове середовище. Саме сукупність зазначених елементів визначає стартові можливості громади щодо мобілізації доходів, ефективного використання бюджетних коштів та залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Центральне місце в моделі займає *блок механізмів підвищення фінансової спроможності*, який відображає інструментальну основу управління фінансовими процесами на місцевому рівні. Бюджетно-податковий механізм спрямований на оптимізацію структури доходів місцевих бюджетів, розширення податкової бази та зменшення трансфертної залежності громад. Управлінський механізм забезпечує підвищення ефективності бюджетного процесу шляхом застосування ПЦМ, фінансового контролю, аудиту та цифровізації управлінських процедур. Інвестиційно-економічний механізм орієнтований на стимулювання підприємницької активності, розвиток державно-приватного партнерства та залучення грантових і інвестиційних ресурсів. Соціально-інституційний механізм акцентує увагу на прозорості, підзвітності органів місцевого самоврядування та залученні громадськості до бюджетного процесу.

Наступним елементом моделі є *процес реалізації*, який відображає поетапний характер управління фінансовою спроможністю громади. На першому етапі здійснюється діагностика фінансового стану громади, що передбачає аналіз доходів і видатків бюджету, рівня дотаційності та боргового навантаження. Другий етап полягає у формуванні

фінансової стратегії розвитку громади з визначенням пріоритетних напрямів використання ресурсів. Третій етап передбачає імплементацію обраних інструментів підвищення фінансової спроможності, а четвертий – моніторинг результатів та коригування управлінських рішень з урахуванням досягнутих показників.

Результативний блок моделі відображає *очікувані наслідки її реалізації*, серед яких ключовими є зростання частки власних доходів у структурі місцевого бюджету, зменшення рівня дотаційності, підвищення бюджетної самодостатності територіальних громад та покращення якості надання публічних послуг. Сукупний вплив зазначених результатів формує фінансову основу для *сталого соціально-економічного розвитку громади*, що виступає кінцевою метою функціонування моделі. Запропонована модель дозволяє комплексно поєднати ресурсні можливості, управлінські механізми та стратегічні орієнтири розвитку територіальних громад, забезпечуючи практичну придатність для використання в системі фінансового управління на місцевому рівні.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що зміцнення фінансової спроможності територіальних громад у сучасних умовах є комплексним і багатовимірним процесом, який потребує поєднання інституційних, фінансово-бюджетних та управлінських рішень. Доведено, що ключовою передумовою підвищення фінансової автономії громад є розширення та диверсифікація дохідної бази місцевих бюджетів, насамперед за рахунок посилення ролі місцевих податків і зборів, удосконалення адміністрування майнових податків та зменшення трансфертної залежності від державного бюджету.

Встановлено, що важливим напрямом зміцнення фінансової спроможності є підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні,

зокрема через впровадження середньострокового бюджетного планування, використання інструментів програмно-цільового методу та посилення фінансової дисципліни. Особливе значення надано розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування та цифровізації фінансових процесів, що створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення прозорості бюджетної політики.

Обґрунтовано, що активізація інвестиційної діяльності та формування сприятливого інвестиційного середовища є важливим чинником довгострокового зростання фінансової спроможності громад, оскільки забезпечує розширення податкової бази та створення мультиплікативного економічного ефекту. У підсумку доведено, що реалізація запропонованих перспективних напрямів дозволить територіальним громадам перейти від моделі фінансової залежності до моделі стійкого саморозвитку, що є необхідною умовою забезпечення соціально-економічного розвитку територій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Розділ 5
МІСЦЕВІ ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Дмитро Дема
кандидат економічних наук, професор
Поліський національний університет

1. Еволюція становлення місцевих податків як джерела фінансових ресурсів місцевих бюджетів

Місцеві податки і збори є ключовим фінансовим інструментом забезпечення сталого розвитку територіальних громад, формування їх фінансової автономії та зміцнення місцевого самоврядування. Еволюція місцевого оподаткування в Україні після проголошення незалежності відображає трансформацію політичної системи, адміністративно-територіального устрою, бюджетної моделі та підходів до децентралізації. З 1991 р. система місцевих податків пройшла шлях від фрагментарного механізму до відносно стабільної та кодифікованої системи, інтегрованої у європейські стандарти фінансової автономії громад.

Період перших років незалежності характеризувався хаотичною бюджетною системою та недостатньо чітким розмежуванням повноважень між рівнями влади, що також відображалося в місцевому оподаткуванні. З прийняттям Закону України «Про систему оподаткування» починає формуватися механізм місцевого оподаткування.

Цим законом вперше закріплено місцеві податки і збори як складову податкової системи. На той час, до місцевих податків було віднесено податок з реклами та комунальний податки та 15 місцевих зборів. Серед місцевих зборів значна частина мала декларативний характер, зокрема: збір за видачу ордера на квартиру, збір за участь у бігах на іподромі, збір за виграш у бігах на іподромі, збір з власників собак та ін. Лише деякі місцеві податки мали переважно фіскальний характер і виконували роль додаткового джерела надходжень[1].

У 1993 р. перелік місцевих податків було визначено Постановою ВРУ «Про місцеві податки і збори», куди входило 16 видів місцевих податків і зборів. Цей перелік був громіздким, різнорідним і часто неефективним, менш ніж половина зборів забезпечувала суттєві надходження, інша частина була суто декларативною, що знижувало фіскальну ефективність місцевих податків.

Протягом 2000-х років здійснювались спроби зменшити кількість малоефективних місцевих зборів. Проте єдиної кодифікованої системи не існувало.

Прийняття в 2010 р. Податкового кодексу України (ПКУ) істотно змінило структуру місцевих податків. Податковий кодекс уперше чітко визначив перелік місцевих податків і зборів, усунувши фрагментарність та дублювання норм, які існували раніше та розмежував повноваження між державою та громадами. Запроваджено єдині принципи адміністрування, що зменшило правову невизначеність для платників і підвищило податкову дисципліну.

Кодекс закріпив право органів місцевого самоврядування встановлювати ставки в межах граничних значень, визначати пільги, приймати рішення про

[1]. Про систему оподаткування : Закон України від 25 черв. 1991 р. № 1251. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1251-12#Text (втратив винність)

запровадження окремих місцевих податків і зборів. Останнє залишається поки що не реалізованим.

В ПКУ було значно скорочено перелік місцевих податків та зборів, і на сьогодні нараховується лише два місцеві податки і два місцеві збори, зокрема, податок на майно і єдиний податок та туристичний збір і збір за місця для паркування транспортних засобів, що стало значним кроком до уніфікації системи місцевого оподаткування[1].

Податковий кодекс України став ключовим інструментом систематизації, децентралізації та посилення фіскальної ролі місцевих податків. Кодекс дозволяє гнучко коригувати параметри оподаткування з урахуванням розвитку територій, інфляційних процесів та змін у структурі економіки. Місцеві податки перестали бути другорядними та набули системного значення в бюджетному механізмі держави. Місцеві податки стали стабільним джерелом доходів місцевих бюджетів, що особливо важливо в умовах бюджетної децентралізації.

Таким чином, можна стверджувати, що Податковий кодекс України відіграв визначальну роль у трансформації місцевих податків – від розрізнених платежів до ефективного фінансового інструменту розвитку територіальних громад. Разом з тим, Податковий кодекс упорядкував місцеві податки, однак реальна бюджетна автономія громад залишалася низькою через централізований характер міжбюджетних відносин.

Реформа фінансової децентралізації та місцевого самоврядування зумовила суттєву трансформацію системи місцевих податків, що проявляється у зміні їх фіскальної ролі та функціонального призначення в системі публічних фінансів. Якщо до початку реформи місцеві податки мали обмежене значення у формуванні доходів місцевих бюджетів і характеризувалися високим рівнем залежності

[1] Податковий кодекс України : Закон України від 02 груд. 2010. 3 2755. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

від міжбюджетних трансфертів, то в умовах децентралізації вони перетворилися на ключове джерело власних фінансових ресурсів територіальних громад.

Основною особливістю трансформації місцевих податків в процесі проведення реформи є розширення податкових повноважень органів місцевого самоврядування, зокрема щодо встановлення ставок, визначення об'єктів оподаткування та надання податкових пільг у межах, визначених Податковим кодексом України. Це сприяло зростанню фінансової автономії громад і посиленню їх відповідальності за результати соціально-економічного розвитку територій.

Важливим напрямом трансформації місцевого оподаткування стало підвищення ролі майнових податків і єдиного податку у структурі доходів місцевих бюджетів, що забезпечило стабільність та прогнозованість бюджетних надходжень. Одночасно, закріплення частки загальнодержавних податків, насамперед податку на доходи фізичних осіб, за місцевими бюджетами створило додаткові стимули для розвитку підприємництва, зайнятості та легалізації доходів населення.

Таким чином, трансформація місцевих податків в умовах фінансової децентралізації характеризується посиленням їх фіскального значення, розширенням регуляторної функції та перетворенням на інструмент забезпечення фінансової спроможності й сталого розвитку територіальних громад. Прийняття закону про добровільне об'єднання територіальних громад і бюджетної децентралізації трансформувало роль місцевих податків, зокрема, до місцевих бюджетів зараховано акциз з роздрібної торгівлі, частину екологічного податку, плату за землю в повному обсязі, підвищено ставки податку на нерухомість та розширено базу єдиного податку.

Після реформи частка доходів від місцевих податків у бюджетах територіальних громад та міст зросла у 2-3 рази.

Місцеві податки стали в більшості територіальних громад першим за значущістю джерелом власних доходів, інструментом конкуренції громад за інвестиції, стимулом для розвитку підприємництва. Цей етап став переломним, оскільки місцеві податки перетворилися з формального елемента на реальний фінансовий інструмент управління територіями.

Розвиток місцевого оподаткування в умовах війни характеризується його адаптацією до викликів війни та євроінтеграції. Повномасштабна війна змінила структуру доходів громад. З початком війни запроваджується ряд пільг та звільнення від оподаткування щодо плати за землю та податку на нерухомість у зонах бойових дій, відбувається арешт активів та міграція бізнесу, тимчасово запроваджується єдиний податок зі ставкою 2 % (тимчасовий режим 2022-2023 рр.), що значно зменшило податкову базу та скоротило надходження від місцевих податків та зборів до місцевих бюджетів.

Характерною ознакою сучасного розвитку місцевого оподаткування України є адаптація місцевого оподаткування до європейських стандартів, зокрема, відбувається гармонізація податку на нерухомість, успішно запроваджується цифровізація адміністрування (e-Data, e-Tax, ДПС 2.0), продовжується перехід до більшої автономії громад відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування. Це сприяє підвищенню ролі податку на нерухомість в доходах громад. Уніфікація земельного податку через запровадження мінімального податкового зобов’язання сприяє виведенню значної кількості земельних ділянок сільськогосподарського призначення з тіньового обробітку та гарантує значні надходження від земельного податку до бюджетів місцевих громад. Продовжується пошук нових місцевих джерел доходів (паркування, туристичний збір, транспортний податок).

Можна виділити такі етапи становлення та розвитку системи місцевого оподаткування:

– перший етап – формування базових елементів місцевого оподаткування (1991 – 2000 рр.);

– другий етап – уніфікація та пошук оптимальної структури місцевих податків та зборів (2001 – 2010 рр.);

– третій етап – кодифікація в Податковому кодексі місцевих податків та зборів (2010 – 2015 рр.);

– четвертий етап – децентралізація та зміцнення фінансової спроможності громад (2015 – 2020 рр.);

– п'ятий етап – адаптація до умов воєнної економіки та інтеграція в європейські стандарти (2020 – 2026 рр.).

Еволюція місцевих податків в Україні з 1991 р. до сьогодення відображає загальну трансформацію країни від централізованої радянської системи – до моделі, що наближена до європейських стандартів фінансової децентралізації.

Підводячи підсумки еволюції становлення та розвитку місцевого оподаткування слід відмітити позитивні сторони цього процесу, зокрема, відбулося зміцнення фінансової самостійності громад (частка місцевих податків у власних доходах значної кількості громад перевищує 40–50 %), триває кодифікація та спрощення системи місцевого оподаткування, підвищується прозорість та успішно розвивається цифровізація адміністрування місцевих податків та зборів, продовжується адаптація до європейських моделей місцевого фінансування.

2. Місцеві податки як фінансовий ресурс сталого розвитку територіальних громад

Сталий розвиток територіальних громад є комплексною соціально-економічною концепцією, що передбачає забезпечення збалансованого розвитку громади

шляхом гармонійного поєднання економічних, соціальних та екологічних складових з метою підвищення якості життя населення у довгостроковій перспективі. Його ключовою ідеєю є задоволення потреб сучасного покоління без створення загроз для реалізації потреб майбутніх поколінь. В економічному вимірі сталий розвиток територіальних громад спрямований на формування фінансово спроможної місцевої економіки, розвиток підприємництва, розширення податкової бази та ефективне використання наявного ресурсного потенціалу. Це створює передумови для стабільного наповнення місцевих бюджетів і зменшення залежності громад від міжбюджетних трансфертів.

Соціальна складова сталого розвитку передбачає забезпечення доступності та якості публічних послуг, розвиток соціальної й інженерної інфраструктури, зниження рівня соціальної нерівності, а також активізацію участі мешканців у процесах місцевого самоврядування. Соціальна згуртованість і людський капітал розглядаються як визначальні чинники сталого функціонування територіальних громад. Екологічний аспект сталого розвитку полягає у раціональному використанні природних ресурсів, охороні довкілля, впровадженні енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, а також мінімізації негативного впливу господарської діяльності на навколишнє середовище. Дотримання екологічних принципів є необхідною умовою збереження природно-ресурсного потенціалу громад.

Таким чином, сталий розвиток територіальних громад виступає основою їх довгострокової фінансової, соціальної та інституційної спроможності й є важливим інструментом реалізації політики децентралізації та регіонального розвитку в Україні, а його реалізація в значній мірі залежить від фінансових ресурсів громад. Таким фінансовим ресурсом сталого розвитку територіальних громад виступають надходження від місцевих податків та зборів.

Місцеві податки мають подвійне значення – як фінансовий ресурс держави загалом і ключове джерело доходів об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Їх роль доцільно розкрити у двох взаємопов'язаних площинах (табл. 1).

Таблиця 1. **Значення та місце місцевих податків та зборів у фінансових ресурсах України, 2020-2024 рр.**

Показник	2020 р.	2022 р.	2024 р.
Податкові надходження від місцевих податків та зборів (МПіЗ), млн грн	75686,2	84305,1	119871,8
Валовий внутрішній продукт (в факт. цінах), млн грн	4194102,0	5191028,0	7658659,0
Податкові надходження від МПіЗ відносно ВВП, %	1,80	1,62	1,56
Доходи, млн грн: – зведеного бюджету – місцевих бюджетів	 1376661,6 471480,0	 2196273,3 555097,1	 3587789,5 679530,8
Частка МПіЗ у доходах, %: – зведеного бюджету – місцевих бюджетів	 5,50 16,05	 3,84 15,19	 3,34 17,64
Податкові надходження, млн грн: – зведеного бюджету – місцевих бюджетів	 1136687,2 285571,5	 1343225,0 393460,6	 2088283,7 441094,1
Частка МПіЗ у податкових надходженнях, %: – зведеного бюджету – місцевих бюджетів	 6,66 26,50	 6,27 21,43	 5,74 27,18

Джерело: розраховано на основі Open Budget[1].

Дані табл. 1 показують, що надходження від місцевих податків і зборів в 2024 р., в порівнянні з 2020 р. зросли на 58,4 %. За цей же період спостерігається зменшення показника, що показує відношення податкових надходжень від місцевих податків та зборів відносно ВВП країни з 1,80 % до 1,5 6% або на 0,24 відсоткових пунктів.

[1] Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

Характеризуючи значення надходжень від місцевих податків до Зведеного бюджету слід відмітити, що спостерігається зменшення їх частки відносно доходів Зведеного бюджету. Так, в 2020 р. частка доходів від місцевих податків та зборів до Зведеного бюджету становила 5,50 % від загальних доходів, а в 2024 р. лише 3,34 %. Це пояснюється значним ростом доходів від зарубіжних країн та організацій на фінансування витрат бюджету, пов'язаних з веденням війни. За досліджуваний період зросла частка надходжень від місцевих податків у доходах місцевих бюджетів. Так, в 2020 р. частка надходжень від місцевих податків до місцевих бюджетів становила 16,5 % від загальних доходів, а в 2024 р. вона зросла до 17,64 %.

Аналізуючи надходження від місцевих податків до Зведеного бюджету відносно податкових надходжень можна спостерігати незначне зменшення цього показника, а щодо податкових надходжень до місцевих бюджетів спостерігається його зростання. Таким чином, можна стверджувати, що місцеві податки відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ), оскільки формують їхню фінансову самодостатність і спроможність до довгострокового розвитку.

Місцеві податки виступають важливим фінансовим ресурсом як держави, так і ОТГ, забезпечуючи баланс між централізацією та децентралізацією публічних фінансів. Для держави вони є чинником фінансової стабільності та оптимізації бюджетного навантаження, а для ОТГ – основою фінансової спроможності та сталого розвитку територій.

Результатом реформи фінансової децентралізації є зростання податкових надходжень до бюджетів територіальних громад, враховуючи зростання надходжень від місцевих податків та зборів (табл. 2).

Таблиця 2. **Доходи місцевих бюджетів України, 2021-2024 рр.**

Види доходів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Податкові надходження	346713,2	59,70	393460,6	70,88	434540,9	66,58	441094,1	64,91
в т. ч. місцеві податки та збори	89896,6	15,48	84305,1	15,19	100008,8	15,32	119814,3	17,64
Неподаткові надходження	27183,0	4,68	22041,1	3,97	36511,4	5,60	43603,7	6,42
Доходи від операцій з капіталом	3462,2	0,60	2276,0	0,41	3621,9	0,56	4854,9	0,71
Від органів державного управління	202733,3	34,91	136753,8	24,64	177385,2	27,18	187932,4	27,66
Від ЄС, урядів іноземних держав, МО	36043,5	0,01	223,3	0,04	198,0	0,03	1427,4	0,21
Цільові фонди	571,4	0,10	342,3	0,06	351,8	0,05	618,3	0,09
Разом	580699,1	100,0	555097,1	100,0	652609,1	100,0	679530,8	100,0

Джерело: розраховано на основі Open Budget[1].

[1] Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

Інформація наведена в табл. 2 показує тенденцію щодо зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів в загальних доходах як відносно, так і абсолютно. Так, в 2024 р. податкові надходження до місцевих бюджетів в порівнянні з 2021 р. зросли на 27,2 %, а надходження від місцевих податків і зборів, за цей же період, зросли на 33,2 %. У 2021 р. в структурі доходів місцевих бюджетів частка податкових надходжень становила 59,7 %, а в 2024 р. зросла до 64,91 %. За цей же період, зросла частка надходжень від місцевих податків та зборів в податкових надходженнях місцевих бюджетів, відповідно з 15,48 % до 17,64 %.

Слід відмітити, що зростання податкових надходжень в цілому, та від місцевих податків та зборів, відбувається в умовах війни, що є значним стримуючим фактором розвитку громад. Зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів сприяло зменшенню їх надходжень від органів державного управління (трансферти, субсидії, дотації) та змінило структуру податкових надходжень до місцевих бюджетів територіальних громад (табл. 3).

Аналізуючи інформацію таблиці 3 слід відмітити, що податкові надходження до місцевих бюджетів формуються за рахунок загальнодержавних та місцевих податків і зборів. Відбувається зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів та змінюється їх структура. Так, частка податку на доходи фізичних осіб та військового збору в 2021 р. становила 61,21 % всіх податкових надходжень, а місцевих податків і зборів – 25,93 %. В 2024 р. ці показники, відповідно, становили, 58,38 і 27,16 %, тобто спостерігається зростання частки місцевих податків і зборів в податкових надходження місцевих бюджетів. Спостерігається зменшення частки надходжень від рентної плати та зростання надходжень від акцизного податку.

Таблиця 3. **Податкові надходження місцевих бюджетів України, 2021-2024 рр.**

Види податків	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
Податок та збір на доходи фізичних осіб	212,2	61,2	272,2	69,2	289,4	66,6	257,5	58,4
Податок на прибуток підприємств	16,1	4,6	13,5	3,4	15,4	3,6	27,9	6,3
Рентна плата	8,6	2,5	8,7	2,2	6,0	1,4	6,5	1,5
Внутрішні податки на товари та послуги	17,8	5,1	13,1	3,3	22,4	5,1	27,8	6,3
Місцеві податки та збори	89,9	25,9	84,3	21,4	100,0	23,0	119,8	27,2
Інші податки	2,1	0,6	1,6	0,4	1,3	0,3	1,5	0,3
Разом	346,7	100	393,5	100	434,5	100	441,1	100

Джерело: розраховано на основі Open Budget[1].

Враховуючи те, що до місцевих податків та зборів належать ряд податків і зборів, кожен з них має свої особливості нарахування та займає певне місце в структурі податкових надходжень від них в місцевих бюджетах (табл. 4).

З табл. 4 видно, що основу надходжень від місцевих податків та зборів формують податок на майно та єдиний податок. Так, в 2021 р. частка надходжень від єдиного податку становила 51,48 %, а податку на майно – 48,10 % від загальних надходжень від місцевих податків та зборів. Частка туристичного збору і збору за місця для паркування транспортних засобів, за це й же період, становила,

[1] Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

відповідно, 0,27 і 0,14 %. За досліджуваний період відбуваються зміни в структурі надходжень від місцевих податків. В 2024 р. спостерігається зменшення частки надходжень від податку на майно до 41,93 % та збільшення надходжень від єдиного податку до 57,70 %, що є результатом зростання підприємницької діяльності в територіальних громадах. Податок на майно та єдиний податок є стабільним власним джерелом доходів місцевих бюджетів. Це зменшує залежність громад від міжбюджетних трансфертів і підвищує їхню фінансову автономію.

Таблиця 4. **Динаміка та структура місцевих податків та зборів України, 2021-2024 рр.**

Види податків	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
Податок на майно	43,24	48,10	36,79	43,64	43,83	43,83	50,24	41,93
Єдиний податок	46,28	51,48	47,23	56,02	55,80	55,80	69,13	57,70
Туристичний збір	0,24	0,27	0,19	0,22	0,22	0,22	0,27	0,23
Збір за місця паркування транспортних засобів	0,13	0,14	0,10	0,12	0,15	0,15	0,17	0,14
Разом	89,90	100	84,30	100	100,01	100	119,81	100

Джерело: розраховано на основі Open Budget[1].

Слід відміти про значення кожного місцевого податку та збору у формуванні фінансових ресурсів місцевих бюджетів територіальних громад в їх сталому розвитку.

Вище відмічалось, що податок на майно посідає важливе місце у системі місцевого оподаткування та є

[1] Open Budg et - Державний веб-портал бюджету для громадян https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

одним із ключових фінансових інструментів забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Його значущість зумовлена передусім роллю у формуванні власної дохідної бази місцевих бюджетів, що є необхідною передумовою фінансової самостійності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Податок на майно, складовими якого є податок на майно, відмінне від земельної ділянки, плата за землю і транспортний податок (нерухомість, земля, транспорт) є одним із найбільш прогнозованих і стабільних джерел надходжень до місцевих бюджетів. Його надходження не залежать суттєво від економічних циклів та формують власну дохідну базу громад чим зменшують залежність від міжбюджетних трансфертів. Через диференціацію ставок і пільг громади можуть стимулювати інвестиційну активність, впливати на розвиток підприємництва, заохочувати ефективне використання нерухомості та землі.

Податок на майно поєднує фіскальну, регуляторну, соціальну та екологічну функції місцевого самоврядування. Фіскальна функція податку на майно проявляється у стабільності та прогнозованості надходжень, оскільки об'єкти оподаткування – нерухоме майно та земельні ділянки – характеризуються низькою мобільністю та тісною прив'язаністю до конкретної території. Це забезпечує сталий фінансовий ресурс для фінансування соціальної інфраструктури, житлово-комунального господарства, місцевих програм розвитку та утримання об'єктів комунальної власності.

Регуляторне значення податку на майно полягає у можливості впливу органів місцевого самоврядування на економічну активність і просторовий розвиток територій. Шляхом встановлення диференційованих ставок і податкових пільг громади можуть стимулювати ефективне використання майна, залучення інвестицій, розвиток

підприємництва, а також скорочення частки занедбаних або неексплуатованих об’єктів нерухомості.

Соціальний аспект податку на майно реалізується через принцип справедливості оподаткування, оскільки податкове навантаження корелює з обсягом та вартістю майна, що перебуває у власності платників. Надання пільг окремим соціально вразливим категоріям населення дозволяє зменшити регресивний ефект оподаткування та підвищити рівень соціальної справедливості в межах громади.

Екологічна складова сталого розвитку також знаходить відображення у механізмі податку на майно, зокрема земельного податку. Через інструменти місцевої податкової політики громади мають можливість заохочувати раціональне використання земельних ресурсів, обмежувати надмірну забудову та підтримувати збереження рекреаційних і зелених зон.

Таким чином, податок на майно виступає комплексним інструментом сталого розвитку територіальних громад, поєднуючи фіскальні, регуляторні, соціальні та екологічні функції та сприяє підвищенню фінансової спроможності й збалансованості місцевого розвитку (табл. 5).

Показники табл. 5 показують, що фіскальна роль податку на майно в структурі місцевих податків залишається високою, хоча спостерігається її зменшення за останні роки. Так, в 2021 р. частка податку на майно в структурі надходжень від місцевих податків становила 48,1 %, проти 41,93 % у 2024 році. Зменшення частки податку на майно в податкових надходженнях від місцевих податків та зборів пояснюється негативним впливом війни. В результаті війни значна частина житлового фонду та комерційної нерухомості зруйнована або перебуває на непідконтрольній території України.

Таблиця 5. **Динаміка та місце податку на майно в доходах місцевих бюджетів України, 2021-2024 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Доходи місцевих бюджетів, млн грн	580699,1	555097,1	652609,1	679530,8
Податкові надходження місцевих бюджетів, млн грн	346713,2	393460,6	434540,9	441094,1
Місцеві податки і збори, млн грн	89896,6	84305,1	100008,8	119094,1
Податок на майно, млн грн	43242,7	36790,8	43829,4	50237,9
Частка податку на майно, %:				
– в доходах місцевих бюджетів,	7,45	6,63	6,72	7,39
– в податкових надходженнях місцевих бюджетів,	12,47	9,35	10,09	11,39
– в надходженнях від місцевих податків	48,10	43,64	43,83	41,93

Джерело: розраховано на основі Open Budget[1]

[1] Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

Аналогічна ситуація є з платою за землю як складовою податку на майно. Війна негативно впливає на структуру податку на майно (табл. 6).

Таблиця 6. **Динаміка та структура податку на майно в Україні, 2021-2024 рр.**

Складові податку	2021 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до 2021 р.
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	
Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки - разом	7820,8	16,11	9139,9	18,39	10676,7	19,04	136,5
в т. ч.: житлова нерухомість	1024,5	2,11	1279,6	2,57	2020,6	3,60	197,2
нежитлова нерухомість	6796,3	14,00	7860,3	15,82	8656,1	15,44	127,3
Земельний податок та орендна плата – разом	35263,6	72,65	34528,9	69,49	39341,5	70,19	111,6
в т. ч.: земельний податок	13845,6	28,53	12086,8	24,32	13063,9	23,30	94,3
орендна плата	21418,0	44,13	22442,1	45,17	26277,6	46,89	122,7
Єдиний податок – 4 група	5293,8	10,91	5861,9	11,80	5819,5	10,38	109,9
Транспортний податок	158,3	0,33	160,5	0,32	219,7	0,39	138,8
Податок на майно – всього*	48536,5	100,0	49691,2	100,0	56057,4	100,0	115,5

Джерело: розраховано на основі Open Budget[1]

*Враховує ЄП 4-ї групи

[1] Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

Для більш реального відображення податкових надходжень від оподаткування майна, ми вважаємо за доцільне внести до податкових надходжень платників єдиного податку четвертої групи. Так як єдиний податок четвертої групи практично є платою за землю. Виходячи з цього, це буде більш точно відображати надходження від оподаткування майна.

З даних табл. 6 видно, що в 2024 р. в порівнянні з 2021 р., надходження від оподаткування майна від всіх його складових зросли на 15,5 %. Разом тим, спостерігаються вищі темпи зростання надходжень від оподаткування житлової та комерційної нерухомості. Так, в 2024 р., в порівнянні, з 2021 р. надходження від оподаткування житлової та комерційної нерухомості зросли на 36,5 %.

Зростання податкових надходжень від оподаткування житлової та комерційної нерухомості в останні роки зумовлене комплексом взаємопов'язаних інституційних, економічних та фіскально-адміністративних чинників. Насамперед це пов'язано з розширенням податкової бази внаслідок удосконалення обліку об'єктів нерухомості, актуалізації державних реєстрів та залучення до оподаткування раніше не ідентифікованих або неофіційно використовуваних об'єктів.

Вагомим чинником зростання надходжень є реалізація реформи фінансової децентралізації, у межах якої органи місцевого самоврядування отримали ширші повноваження щодо встановлення ставок податку на нерухоме майно в межах, визначених Податковим кодексом України. Це сприяло активнішому використанню податку на нерухомість як інструменту формування власної доходної бази територіальних громад та посиленню контролю за його справлянням. Крім того, підвищення розміру мінімальної заробітної плати, до якої прив'язані граничні ставки податку на нерухомість, зумовило автоматичне зростання

податкових зобов'язань власників як житлових, так і комерційних об'єктів.

Одночасно зміни у структурі забудови та функціональному використанні нерухомості, зокрема зростання частки комерційних площ і трансформація житлових приміщень у нежитлові, сприяли підвищенню середнього рівня податкових надходжень. Окремо слід відзначити позитивний вплив удосконалення податкового адміністрування, що проявляється у цифровізації процесів нарахування та сплати податку, налагодженні міжвідомчого обміну інформацією та зменшенні можливостей для ухилення від оподаткування. В умовах воєнного та післявоєнного періоду податок на нерухомість набуває особливої фіскальної значущості як відносно стабільне та прогнозоване джерело доходів місцевих бюджетів, що підсилює його роль у забезпеченні фінансової спроможності територіальних громад.

Дещо меншими є темпи зростання найважливішої складової податку на майно – плати за землю. Так, у 2024 р., в порівнянні з 2021 р. плата за землю в цілому зросла на 11,6 %, в той же час відбулося зменшення надходжень від земельного податку на 5,7 % та зростання орендної плати на 22,7 %, за цей же період. У сучасних умовах функціонування місцевих бюджетів України спостерігається різноспрямована динаміка надходжень від плати за землю, що проявляється у скороченні обсягів земельного податку та одночасному зростанні орендної плати за земельні ділянки комунальної власності. Зазначена тенденція обумовлена сукупністю економічних, інституційних та нормативно-правових чинників.

Зменшення надходжень земельного податку пов'язане насамперед із звуженням податкової бази внаслідок запровадження податкових пільг та тимчасових звільнень від оподаткування земельних ділянок, розташованих на

територіях активних бойових дій, тимчасової окупації або мінування. Додатковим фактором є зниження економічної активності землекористувачів, що призводить до консервації або неповного використання земельних ресурсів. Вагому роль відіграє також застарілість нормативної грошової оцінки земель у ряді територіальних громад, що обмежує можливості зростання податкових нарахувань. Крім того, органи місцевого самоврядування часто встановлюють мінімальні ставки земельного податку з метою підтримки суб'єктів господарювання та населення, що негативно позначається на доходній базі місцевих бюджетів.

Водночас зростання надходжень від орендної плати за землю зумовлене її ринковим характером та більшою гнучкістю механізму формування. Орендна плата встановлюється у відсотках до нормативної грошової оцінки земельних ділянок і підлягає індексації, що автоматично сприяє збільшенню обсягів надходжень. Важливим чинником є активізація діяльності органів місцевого самоврядування щодо перегляду умов чинних договорів оренди, усунення занижених ставок та залучення земельних ділянок до господарського обороту. Запровадження електронних земельних аукціонів сприяє формуванню конкурентної орендної плати, наближеної до ринкового рівня, що підвищує фіскальну ефективність використання земельних ресурсів. Таким чином, скорочення надходжень від плати за землю та одночасне зростання орендної плати свідчать про структурні зрушення у системі місцевих доходів, де орендна плата дедалі більше виступає ключовим інструментом наповнення місцевих бюджетів і забезпечення їх фінансової стійкості.

Незаперечним фактом є те, що надходження від земельного податку та орендної плати за землю є важливим джерелом формування дохідної частини місцевих

бюджетів. Водночас у сучасних умовах їх фіскальна ефективність знижується під впливом низки взаємопов'язаних чинників економічного, правового та інституційного характеру.

По-перше, суттєвий негативний вплив мають економічні та воєнні фактори. Збройна агресія та пов'язані з нею руйнування інфраструктури, міграція населення і бізнесу, зниження ділової активності призводять до скорочення площ земель, що фактично використовуються, а також до зниження платоспроможності платників податків. Частина земельних ділянок перебуває в зоні бойових дій або є тимчасово непридатною для господарського використання, що безпосередньо зменшує податкову базу.

По-друге, важливою групою причин є нормативно-правові обмеження. Надання пільг і звільнень зі сплати земельного податку та орендної плати, запроваджених з метою підтримки платників у кризових умовах, з одного боку, має соціально-економічне обґрунтування, а з іншого – знижує обсяги надходжень до місцевих бюджетів. Крім того, недосконалість законодавчого регулювання порядку визначення об'єктів оподаткування та справляння плати за землю ускладнює процес адміністрування.

По-третє, негативний вплив справляють адміністративні та інституційні чинники. Зокрема, неповнота та застарілість відомостей Державного земельного кадастру, розбіжності між кадастровими і податковими даними, а також неоформлене або тіньове використання земельних ділянок призводять до втрати потенційних доходів. Недостатній контроль за виконанням умов договорів оренди та обмежені можливості примусового стягнення заборгованості посилюють цю проблему.

По-четверте, істотною є роль оцінювальних та фінансових факторів. Занижена нормативна грошова оцінка земельних ділянок, її несвоєчасне оновлення та обмежена

індексація не відображають реальної економічної цінності земельних ресурсів. У результаті ставки земельного податку та орендної плати залишаються низькими і не забезпечують достатнього рівня бюджетних надходжень.

По-п'яте, слід виокремити територіальні та управлінські особливості. Низька інвестиційна привабливість окремих територіальних громад, обмежені управлінські та кадрові спроможності органів місцевого самоврядування щодо ефективного управління земельними ресурсами знижують потенціал зростання надходжень від плати за землю.

Вище наведені фактори вказують на зменшення надходжень від земельного податку та орендної плати за землю і зумовлене сукупною дією макроекономічних викликів, недосконалості нормативно-правового регулювання та проблем адміністрування, що потребує комплексного підходу до вдосконалення земельних і бюджетних відносин на місцевому рівні.

Ефективне адміністрування плати за землю є ключовою передумовою зміцнення фінансової спроможності територіальних громад та реалізації цілей їх сталого розвитку. З огляду на це, доцільно виокремити такі основні напрями його вдосконалення.

Однією з головних проблем залишається неповний або застарілий облік земельних ділянок. Удосконалення адміністрування плати за землю потребує завершення інвентаризації земель, усунення розбіжностей між даними Державного земельного кадастру та Реєстру речових прав на нерухоме майно, а також забезпечення повного охоплення земельних ділянок оподаткуванням. Це сприятиме розширенню податкової бази та зменшенню втрат місцевих бюджетів.

Не менш важливим є регулярне оновлення нормативної грошової оцінки земель з урахуванням

ринкових, соціально-економічних та екологічних факторів є важливим чинником підвищення справедливості та фіскальної ефективності плати за землю. Своєчасне коригування оцінки дозволяє наблизити податкове навантаження до реальної вартості земельних ресурсів і забезпечити стабільність надходжень до місцевих бюджетів. Цьому сприятиме запровадження сучасних інформаційних технологій, електронних сервісів для платників та автоматизованого обміну даними між органами місцевого самоврядування і податковими органами сприяє підвищенню прозорості, зменшенню адміністративних витрат і мінімізації корупційних ризиків. Цифровізація також підвищує рівень податкової дисципліни та довіру платників.

Важливим напрямом є вдосконалення механізмів контролю за використанням земель та виконанням податкових зобов'язань, зокрема щодо земель, які фактично використовуються без належного правового оформлення. Це дає змогу зменшити масштаби тіньового землекористування та збільшити надходження до бюджетів громад. Обґрунтоване застосування диференційованих ставок залежно від функціонального призначення земель, рівня їх екологічного навантаження та соціально-економічної значущості може стимулювати раціональне землекористування, інвестиційну активність і збереження природних ресурсів на місцевому рівні.

Розвиток кадрового потенціалу, методичне забезпечення та підвищення фінансової грамотності посадових осіб громад у сфері земельних відносин і оподаткування сприятимуть більш ефективному управлінню земельними ресурсами як джерелом сталого розвитку. Реалізація вищенаведених напрямів удосконалення адміністрування плати за землю дозволить не лише збільшити фінансові надходження до місцевих

бюджетів, а й забезпечити більш раціональне використання земельних ресурсів.

До складу податку на майно входить транспортний податок, який має гарну назву, але не відповідає суті оподаткування транспортних засобів. Незважаючи на формальне віднесення транспортного податку до місцевих податків і зборів, його фіскальне значення в Україні залишається незначним. Низька фіскальність цього податку зумовлена сукупністю інституційних, економічних та адміністративних чинників.

По-перше, визначальною причиною є вузька податкова база, сформована законодавцем. Об'єктом оподаткування транспортним податком є виключно легкові автомобілі, які не перевищують п'ятирічний строк експлуатації та мають середньоринкову вартість, що перевищує встановлений поріг (375 мінімальних заробітних плат). За таких умов під оподаткування підпадає лише незначна частина автопарку країни, що істотно обмежує потенційні податкові надходження.

По-друге, транспортний податок фактично виконує функцію податку на розкіш, а не класичного транспортного податку. Так, в 2024 р. транспортний податок було сплачено менше ніж за 9 тис. од. транспортних засобів, тоді як даними ШІ в Україні на початок 2025 р. перебувало від 9 до 10,6 млн легкових автомобілів. Таким чином, на сьогодні соціально-фіскальна спрямованість транспортного податку орієнтована на оподаткування високовартісних активів, що знижує масовість податку та, відповідно, його роль як стабільного джерела доходів місцевих бюджетів.

По-третє, негативний вплив на фіскальність має обмеження кола платників лише власниками легкових автомобілів, тоді як інші види транспортних засобів (вантажні автомобілі, мотоцикли, водний та спеціалізований транспорт) не внесені до системи

оподаткування. Такий підхід не відповідає принципу повноти податкового охоплення та звужує дохідну базу.

По-четверте, важливим стримувальним чинником є складність адміністрування транспортного податку, зокрема проблеми визначення середньоринкової вартості автомобіля, оновлення інформаційних реєстрів та взаємодії між податковими органами і сервісними центрами. Це призводить до додаткових адміністративних витрат і знижує ефективність стягнення податку. Залишається невідомим, чому законодавець обрав за базу оподаткування автомобілі вартістю 375 мінімальних заробітних плат, визначених Законом про Державний бюджет на початок року. Збільшення мінімальної заробітної плати сприяє зменшенню кількості автомобілі, які є об'єктом оподаткування, про що свідчать вище наведені дані. Можливо, це частково можна пояснити оподаткуванням автомобілів іншими податками, зокрема акцизним податком, митом, податком на додану вартість, збором до Пенсійного фонду.

По-п'яте, фіскальну ефективність транспортного податку зменшують макроекономічні та соціальні фактори, зокрема низька платоспроможність населення, скорочення імпорту нових автомобілів, а також загальне старіння автопарку в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Наприклад, у листопаді 2025 р. середній вік легкових автомобілів на внутрішньому ринку України сягнув позначки 16,6 р. Це дещо більше, ніж було у жовтні (16,4 р.)[1].

Таким чином, низька фіскальність транспортного податку в Україні має системний характер і є наслідком свідомого законодавчого звуження податкової бази, обмеженого кола платників та недосконалого механізму

[1] Кириченко А. Аналітики озвучили середній вік вживаних авто, які купують українці в різних регіонах. https://epravda.com.ua/biznes/ seredniy-vik-avto-na-rinku-ukrajini-u-listopadi-zris-do-16-6-roku-815578/

адміністрування, що обумовлює його другорядну роль у формуванні доходів місцевих бюджетів, що підтверджують дані табл. 7.

Таблиця 7. **Фіскальність транспортного податку в Україні, 2018-2024 рр.**

Показники	2018 р.	2021 р.	2022 р.	2024 р.
Мінімальна заробітна плата (на початок року), грн	3723	6000	6500	7100
Марки та моделі автомобілів, які є об'єктом оподаткування, од.	331	249	187	488
Середньоринкова вартість автомобіля (375 МЗП), грн	1396125	2250000	2437500	2662500
Ставка податку, грн	25000	25000	25000	25000
Надходження від транспорт-ного податку, млн грн	314,9	158,3	103,4	219,7
Кількість автомобілів, з яких сплачено податок, од.	12596	6332	4136	8708
Частка надходжень від транспортного податку в:				
– загальних доходах місцевих бюджетів, %	0,06	0,03	0,02	0,03
– податкових надходженнях місцевих бюджетів, %	0,14	0,05	0,03	0,05
– надходженнях від місцевих податків і зборів, %	0,52	0,17	0,12	0,18
– надходженнях від податку на майно, %	1,00	0,36	0,28	0,44

Джерело: розраховано на основі Open Budget[1]

Платниками податку на майно є фізичні та юридичні особи. Зміни, що відбуваються в структурі надходжень від податку на майно в залежності від платників податку наведені в табл. 8.

[1] Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

Таблиця 8. **Платники податку на майно в Україні, 2021-2024 рр.**

Платники податку	2021 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Податок на майно (житлова нерухомість) – разом	1024,5	100,0	1279,6	100,0	2020,6	100,0
в т. ч. фізичні особи	835,7	81,6	1067,9	83,5	1791,0	88,64
юридичні особи	188,8	18,4	211,7	16,5	229,6	11,36
Податок на майно (нежитлова нерухомість) – разом	6796,3	100,0	7860,3	100,0	8656,1	100,0
в т. ч. фізичні особи	1111,7	16,4	1750,9	22,3	2533,9	29,27
юридичні особи	5684,6	83,6	6109,4	77,7	6122,2	70,73
Земельний податок та орендна плата – разом	35263,3	100,0	34528,9	100,0	39341,5	100,0
в т. ч. фізичні особи	4560,1	12,9	4793,1	13,9	5328,2	13,54
юридичні особи	30703,2	87,1	29735,8	86,1	34013,3	86,46
Транспортний податок – разом	158,3	100,0	160,5	100,0	219,7	100,0
в т. ч. фізичні особи	59,0	37,3	86,4	53,8	136,2	61,99
юридичні особи	99,3	62,7	74,1	46,2	83,5	38,01
Податок на майно – всього	43242,4	100,0	42829,3	100,0	50237,9	100,0
в т. ч. фізичні особи	6566,5	15,2	7698,3	17,6	9789,3	19,49
юридичні особи	36675,9	84,8	36131,0	82,4	40448,6	80,51

Джерело: розраховано на основі Open Budget[1].

З таблиці видно, що основними платниками податку на майно є юридичні особи. Частка надходжень від податку на майно, яку сплатили юридичні особи в 2024 р. становила 80,51 %, а фізичними особами сплачено 19,49 % цього податку. При сплаті податку за житлову нерухомість та транспортного податку часка надходжень від фізичних осіб від цих податків переважає частку надходжень від

[1] Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

юридичних осіб. Упродовж останніх років у структурі надходжень від податку на майно спостерігається стійка тенденція до зростання частки юридичних осіб порівняно з фізичними особами.

Зазначена динаміка зумовлена комплексом економічних, інституційних та адміністративних чинників. Зокрема, юридичні особи володіють значно ширшою та вартіснішою податковою базою, представленою переважно об'єктами комерційної, виробничої та складської нерухомості, які на відміну від житлової нерухомості фізичних осіб, практично не підлягають пільговому оподаткуванню. Натомість для фізичних осіб законодавством передбачено неоподатковувані мінімальні площі житлових об'єктів, що істотно обмежує фіскальний потенціал цієї категорії платників. Позитивно на це впливає поступове відновлення та трансформація підприємницької діяльності в окремих секторах економіки супроводжуються зростанням обсягів майнових активів юридичних осіб. Розширення бізнес-інфраструктури, релокація підприємств і концентрація активів у більш економічно безпечних регіонах сприяли збільшенню кількості оподатковуваних об'єктів та, відповідно, сум податкових надходжень.

Слід відміти, що юридичні особи характеризуються вищим рівнем податкової дисципліни, що обумовлено обов'язковістю ведення бухгалтерського обліку, регулярним поданням податкової звітності та посиленим контролем з боку податкових органів. Це знижує рівень ухилення від оподаткування та забезпечує стабільність надходжень до місцевих бюджетів. Позитивний вплив на це має цифровізація процесів адміністрування податку на майно, зокрема розвиток державних реєстрів нерухомості та інтеграція інформаційних систем, істотно підвищили прозорість обліку майна юридичних осіб і зменшили можливості заниження податкових зобов'язань. Для

фізичних осіб ці процеси відбуваються повільніше та супроводжуються значною кількістю неврахованих або проблемних об'єктів, зокрема житлових будинків, в яких проживають їх власники, але будинки рахуються як незавершене будівництво.

Після реформи фінансової децентралізації органи місцевого самоврядування, реалізуючи фіскальну автономію, частіше встановлюють вищі ставки податку на майно для юридичних осіб, розглядаючи бізнес як більш платоспроможне та прогнозоване джерело наповнення місцевих бюджетів. Водночас щодо фізичних осіб податкова політика залишається соціально орієнтованою, що проявляється у збереженні пільг і стримуванні зростання податкового навантаження.

Таким чином, зростання надходжень від податку на майно юридичних осіб порівняно з фізичними особами є результатом поєднання ширшої податкової бази, активізації економічної діяльності, ефективнішого податкового адміністрування та диференційованої податкової політики на місцевому рівні, що об'єктивно посилює фіскальну роль бізнесу в системі місцевих фінансів.

Важливе значення у формуванні фінансових ресурсів місцевих бюджетів територіальних громад належить платникам єдиного податку, який є виразником спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності малого підприємництва. Платниками єдиного податку є фізичні особи-підприємці та малі підприємства, кількість яких у громадах є відносно сталою, цей податок формує регулярний фінансовий ресурс для фінансування поточних та стратегічних потреб громад. Його значення проявляється у кількох взаємопов'язаних аспектах. По-перше, надходження від єдиного податку забезпечують стабільні та прогнозовані надходження до місцевих бюджетів (табл. 9).

Таблиця 9. **Значення та динаміка єдиного податку в Україні, 2021-2024 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Доходи місцевих бюджетів, млн грн	580699,1	555097,1	652609,1	679530,8
Податкові надходження місцевих бюджетів, млн грн	346713,2	393460,6	434540,9	441094,1
Надходження місцевих податків до місцевих бюджетів, млн грн	89896,6	84305,1	100008,8	119094,1
Єдиний податок, млн грн	46282,4	47226,1	55805,4	69129,0
Частка надходжень єдиного податку в:				
✓ загальних доходах місцевих бюджетів, %	7,97	8,51	8,55	10,17
✓ податкових надходженнях місцевих бюджетів, %	13,35	12,00	12,84	15,67
✓ надходженнях від місцевих податків і зборів, %	51,48	56,02	55,80	58,04

Джерело: розраховано на основі Open Budget[1].

З наведеної в таблиці інформації видно, що дійсно єдиний податок є важливим джерелом податкових надходжень місцевих бюджетів та його фіскальність після проведення реформи фінансової децентралізації постійно зростає як в абсолютному, так і відносному вимірі. Так, в 2024 р., в порівнянні з 2021 р. податкові надходження від єдиного податку зросли на 32,5 % та становили 15,67 % всіх податкових надходжень місцевих бюджетів. Також зросла роль єдиного податку в податкових надходженнях від місцевих податків і зборів та у 2024 р. його частка в надходженнях від цієї групи податків становила 58,04 %.

Платниками єдиного податку є фізичні особи підприємці (ФОП) та суб’єкти малого підприємництва

[1] Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

різних організаційно-правових форм, які поділені на три групи. Крім цього, четверту групу платників єдиного податку становлять сільськогосподарські підприємці та підприємства. Ці групи платників єдиного податку формують загальні надходження від цього податку (табл. 10).

Таблиця 10. **Структура надходжень єдиного податку в Україні**

Платник податку	2021 р.		2024 р.	
	млн грн	%	млн грн	%
Фізичні особи-підприємці	34813,2	75,2	55148,6	79,8
Юридичні особи	6175,4	13,3	8160,9	11,8
4 група	5293,8	11,5	5819,5	8,4
Разом	46282,4	100,0	69129,0	100,0

Джерело: розраховано на основі Open Budget[1].

З вищенаведеної таблиці видно, що основними платниками єдиного податку є фізичні особи-підприємці. В структурі надходжень єдиного податку в 2024 р. від фізичних осіб-підприємців надійшло 79,8 % єдиного податку, від юридичних осіб – 11,8 % та платників єдиного податку 4 групи – 8,4 %. За останні роки (роки війни) спостерігається тенденція збільшення надходжень єдиного податку від фізичних осіб підприємців.

Єдиний податок сприяє розвитку малого та середнього підприємництва на місцевому рівні. Спрощена система оподаткування знижує податкове навантаження та адміністративні витрати для бізнесу, стимулює самозайнятість населення, створення робочих місць і розширення підприємницької активності, що позитивно впливає на економічну складову сталого розвитку громад.

Надходження від єдиного податку підсилюють фінансову автономію територіальних громад. Власні

[1] Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

доходи, не пов'язані з міжбюджетними трансфертами, дозволяють громадам самостійно визначати пріоритети використання коштів, інвестувати у розвиток інфраструктури, освіти, житлово-комунального господарства та соціальної сфери.

Звичайно, єдиний податок також виконує соціальну функцію, оскільки сприяє зменшенню безробіття та підвищенню рівня доходів населення. Розвиток малого бізнесу в межах громади формує локальну економічну базу, зменшує міграційні процеси та підвищує якість життя мешканців.

Можна стверджувати, що єдиний податок виступає важливим фінансовим ресурсом сталого розвитку територіальних громад, поєднуючи фіскальну, стимулюючу та соціально-економічну функції. Ефективне адміністрування цього податку та створення сприятливого підприємницького середовища на місцевому рівні є необхідною умовою зміцнення фінансової спроможності та довгострокового розвитку територіальних громад.

Незважаючи на важливу роль спрощеної системи оподаткування у стимулюванні розвитку малого підприємництва, застосування єдиного податку супроводжується низкою суттєвих недоліків, які негативно впливають на ефективність податкової системи та збалансованість бюджетних надходжень.

По-перше, єдиний податок характеризується обмеженою фіскальною ефективністю. Низький рівень податкового навантаження та фіксовані ставки для окремих груп платників єдиного податку зумовлюють значні ненадходження податку до місцевих бюджетів, що знижує їх фінансову спроможність у контексті забезпечення сталого розвитку територіальних громад (табл. 11).

Таблиця 11. **Податкове навантаження платників єдиного податку**

Група спрощеної системи	2021 р.			2024 р.		
	Кількість платників, ос.	Дохід, млрд грн	Податкове навантаження	Кількість платників, ос.	Дохід, млрд грн	Податкове навантаження
1 група	199 905	37,1	0,85%	198 729	53,9	1,07%
2 група	571 494	637,1	1,06%	633 948	1 471,9	0,6%
3 група (3 %)	16 407	31,2	2,86%	13 205	33,4	3,04%
3 група (5 %)	656 857	545,2	4,61%	774 262	896,0	4,64%
Разом	1 444 663	1 250,5		1 620 144	2 455,2	

Джерело: наведено за даними Epravda [1]

Таблиця 12. **Втрати бюджету від оптимізації оподаткування платниками єдиного податку**

Група спрощеної системи	2021 р.			2024 р.		
	Кількість оптимізаторів	Величина бази оподаткування, млрд грн	Втрати надходжень, млрд грн	Кількість оптимізаторів	Величина бази оподаткування, млрд грн	Втрати надходжень, млрд грн
2 група	17 293	103,6	14,3	71 540	460,0	64,5
3 група (3 %)	436	3,9	0,47	1 427	11,8	1,4
3 група (5 %)	6 104	48,7	4,9	12 926	113,6	11,4
Разом	23 833	156,2	19,7	85 893	585,4	77,3

Джерело: наведено за даними Epravda [2]

[1] Швабій К. Скільки коштує державі спрощена система оподаткування. URL: https://epravda.com.ua/finances/ vtrati-byudzhetu-cherez-sproshchenu-sistemu-opodatkuvannya-aktualni-dani-2024-816045/

[2] Там само.

По-друге, спрощена система створює умови для ухилення від оподаткування та податкової оптимізації. На практиці це проявляється у штучному дробленні бізнесу, використанні схем заміни трудових відносин підприємницькою діяльністю, а також у заниженні реальних обсягів доходів. Такі явища порушують принцип податкової справедливості та рівності платників перед законом. За даними дослідників Інституту соціально-економічної трансформації та CASE Україна було проаналізовано та виявлено ряд схем щодо ухилення від сплати податків, які мають відношення до спрощеної системи оподаткування. Найбільш поширеними видами ухилення від сплати податків через застосування спрощеної системи оподаткування є заниження оборотів (виручки) фізичними особами-підприємцями (втрати бюджету 7,5-12 млрд грн) та ФОП замість найму (втрати бюджету 15-45 млрд грн в рік)[1]. Це явище підтверджує Швабій К. в своїх дослідженнях (табл. 12).

По-третє, застосування єдиного податку призводить до деформації конкурентного середовища. Платники спрощеної системи отримують податкові переваги порівняно з суб'єктами господарювання на загальній системі оподаткування, що створює нерівні умови ведення бізнесу, особливо у сферах торгівлі, громадського харчування та надання послуг. Так, податкове навантаження для платників єдиного податку першої та другої групи, які працюють у вищезазначених сферах у 2026 р. буде становити: для першої групи – 1,0 %, а для другої групи – 0,43 %. В той же час підприємці, які працюють з використання ПДФО податкове навантаження становитиме 23 %, а на загальній системі оподаткування – 18 %.

[1] Дубровський В., Гетман О., Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. URL: https://iset-ua.org/images/Shemi-2024-final.pdf.]

По-четверте, наявність законодавчо встановлених граничних обсягів доходу та чисельності найманих працівників обмежує можливості масштабування малого бізнесу. Перехід на загальну систему супроводжується різким зростанням податкового навантаження та ускладненням обліку, що стримує інвестиційну активність підприємців.

По-п'яте, спрощений порядок обліку доходів і відсутність необхідності документального підтвердження витрат знижують рівень податкового контролю та прозорості фінансової діяльності, сприяючи зростанню тіньового сектору економіки.

По-шосте, використання єдиного податку пов'язане з соціальними ризиками, оскільки поширення псевдопідприємництва замість офіційного працевлаштування призводить до зменшення надходжень до фондів соціального страхування та зниження рівня соціального захисту працівників.

Єдиний податок, виконуючи функцію підтримки малого бізнесу, водночас має низку системних недоліків, що обґрунтовує необхідність подальшого вдосконалення механізму його адміністрування та узгодження з принципами справедливого і нейтрального оподаткування. Удосконалення адміністрування єдиного податку є важливою передумовою зміцнення фінансової спроможності територіальних громад і реалізації цілей їх сталого розвитку.

Зокрема, потребує підвищення якості податкового обліку та ідентифікації платників єдиного податку. Важливим є актуалізація реєстрів платників єдиного податку, усунення «сплячих» ФОП, виявлення суб'єктів господарювання, які фактично здійснюють діяльність без належної реєстрації або занижують групу оподаткування. На сьогодні існує безліч видів підприємницької діяльності

«на дому», які слід залучити щоб вони працювали відкрито та в правовому полі. Це сприятиме розширенню податкової бази без підвищення податкового навантаження.

Не менш актуальним є удосконалення контролю за дотриманням умов перебування на спрощеній системі. Посилення аналітичного контролю за обсягами доходів, кількістю найманих працівників, видами діяльності дозволяє зменшити зловживання спрощеною системою та забезпечити справедливий розподіл податкового тягаря між суб'єктами господарювання. Цьому сприятиме розвиток електронних сервісів подання звітності, сплати податку та комунікації з органами місцевого самоврядування, що знижує адміністративні витрати як для платників, так і для громад, підвищує прозорість і добровільність сплати єдиного податку.

Вимагає посилення ролі органів місцевого самоврядування в адмініструванні єдиного податку, зокрема за його сплатою зі сторони громади. Активніша участь громад у моніторингу надходжень, аналізі платіжної дисципліни та формуванні місцевої податкової політики (у межах повноважень) сприяє кращому узгодженню фіскальних інструментів із потребами територіального розвитку. Інформаційно-роз'яснювальна робота з платниками, підвищення податкової культури підприємців, а також демонстрація цільового використання надходжень від єдиного податку на розвиток інфраструктури та соціальні проєкти громади підвищують рівень довіри до місцевої влади.

Загалом реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню стабільності та прогнозованості надходжень від єдиного податку, що, у свою чергу, забезпечить формування сталих фінансових ресурсів для соціально-економічного розвитку територіальних громад.

В останні роки зростає значення туристичного збору в забезпеченні сталого розвитку територіальних громад. Туристичний збір посідає важливе місце у системі місцевих податків і зборів, виконуючи функцію одного з інструментів формування фінансової бази територіальних громад. У контексті реалізації концепції сталого розвитку його значення виходить за межі суто фіскального наповнення місцевих бюджетів та охоплює економічні, соціальні й екологічні аспекти розвитку територій. Насамперед туристичний збір відіграє певну фіскальну роль, оскільки належить до власних доходів місцевих бюджетів і формується за рахунок осіб, які тимчасово перебувають на території громади. Це сприяє диверсифікації дохідних джерел органів місцевого самоврядування, зменшенню залежності від міжбюджетних трансфертів та підвищенню фінансової самостійності громад, що є однією з ключових передумов сталого розвитку. Також туристичний збір виконує інвестиційно-інфраструктурну функцію, оскільки кошти, отримані від його сплати, можуть бути спрямовані на розвиток туристичної, транспортної та соціальної інфраструктури, благоустрій територій, утримання об’єктів культурної спадщини. Таке цільове використання надходжень створює мультиплікативний ефект для місцевої економіки, стимулює підприємницьку активність у сфері туризму та суміжних галузях, а також сприяє створенню додаткових робочих місць.

Важливою є також регуляторна роль туристичного збору, що проявляється у можливості органів місцевого самоврядування встановлювати ставки збору в межах, визначених законодавством, та диференціювати їх залежно від умов перебування туристів. Це дає змогу регулювати туристичні потоки, зменшувати сезонні коливання попиту на туристичні послуги та забезпечувати раціональне

використання природних і рекреаційних ресурсів громади. Соціально-економічне значення туристичного збору полягає у тому, що залучені кошти сприяють підвищенню якості життя місцевого населення через розвиток громадських просторів, збереження культурної спадщини та реалізацію екологічних ініціатив. Таким чином забезпечується баланс між економічними вигодами від туризму та потребами місцевої громади, що відповідає принципам сталого розвитку.

На сучасному етапі, з урахуванням викликів воєнного часу та післякризового відновлення, туристичний збір набуває особливого значення як інструмент активізації внутрішнього туризму та локального економічного відновлення. Його ефективне адміністрування та цільове використання можуть стати чинником підвищення конкурентоспроможності територіальних громад і зміцнення їх фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Незважаючи на зростання ролі туристичного збору як джерела наповнення місцевих бюджетів, практика його адміністрування в Україні на сучасному етапі характеризується низкою системних недоліків, що обмежують фіскальний потенціал цього платежу та знижують його ефективність як інструменту розвитку територіальних громад (табл. 13).

Інформація про надходження туристичного збору свідчить про низьку фіскальність цього платежу в системі місцевого оподаткування. З даної таблиці видно, що частка цього збору в загальних доходах місцевих бюджетів у 2024 р. становила 0,04 %, податкових надходженнях місцевих бюджетів – 0,06 %, а в надходженнях від місцевих податків і зборів – 0,23 %. Серед причин цього явища можна назвати наступні.

Таблиця 13. **Фіскальність туристичного збору в Україні, 2021-2024 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Доходи місцевих бюджетів, млн грн	580699,1	555097,1	652609,1	679530,8
Податкові надходження місцевих бюджетів, млн грн	346713,2	393460,6	434540,9	441094,1
Надходження місцевих податків до місцевих бюджетів, млн грн	89896,6	84305,1	100008,8	119094,1
Туристичний збір, млн грн	243,9	186,4	222,6	273,1
Частка туристичного збору, у % в:				
1) доходах місцевих бюджетів,	0,04	0,03	0,03	0,04
2) податкових надходженнях до місцевих бюджетів,	0,07	0,04	0,05	0,06
3) надходженнях від місцевих податків	0,27	0,22	0,22	0,23

Джерело: розраховано на основі Open Budget[1]

По-перше, суттєвою проблемою є нерівномірність встановлення ставок туристичного збору органами місцевого самоврядування. У ряді територіальних громад ставки або не встановлюються взагалі, або визначаються на мінімальному рівні, що призводить до втрати потенційних доходів місцевих бюджетів та формування асиметричних умов для суб’єктів туристичної діяльності в різних регіонах.

По-друге, значна частка тіньового сектору у сфері тимчасового розміщення туристів істотно ускладнює адміністрування збору. Йдеться насамперед про приватні садиби, квартири подобової оренди, гостьові будинки, діяльність яких часто здійснюється без офіційної реєстрації

[1] Open Budget - Державний веб-портал бюджету для громадян https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes

та без виконання функцій податкових агентів. Це зумовлює неповне охоплення платників і заниження фактичної бази оподаткування.

По-третє, недосконалість механізму контролю за правильністю нарахування і сплати туристичного збору залишається актуальною проблемою. Обмежені кадрові та фінансові ресурси органів місцевого самоврядування, а також недостатня координація з контролюючими органами не дозволяють забезпечити систематичний моніторинг суб'єктів розміщення туристів.

По-четверте, наявність законодавчих прогалин і неоднозначностей у визначенні кола платників, податкових агентів та порядку справляння туристичного збору призводить до різного тлумачення норм Податкового кодексу України на місцях. Це ускладнює правозастосовну практику та знижує рівень податкової дисципліни.

По-п'яте, для туристичного збору характерний низький рівень добровільної сплати, що зумовлено як недостатнім рівнем податкової культури суб'єктів туристичної діяльності, так і слабкою мотивацією до сумлінного виконання податкових зобов'язань. Наявні санкції за порушення порядку справляння збору не завжди виконують стримувальну функцію.

По-шосте, відсутність сучасних цифрових інструментів обліку туристичних потоків та обміну інформацією між органами влади й онлайн-платформами бронювання значно ускладнює визначення фактичної кількості осіб, які підлягають оподаткуванню, що негативно впливає на повноту надходжень туристичного збору.

Можна зробити висновок, що недоліки адміністрування туристичного збору мають комплексний характер і пов'язані як з організаційними та інституційними обмеженнями, так і з недосконалістю нормативно-правового забезпечення. Усунення зазначених проблем є

передумовою підвищення фіскальної ефективності туристичного збору та посилення його ролі у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад. В умовах децентралізації та зростання конкуренції між громадами за туристичні потоки особливої актуальності набуває впровадження системних заходів з удосконалення механізму справляння цього місцевого збору, зокрема:

✓ важливим напрямом є удосконалення нормативно-правового регулювання туристичного збору на місцевому рівні. Йдеться про чітке визначення елементів збору в рішеннях органів місцевого самоврядування, зокрема порядку справляння, переліку податкових агентів та механізмів контролю за їх діяльністю. Усунення правових колізій сприятиме зменшенню рівня ухилення від сплати збору та підвищенню прозорості адміністрування;

✓ суттєвого значення набуває розширення кола податкових агентів та детінізація ринку туристичних послуг. Залучення до системи адміністрування власників малих засобів розміщення, приватних садиб, апартаментів та суб'єктів, що надають послуги короткострокового проживання через онлайн-платформи, дасть змогу істотно збільшити надходження до місцевих бюджетів;

✓ перспективним напрямом є цифровізація процесів адміністрування туристичного збору. Запровадження електронного обліку платників, автоматизованих реєстрів засобів розміщення та інтеграція з інформаційними системами податкових органів зменшують адміністративні витрати, мінімізують людський фактор і підвищують контроль за повнотою надходжень;

✓ необхідним є посилення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед суб'єктів туристичної діяльності. Формування податкової культури платників, інформування про цільове використання коштів туристичного збору та його роль у розвитку туристичної

інфраструктури підвищують рівень добровільної сплати збору;

✓ важливим шляхом є цільове та прозоре використання надходжень від туристичного збору. Спрямування коштів на розвиток туристичної, транспортної та комунальної інфраструктури, охорону довкілля та збереження культурної спадщини забезпечує мультиплікативний ефект для економіки громади та відповідає принципам сталого розвитку.

Таким чином, реалізація комплексу зазначених заходів дозволить підвищити ефективність адміністрування туристичного збору, зміцнити дохідну базу місцевих бюджетів та посилити фінансові можливості територіальних громад у досягненні економічної, соціальної та екологічної збалансованості.

Серед місцевих зборів, які мають значний фінансовий резерв для сталого розвитку, але який на сьогодні недостатньо використовується територіальними громадами слід віднести збір за місця для паркування транспортних засобів (збір за паркування). У контексті децентралізації та зростання фінансової автономії органів місцевого самоврядування його роль полягає не лише у фіскальному наповненні місцевих бюджетів, а й у формуванні передумов для комплексного соціально-економічного та екологічного розвитку територій. Фіскальне значення збору за паркування полягає у формуванні власних, відносно стабільних доходів місцевих бюджетів, що зменшує залежність територіальних громад від міжбюджетних трансфертів. Надходження від цього збору мають регулярний характер, особливо у міських громадах з високою транспортною активністю, що створює можливості для середньо- та довгострокового бюджетного планування.

Важливим аспектом є інвестиційно-інфраструктурна роль збору за паркування. Акумульовані кошти можуть спрямовуватися на розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури, утримання та модернізацію паркувальних майданчиків, підвищення безпеки дорожнього руху, а також на розвиток громадського транспорту. Така спрямованість використання коштів відповідає економічній складовій сталого розвитку, оскільки сприяє підвищенню ефективності використання міського простору та покращенню інвестиційної привабливості територій.

Збір за паркування виконує також регулюючу функцію, впливаючи на транспортну поведінку населення. Через механізм ціноутворення на користування паркувальними місцями органи місцевого самоврядування можуть стимулювати обмеження надмірного використання приватного автотранспорту, зменшення транспортного навантаження на центральні частини населених пунктів та оптимізацію транспортних потоків. Це безпосередньо пов’язано з екологічною складовою сталого розвитку, оскільки сприяє скороченню викидів забруднюючих речовин і рівня шуму.

Соціальне значення збору за місця для паркування проявляється у підвищенні якості життя населення за рахунок покращення міського середовища, розвитку публічних просторів та підвищення безпеки пересування. За умови прозорого та цільового використання коштів збір за паркування може стати інструментом фінансування проєктів, спрямованих на забезпечення доступності міської інфраструктури та формування комфортного життєвого простору.

Збір за місця для паркування транспортних засобів є одним із локальних податково-фіскальних інструментів, що потенційно можуть сприяти наповненню місцевих бюджетів та фінансуванню заходів зі сталого розвитку

інфраструктури, мобільності та благоустрою. Проте на практиці його внесок у фінансові ресурси громад виявляється відносно незначним, що обумовлено кількома ключовими факторами.

По-перше, загальна сума надходжень від збору за місця для паркування до місцевих бюджетів України залишається відносно невисокою навіть за позитивної динаміки. Так, надходження від цього збору до місцевих бюджетів у 2024 р. становили 174,1 млн, або 0,04 податкових надходжень місцевих бюджетів, що не є значним фінансовим ресурсом громад.

По-друге, у межах окремих адміністративних одиниць масштаби надходжень демонструють значну варіацію залежно від інтенсивності паркувальної діяльності та рівня її організації. Як правило, основні надходження від цього збору мають міські громади великих міст, зокрема, Києва, Дніпра, Одеси, Львова.

По-третє, форма та механізм справляння збору також обмежують його потенціал оскільки ставка встановлюється за кожний день діяльності із забезпечення паркування у гривнях за 1 м^2 площі земельної ділянки без централізованої системи тарифоутворення, що призводить до низької доходності у менш урбанізованих громадах. Також важливим обмежувальним чинником є низький рівень адміністрування та контролю, що сприяє частковому неврахуванню фактичної діяльності з паркування, а також значна частка неофіційних або несанкціонованих місць для паркування.

Узагальнюючи, слід відмітити, що зазначені економічні, інституційні та адміністративні чинники формують ситуацію, за якої фінансовий ресурс від збору за місця для паркування транспортних засобів у багатьох територіальних громадах залишається незначним, і відповідно – не може розглядатися як самостійне значуще

джерело фінансування програм сталого розвитку без посилення його фіскальної спроможності та модернізації механізмів адміністрування.

Для покращання адміністрування збору за паркування транспортних засобів доцільно реалізувати комплекс організаційних, інституційних та цифрових заходів, які підвищать прозорість, платіжну дисципліну та фіскальну ефективність цього місцевого збору. Зокрема, необхідне удосконалення нормативно-правового регулювання, де чітко слід визначити межі паркувальних зон, перелік місць для платного паркування, ставки збору та пільги на рівні рішень органів місцевого самоврядування. Ставки збору мають враховувати попит на паркувальні місця, центральність локації та рівень транспортного навантаження. Диференціація тарифів за зонами сприяє не лише зростанню доходів, а й раціоналізації використання міського простору. Важливо усунути розбіжності між місцевими нормативними актами та положеннями Податкового кодексу України, а також забезпечити стабільність правил справляння збору.

Важливим у посиленні фіскальності цього збору є необхідність у проведенні інвентаризації всіх паркувальних місць із внесенням їх до електронного реєстру, що дозволить уникнути «тіньового» використання паркомісць. Це створює базу для точного розрахунку потенційних надходжень та контролю за фактичними обсягами збору.

Запровадження безготівкових способів оплати (мобільні додатки, QR-коди, паркомати), тобто цифровізація, мінімізує людський фактор і зменшує можливості для ухилення від сплати. Автоматизований облік платежів забезпечує оперативний контроль над надходженнями до місцевого бюджету. До цього слід додати, що ефективне адміністрування неможливе без системного контролю за дотриманням правил паркування.

Доцільно розширювати повноваження інспекторів з паркування, використовувати фото- та відеофіксацію порушень, а також забезпечити реальне стягнення штрафів.

Важливим фактором щодо покращення адміністрування збору є підвищення кваліфікації працівників комунальних підприємств або приватних операторів, які відповідають за організацію паркування та підвищення податкової культури водіїв через інформаційні кампанії, зрозуміле маркування паркувальних зон та доступ до даних про використання коштів збору, що сприяє добровільній сплаті та зростанню довіри до місцевої влади.

У сукупності реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити ефективність адміністрування збору за паркування транспортних засобів, забезпечити стабільні надходження до місцевих бюджетів і посилити роль цього збору як фінансового інструменту сталого розвитку територіальних громад.

Підводячи підсумки, щодо значення місцевих податків та зборів як джерела фінансових ресурсів для сталого розвитку територіальних громад, слід відмітити, що місцеві податки відіграють значну роль у формуванні фінансової бази територіальних громад та виступають одним із визначальних інструментів забезпечення їх сталого розвитку. Саме за рахунок місцевих податкових надходжень органи місцевого самоврядування отримують відносно стабільні та прогнозовані фінансові ресурси, необхідні для виконання власних і делегованих повноважень, розвитку інфраструктури, підвищення якості публічних послуг і реалізації соціально-економічних та екологічних проєктів.

Ефективне функціонування системи місцевих податків сприяє зміцненню фінансової самостійності громад, зменшенню їх залежності від міжбюджетних трансфертів і підвищенню відповідальності органів

місцевої влади за результати управління територіальним розвитком. Водночас місцеві податки виконують не лише фіскальну, а й регулюючу функцію, створюючи стимули для раціонального використання природних ресурсів, розвитку підприємницької діяльності, залучення інвестицій та формування сприятливого середовища для проживання населення.

Таким чином, у контексті фінансової децентралізації та реалізації концепції сталого розвитку, місцеві податки слід розглядати як стратегічний фінансовий інструмент територіальних громад. Підвищення ефективності їх адміністрування, розширення податкової бази та узгодження податкової політики з пріоритетами сталого розвитку є необхідними умовами забезпечення економічної спроможності, соціальної згуртованості та екологічної збалансованості розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Розділ 6
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: ДОСВІД ЄС ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Інна Шубенко
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет

1. Соціально-економічний та екологічний вимір розвитку сільського господарства країн ЄС та України

Сільське господарство посідає стратегічно важливе місце в економіці як України, так і країн ЄС, виконуючи одночасно економічні, соціальні та екологічні функції. Воно є фундаментальним джерелом продовольчої безпеки, забезпечуючи внутрішні ринки харчовими продуктами та створюючи потенціал для експорту сільськогосподарської продукції, що, у свою чергу, формує значну частину валютних надходжень до бюджетів відповідних країн. Економічна роль сільського господарства проявляється через створення робочих місць у сільській місцевості, розвиток суміжних галузей – переробної промисловості, логістики, торгівлі та послуг. Крім того, аграрний сектор виступає каталізатором регіонального розвитку, сприяючи збереженню сільського населення та підтримці соціальної інфраструктури. Сільське господарство забезпечує зайнятість у регіонах, де відсутні великі промислові центри, і таким чином зменшує міграційний відтік

населення до міст. Крім того, аграрна діяльність є важливою складовою культурної ідентичності багатьох країн ЄС і України, відтворює історичні традиції землеробства і тваринництва.

Нині у країнах ЄС у межах «Європейського зеленого курсу» значна увага приділяється розвитку органічного виробництва, скороченню використання хімічних добрив та пестицидів, збереженню біорізноманіття. Сільське господарство інтегровано у процеси боротьби зі зміною клімату, зокрема через розвиток біоенергетики та використання відновлюваних ресурсів. Ця галузь у країнах ЄС виступає не лише як галузь виробництва продуктів харчування, а й як мультифункціональний сектор, що формує основу продовольчої безпеки, сприяє розвитку сільських громад, збереженню природних ресурсів і водночас забезпечує конкурентоспроможність Європейського Союзу на глобальному ринку. Сільське господарство забезпечує продовольчу безпеку понад 440 млн громадян ЄС та формує робочі місця не лише у виробництві, а й у суміжних сферах – харчовій промисловості, логістиці, торгівлі, транспортній галузі. Європейський Союз є одним із провідних експортерів агропродовольчої продукції у світі, зокрема зернових, молочної продукції, вина, м’яса, оливкової олії. Аграрний сектор забезпечує конкурентні переваги на світовому ринку, формуючи значні валютні надходження до країн ЄС.

За даними Статистичного управління Європейського Союзу «…у 2024 р. частка сільського господарства у валовому внутрішньому продукті (ВВП) ЄС становила близько 1,3 %[1]. Сільськогосподарське виробництво в ЄС, яке здійснюють мільйони переважно малих фермерських господарств, є значним економічним сектором, навіть не

[1]Performance of the agricultural sector. Retrieved from: URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance_of_the_agricultural_sector

враховуючи його роль як ключового постачальника для харчової промисловості та переробки напоїв. За даними Статистичної служби Європейського Союзу у 2024 р. внесок сільського господарства у загальний ВВП ЄС становив 228,3 млрд євро, що приблизно відповідає економічному обсягу Греції, яка займала 16-те місце за величиною економіки серед країн ЄС. Загальна вартість продукції, виробленої аграрним сектором ЄС у 2024 р., оцінювалася у 532,4 млрд євро. Ця цифра охоплює вартість сільськогосподарських культур, продукції тваринництва, аграрних послуг, а також частину товарів і послуг, які не є безпосередньо сільськогосподарськими, але не можуть бути відокремлені в обліку окремо. Приблизно половина загального обсягу виробництва припадала на сільськогосподарські культури, що оцінювалися у 266,4 млрд євро, серед яких найціннішими були овочі, культури садів та зернові. Трохи більше двох п’ятих (40,6 %) припадало на тваринництво та продукти тваринного походження, зокрема виробництво молока та свинини, вартість яких становила 216,1 млрд євро. Решту (9,4 %) формували сільськогосподарські послуги (26,1 млрд євро) та невіддільна несільськогосподарська діяльність (23,8 млрд євро)»[1].

«У 2020 р. в Європейському Союзі налічувалося 9,1 млн фермерських господарств, що на 5,3 млн менше, ніж у 2005 р. За п'ятнадцять років фермерські господарства скоротилися приблизно на 37 %. Фермерські господарства в ЄС класифікуються за видами діяльності, які переважають у формуванні їх доходів (рис. 1).

[1] Performance of the agricultural sector. Retrieved from: URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance_of_the_agricultural_sector

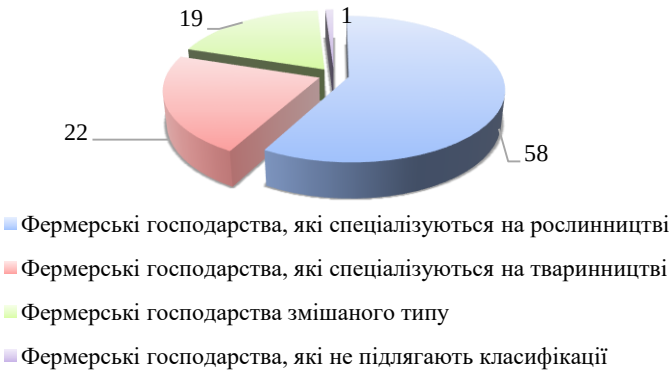


Рис. 1. **Класифікація фермерських господарств у країнах ЄС у 2020 р., %**[1]

Деякі ферми здійснюють змішане сільське господарство, отримуючи дохід від різноманітних видів діяльності, тоді як інші спеціалізуються на вирощуванні сільськогосподарських культур або тваринництві. Спеціалізованим сільськогосподарським підприємством вважається таке, де один вид діяльності забезпечує не менше двох третин стандартного обсягу виробництва ферми»[2].

«У цей період трохи більше половини (52 %) використаної сільськогосподарської площі ЄС знаходилася на спеціалізованих фермах з вирощування сільськогосподарських культур, близько третини (33 %) – на спеціалізованих тваринницьких фермах, а решта – на змішаних фермах (15 %).

Загалом, висока частка ферм, що спеціалізуються на вирощуванні сільськогосподарських культур, спостерігалася в багатьох країнах Східної Європи, таких як Болгарія (73 %), Угорщина (72 %) та Румунія (67 %), а

[1] EU farms: 5.3 million fewer in 2020 than in 2005. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20230403-2

[2] Там само.

також у країнах Середземномор'я, таких як Греція (74 %), Мальта (63 %) та Хорватія (61 %). Це часто відображало сприятливі умови для вирощування певних видів зернових, фруктів та/або оливок. Спеціалізовані тваринницькі ферми були більш поширені в кількох країнах північно-західної Європи, таких як Люксембург (82 % усіх ферм), Ірландія (79 %) та Нідерланди (58 %)»[1].

Хоча загальна кількість фермерських господарств у 2020 р. була меншою, ніж у 2005 р., темпи скорочення різних типів ферм відрізнялися. Найбільше зменшилося число змішаних ферм – на 2,6 млн, спеціалізованих тваринницьких ферм стало на 1,6 млн менше, а кількість спеціалізованих рослинницьких ферм зменшилася на 0,9 млн»[2]. Це скорочення відбулося через тенденцію до укрупнення ферм, коли менша кількість великих господарств контролює більшу частину оброблюваних земель, що дозволяє знизити витрати на одиницю продукції та підвищити рентабельність сільськогосподарського товаровиробника. Впровадження сучасних технологій, машинного обладнання, автоматизації та точного землеробства дозволяє обробляти більші площі з меншою кількістю робочої сили, як наслідок, необхідність утримувати велику кількість дрібних ферм зменшилася, і деякі з них припинили діяльність.

Крім того, у країнах ЄС відбувається старіння фермерського населення та відсутність зацікавленості серед молоді у продовженні сімейного бізнесу призводять до закриття багатьох малих ферм. Урбанізація та перехід робочої сили до інших секторів економіки, особливо у Західній та Центральній Європі, також сприяють цьому процесу.

---

[1] EU farms: 5.3 million fewer in 2020 than in 2005. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20230403-2

[2] Там само.

Поряд з тим, що сільське господарство має важливе значення для економіки ЄС, воно є однією з найбільш вразливіших її сфер. Висока залежність від природних умов, кліматичних змін, ринкових коливань і політичних рішень зумовлює значний рівень ризикованості діяльності фермерських господарств. Для ЄС ця проблема має стратегічне значення, адже аграрний сектор забезпечує продовольчу безпеку, зайнятість населення та збереження сільських територій.

В Україні сільське господарство є також однією з ключових галузей національної економіки, що формує значну частину ВВП та експорту країни. До початку воєнних дій аграрний сектор формував близько 10-11 % валового внутрішнього продукту України та забезпечував понад 45 % експортних надходжень країни, що робило його одним із головних джерел валютної виручки[1]. Україна входить до числа провідних світових експортерів зернових, олійних культур, соняшникової олії, меду та іншої агропродовольчої продукції, забезпечуючи харчову безпеку не лише всередині країни, а й у глобальному масштабі. Нині, розвинений аграрний сектор сприяє стабілізації економіки в умовах воєнних викликів, забезпечує надходження валютної виручки, підтримує зайнятість у сільській місцевості та створює базу для розвитку малого і середнього бізнесу на селі.

«Аграрна спеціалізація та бімодальна модель розвитку сільського господарства України зумовлюють її істотну відмінність від переважної більшості держав – членів Європейського Союзу. Україну, традиційно, характеризують як одного з провідних аграрних виробників Європи, що пояснюється значним земельним потенціалом:

[1]Сільське господарство України 2021. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. С. 25 URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/07/Arch_sg_zb.htm

площа сільськогосподарських угідь становить близько 42 млн га, що є співмірним із сукупною площею відповідних земель у Франції та Польщі. Завдяки цьому Україна посідає одне з провідних місць у світі за обсягами експорту зернових культур»[1].

Водночас важливим напрямом розвитку галузі у після воєнний період є адаптація до стандартів ЄС, зокрема у сфері сталого виробництва, охорони довкілля та якості продукції, що підвищує конкурентоспроможність українського аграрного сектору на європейському та світовому ринках. Роль сільського господарства в умовах війни має також геополітичне і глобальне значення. Україна продовжує залишатися важливим постачальником продовольства на міжнародні ринки, і порушення експорту українського зерна та олійних культур посилює глобальну продовольчу нестабільність.

Сільське господарство України в умовах війни виконує багатовимірну функцію, поєднуючи економічну, соціальну та стратегічну роль. Попри значні втрати, аграрний сектор залишається фундаментом економічної стійкості держави та важливим елементом відновлення України в післявоєнний період. Нині соціальний та економічний вимір діяльності сільського господарства в Україні полягає у формуванні стабільних доходів населення, забезпеченні продовольчої безпеки країни.

[1] Мамонова Н., Варга М. Європейське майбутнє для українського сільського господарства. 14 липня 2025 р. URL: https://rosalux.org.ua/ua/publications/272-evropejske-majbutne-dlya-ukrajinskogo-silskogo-..gospodarstva?utm_source=chatgpt.com (Дата звернення 01.07.2026)

2. Ризики аграрного сектору в умовах кризи та воєнних викликів

З теоретичної точки зору європейські фермери зіштовхуються із такими ж ризиками, які є характерними для всіх сільськогосподарських товаровиробників і в інших країнах, зокрема, і в Україні. Це погодні та природно-кліматичні ризики – посухи, повені, заморозки, зміни температурних режимів; цінові – нестабільність на внутрішніх і світових ринках, різкі зміни попиту та пропозиції; фінансові – коливання валютних курсів, доступ до кредитних ресурсів, рівень відсоткових ставок; інституційні – зміни в аграрній політиці ЄС, регуляторні обмеження, екологічні стандарти; біологічні – поширення шкідників, хвороб тварин і рослин.

Окремі дослідження європейських науковців стосуються типології ризиків залежно від їх розмірів, можливості на них виливу і формування системи захисту від них. Вони вважають, що «Нормальні ризики характеризуються подіями, що трапляються часто, але завдають невеликої шкоди і можуть бути керовані безпосередньо на господарстві. До таких ризиків можна віднести невеликі зміни цін або врожайності, які можуть бути спричинені погодними умовами (наприклад, коли сезон росту з низькою кількістю опадів призводить до зменшення врожаю). Менш частими за нормальні ризики є ринкові або страхові ризики, які призводять до значніших втрат. Ці ризики складніше контролювати фермерам самостійно, тому існує потреба у передачі ризику через інструменти приватного ринку або спільне його розподілення з іншими фермерами. Нарешті, катастрофічні або системні ризики виникають рідко, але завдають великої шкоди багатьом фермерам одночасно. Оскільки катастрофічні ризики можуть призвести до дуже високих

витрат, приватним страховим компаніям занадто дорого надавати інструменти для покриття цих збитків. Через цю ринкову неспроможність держава може надавати допомогу для покриття втрат сільськогосподарським виробникам. Прикладами катастрофічних ризиків є масштабні посухи або повені, що охоплюють цілу країну чи регіон, або широко поширена інфекційна хвороба»[1]. Розглянемо, які ризики сільськогосподарських товаровиробників притаманні для країн ЄС та України.

Спершу розглянемо природно-кліматичні ризики. Під якими ми будемо розуміти ймовірність виникнення природних і метеорологічних явищ (наприклад, посух, повеней, екстремальних температур, штормів, градобоїв), що можуть спричинити втрати врожаю, знизити продуктивність ґрунтів або негативно вплинути на здоров'я тварин і тим самим зменшити дохід і стійкість господарств. У цьому контексті ризик розглядається як небезпеки та вразливість агросистеми (підприємства, культур чи тварин)[2]. З позиції науковців основними типами цих ризиків є:

1) гідрометеорологічні: посуха (метеорологічна, агрономічна, гідрологічна), повені, сильні опади, нестача/надлишок ґрунтової вологості;

2) теплові: екстремальні спекотні хвилі, заморозки, температурні стреси для рослин і тварин;

---

[1] Risk management Schemes in EU agriculture. Dealing with risk and volatility. EU Agricultural Markets Briefs №12 September 2017. P. 5 URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2019-10/agri-market-brief-12_en_0.pdf?utm_source=chatgpt.com.

[2] Selvaraju, R. Climate risk assessment and management in agriculture. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Climate, Energy and Tenure Division. P. 71-72 URL: https://www.fao.org/4/i3084e/i3084e06.pdf?utm_source=chatgpt.com; Проданов Л. В., Томчук О. В., Недошовенко Ю. С. Ідентифікація ризиків в умовах посилення загроз національній безпеці: теоретичні та прикладні аспекти. Інвестиції: практика та досвід. №16 (серпень). 2023. С. 41-48. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.41.

3) штормові та механічні: урагани/бурі, град, сильний вітер;

4) супутні біологічні ризики, що підсилюються зміною клімату: спалахи шкідників і хвороб, зміни у строках та тривалості основних фенологічних фаз розвитку сільськогосподарських культур[1]. Згідно з результатами вітчизняних досліджень та міжнародних аналітичних оглядів, природно-кліматичні ризики у сільському господарстві доцільно класифікувати за походженням – на атмосферні, гідрологічні та біологічні – а також за часовими характеристиками, розмежовуючи короткострокові екстремальні події та довготривалі кліматичні зміни.

Сільське господарство Європейського Союзу вже зазнає значних економічних втрат через екстремальні погодні явища, такі як посухи, інтенсивні дощі, град та заморозки. За даними страхової групи Howden, середньорічні збитки становлять 28 млрд євро, що еквівалентно 6,4 % від загального врожаю сільськогосподарських культур ЄС. У роки з екстремальними погодними умовами ці втрати можуть перевищувати 10 %[2]. Прогнозується, що до 2050 р., за сценарію збереження звичайної діяльності з існуючими викидами парникових газів, щорічні втрати врожаю та

[1] Weather and Climate Extreme Events in a Changing Climateur URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/chapter/chapter-11/?utm_source=chatgpt.com#11.3; Hassnain Shah, Petra Hellegers, Christian Siderius Climate risk to agriculture: A synthesis to define different types of critical moments. Climate Risk Management. Volume 34, 2021, https://doi.org/10.1016/j.crm.2021.100378.

[2] EU agriculture faces €28 billion annual average loss from extreme weather, projected to reach €40 billion by 2050, with most losses uninsured URL: https://www.howdengroupholdings.com/news/eu-agriculture-faces-28-billion-annual-average-loss-from-extreme-weather?utm_source=chatgpt.com.

худоби можуть сягнути 40 млрд євро, а в катастрофічні роки – 90 млрд євро, що на 40 % більше, ніж нині[1].

Найбільшу загрозу для сільськогосподарського виробництва становить посуха, яка вже зараз є причиною понад 50 % усіх аграрних втрат у ЄС. Особливо вразливими є південні країни, зокрема Іспанія та Італія, де в екстремальні роки втрати можуть досягати 20 млрд євро щорічно[2]. За останніми дослідженнями «…ймовірні максимальні втрати для врожаю ЄС до 2050 р. зростуть на 45-63 %, до 51-57 млрд євро, а з урахуванням тваринництва можуть перевищити 90 млрд євро, що демонструє значну фінансову експозицію аграрного сектора»[3].

Як вказують фахівці «Більшість цих збитків, які еквівалентні 6 % річного виробництва сільськогосподарських культур і тваринництва в ЄС є не застрахованими. Лише 20-30 % збитків фермерів, пов'язаних зі зміною клімату, були покриті державними, приватними або взаємними системами страхування, йдеться у звіті, опублікованому Європейською комісією та Європейським інвестиційним банком і підготовленому страховим брокером Howden»[4]. Як зазначає, у своїх дослідженнях, Ramasamy Selvaraju «…сільськогосподарські виробники певною мірою усвідомлюють наявні кліматичні ризики та

[1] Extreme weather how costing European agriculture €28 bn a year, research finds https://www.edie.net/extreme-weather-now-costing-european-agriculture-e28bn-a-year-research-finds/?utm_source=chatgpt.com

[2] EU agriculture faces €28 billion annual average loss from extreme weather, projected to reach €40 billion by 2050, with most losses uninsured URL: https://www.howdengroupholdings.com/news/eu-agriculture-faces-28-billion-annual-average-loss-from-extreme-weather?utm_source=chatgpt.com.

[3] Insurance and Risk Management Tools for Agriculture in the EU. Market analysis. May 2025. P. 9 URL: https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/EAFRD_AGRI_Insurance_Risk_MA.pdf

[4] EU agriculture faces €28 billion annual average loss from extreme weather, projected to reach €40 billion by 2050, with most losses uninsured URL: https://www.howdengroupholdings.com/news/eu-agriculture-faces-28-billion-annual-average-loss-from-extreme-weather?utm_source=chatgpt.com

рівень невизначеності погодних умов у своїх регіонах, що дозволяє їм оптимізувати технології господарювання на основі накопиченого практичного досвіду. Водночас, зростання попиту на аграрну продукцію, зміна кліматичних параметрів, інтенсифікація виробництва та розширення сільськогосподарської діяльності на екологічно вразливі території зумовлюють потребу в удосконаленні систем управління кліматичними ризиками. Розвиток ефективних механізмів моніторингу та підтримки прийняття управлінських рішень є необхідною умовою для формування та впровадження адаптивних практик і стратегій, здатних забезпечити стійкість аграрного сектору до поточних і прогнозованих кліматичних викликів[1].

Крім вказаних природно-кліматичних ризиків, фермерські господарства також зіштовхуються і з іншими ризиками, що пов'язані, наприклад із змінами ціни на сільськогосподарську продукцію. Ці ризики у теорії розглядаються як цінові ризики, під ними ми розуміємо, ризики, що виникають у вигляді коливань цін на продукцію і/або ціни на ресурси виробництва, що веде до невизначеності доходів і прибутку[2].

Хоча основною діяльністю фермерів є вирощування сільськогосподарських культур та утримання тварин, вони водночас здійснюють підприємницьку діяльність, що потребує реагування на коливання ринкової кон'юнктури. Цінові ризики виникають у разі непередбачуваних змін вартості сільськогосподарської продукції, що безпосередньо впливає на доходи товаровиробників незалежно від результатів виробництва. Рівень цін на аграрну продукцію характеризується високою мінливістю під впливом факторів

---

[1] Ramasamy Selvaraju Climate risk assessment and management in agriculture URL: https://www.fao.org/4/i3084e/i3084e06.pdf?utm_source=chatgpt.com

[2] Weng Wenxian Research on Agricultural Product Price Risk and Risk Management. Asian Agricultural Research. 2017. P. 44-48 URL: https://doi.org/10.22004/ag.econ.265349

попиту і пропозиції, змін у міжнародній торговельній політиці, валютних коливань, а також спекулятивних процесів на фінансових ринках. Наприклад, фермер може прийняти рішення про посів кукурудзи в період високих цін, однак на момент збирання врожаю через надлишок пропозиції ціна може знизитися нижче рівня собівартості. Подібні цінові коливання посилюються через часовий лаг, характерний для аграрного виробництва: на відміну від підприємств інших галузей, які здатні оперативно коригувати обсяги виробництва, сільськогосподарські виробники змушені ухвалювати виробничі рішення задовго до реалізації продукції, маючи обмежені можливості змінити стратегію після посівної кампанії.

На відміну від підприємств інших галузей, які мають змогу оперативно змінювати обсяги виробництва відповідно до ринкової ситуації, фермери ухвалюють рішення щодо посіву за кілька місяців до збору врожаю, що істотно обмежує їхню гнучкість у разі несприятливих змін ринкових умов. Цінові ризики для аграріїв пов’язані не лише з непередбачуваними коливаннями доходів, а й зі зростанням витрат на виробничі ресурси. Ціни на добрива, насіння, паливо та інші матеріальні ресурси можуть різко підвищуватися внаслідок порушення ланцюгів постачання, геополітичних криз або нестабільності на світових товарних ринках. Якщо темпи зростання витрат перевищують динаміку цін на сільськогосподарську продукцію, прибутковість аграрного виробництва скорочується, що у деяких випадках призводить до його повної нерентабельності.

Додатковим джерелом ризику виступає недостатній рівень розвитку інфраструктури в багатьох сільськогосподарських регіонах. Брак складських потужностей, ефективних транспортних мереж та переробних підприємств змушує фермерів реалізовувати продукцію

відразу після збору врожаю, часто за заниженими цінами, або ж нести втрати через псування продукції. Низька якість дорожнього покриття підвищує витрати на транспортування, або взагалі унеможливлює доступ до більш вигідних ринків збуту, тоді як відсутність сучасних складських приміщень спричиняє значні післязбиральні втрати. Ринкові ризики охоплюють ширший спектр проблем, пов'язаних із доступом до ринків збуту, станом інфраструктури та рівнем інституційної підтримки. Ці чинники підвищують вразливість фермерських господарств навіть за умов виробництва високоякісної продукції.

Коливання цін на зернові культури, овочі, молочну продукцію та м'ясо створює значну невизначеність для фермерів, а отже, впливає на формування доходів фермерських господарств. Наприклад, у 2015-2016 рр. ЄС пережив «молочну кризу» [1]. У 2015 р. скасування молочних квот у ЄС призвело до різкого збільшення виробництва молока. Це, у поєднанні зі зниженням попиту на світових ринках, спричинило надлишок пропозиції та падіння цін. У травні 2016 р. середня ціна на молоко в ЄС знизилася на 14 % порівняно з травнем 2015 р., досягнувши 26,2 євроцентів за кг. Це було найнижчим рівнем за останні роки[2]. У відповідь на кризу ЄС запровадив заходи підтримки, зокрема фінансову допомогу фермерам та програми скорочення виробництва, що допомогло стабілізувати ринок. Проте, за оцінками, ці заходи обійшлися європейським виробникам молока в 2,3 млрд євро[3].

---

[1] Exceptional support for EU milk producers in 2014-2016 Potential to improve future efficiency. URL: https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/milk-dairy-production-11- 021/en/?utm_source=chatgpt.com

[2] Там само.

[3] Milk powder stocks: the Commission's strategy cost European milk producers €2.3 billion. URL: https://www.agriculture-strategies.eu/en/2019/04/milk-powder-stocks-the-commissions-strategy-has-cost-european-milk-producers-e-2-3-billion/?utm_source=chatgpt.com

Іншими важливими ризиками, які суттєво впливають на фермерські господарства є виробничі ризики, які можна поділити на біологічні та технічні. Біологічні ризики у сільському господарстві пов'язані з впливом живих організмів на продуктивність і якість аграрної продукції. До основних факторів належать: шкідники – комахи, кліщі, гризуни та інші організми, що ушкоджують посіви або при зберіганні продукції, знижуючи її обсяг і якість; хвороби рослин і тварин – бактеріальні, грибкові, вірусні, паразитарні захворювання, які можуть призвести до масових втрат врожаю або поголів'я тварин; бур'яни – небажана рослинність, що конкурує з культурними рослинами за поживні речовини, світло та воду, що також знижує врожайність. Наслідками прояву таких ризиків є значне зниження обсягів та якості продукції, збільшення витрат на захист посівів та тварин, підвищення економічної невизначеності для фермерів. Технічні ризики виникають через несправності, зношення або неналежну експлуатацію техніки та обладнання. Вони можуть призводити до зупинок виробничих процесів, фінансових втрат, а іноді й до травм або аварій. Оскільки, сільське господарство дедалі більше орієнтується на механізацію та автоматизацію, управління технічними ризиками стає критично важливим.

Виробничі ризики в сільському господарстві принципово відрізняються від ризиків у інших секторах економіки, оскільки галузь функціонує на перетині біологічних процесів, природних факторів і ринкових механізмів. На відміну від промислового виробництва, де більшість змінних можна контролювати в умовах підприємства, сільське господарство значною мірою залежить від факторів, які не підлягають людському впливу. Погодні умови часто не відповідають бізнес-планам, шкідники і хвороби не визнають меж приватної власності, а

світові ринки можуть змінюватися миттєво під впливом подій, що відбуваються за тисячі кілометрів.

Такі ризики створюють ланцюговий ефект у всьому процесі виробництва та постачання сільськогосподарської продукції. Невдалий врожай одного фермера впливає не лише на нього, але й на переробників, дистриб'юторів, роздрібні мережі та кінцевих споживачів. Ця взаємозалежність ускладнює управління виробничими ризиками та робить їх значущим фактором для продовольчої безпеки й економічної стабільності на національному та глобальному рівнях. Виробничі ризики є одними з найбільш помітних і безпосередніх загроз для аграрної діяльності, оскільки вони випливають із біологічної природи сільського господарства.

Сільськогосподарські культури та тварини постійно піддаються впливу різноманітних екологічних стресів і небезпек. Шкідники та хвороби становлять особливу загрозу, здатну виникати раптово та швидко поширюватися. Наприклад, зараження шкідником або патогеном може знищити великі площі посівів протягом кількох днів. Такі біологічні ризики особливо складні, оскільки вони часто непередбачувані й з часом можуть адаптуватися до заходів контролю. Подібні виклики постають і перед тваринництвом: спалахи хвороби серед поголів'я можуть швидко розповсюджуватися, потребуючи негайних дій для запобігання масштабним втратам. Взаємозв'язок сучасного сільського господарства означає, що хвороба на одній фермі може дуже швидко вплинути на економіку аграрного сектору цілого регіону.

Наприклад, польські науковці наголошують на економічних наслідках низької рентабельності виробництва свинини. «Внаслідок ліквідації поголів'я свиней, у яких виявлялися спалахи африканської чуми свиней (АЧС), а також через відмову частини фермерів від ведення свинарства,

чисельність таких тваринницьких ферм у Польщі зазнала істотного скорочення – з понад 260 тис. у 2012 р. до приблизно 124,5 тис. станом на кінець 2019 р. Скорочення чисельності поголів'я свиней також було пов'язане з низькою рентабельністю виробництва живих свиней, труднощами збуту тварин та нестабільною ситуацією, пов'язаною з поширенням африканської чуми свиней на європейському континенті. Так, станом на червень 2019 р. чисельність поголів'я свиней у Польщі становила 10,8 млн голів, що на 1 млн 47 тис. менше порівняно з попереднім роком, або на 8,9 %. Зменшилася також чисельність усіх вікових груп поголів'я, разом з покритими свиноматками, на 9,1 %. Унаслідок скорочення поголів'я свиней рівень самозабезпеченості виробництва свинини у Польщі знизився до 88 %[1]. Ці ж автори наголошують і на втраті ринків збуту, тобто мав місце і ринковий ризик «…підтвердження наявності вірусу африканської чуми свиней у Польщі призвело до заборони імпорту польської свинини з боку багатьох країн, що не входять до ЄС (росія, Білорусь, Україна, Казахстан, Китай, Японія, Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Азербайджан та Грузія). Це спричинило ускладнення експорту та потребу у диверсифікації ринків збуту»[2].

На боротьбу з африканською чумою свиней у Польщі були виділенні значні кошти, зокрема «У період 2014-2020 рр. на програму раннього виявлення АЧС було виділено майже 93,2 млн євро. Крім того, у період 2015-2018 рр. також здійснювалися значні витрати на програму біологічної безпеки, на яку було виділено понад 4,4 млн євро. Загалом, у 2014-2020 рр. витрати на контроль вірусу АЧС у Польщі перевищили 97,6 млн євро»[3].

---

[1] Szymanska, E.J.;Dziwulaki, M. Development of African Swine Fever in Poland. Agriculture 2022. №12 (1). P. 119. Retrieved from: URL: https://doi.org/10.3390/agriculture12010119

[2] Там само.

[3] Там само.

Іншими ризиками, які виникають під час виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції є фінансові ризики. Фермери, особливо в країнах ЄС, де ведеться експорт сільськогосподарської продукції, піддаються ризику через коливання валютних курсів. Зміни курсу євро щодо інших валют можуть впливати на конкурентоспроможність експорту та доходи фермерів. Наприклад, фермери з Польщі, які експортують свою продукцію в країни, що використовують інші валюти, можуть зазнати фінансових втрат через зміни курсу злотого. Іншою проблемою, яка стосується фінансових ризиків є доступ до фінансування для розвитку фермерських господарств. Однак, за даними досліджень у сільськогосподарських підприємствах ЄС «…12,2 % фермерських господарств у ЄС стикалися з труднощами у доступі до фінансування для інвестицій, а 10,4 % – для оборотного капіталу, 58 % ферм збільшили виробничі витрати, і це, як зазначають дослідники, було основною проблемою для фермерських господарств»[1]. Іншим аспектом фінансових ризиків є наприклад, високі відсоткові ставки за кредитами для фермерських господарств. Відсоткові ставки на кредити для фермерів можуть значно варіюватися в залежності від країни та фінансової установи. Наприклад, у Греції ставки на аграрні кредити були значно вищими, ніж у інших країнах ЄС, що ускладнювало доступ фермерів до фінансування[2].

Фінансові ризики, зокрема коливання валютних курсів, обмежений доступ до кредитних ресурсів та високі

---

[1] Survey on fi nancial needs and access to fi nance of EU agricultural enterprises Retrieved from: URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2020-09/survey-financial-needs-and_access-to-finance-eu-agri-enterprises_en_0.pdf?utm_source=chatgpt.com

[2] Martin Petrick, Mathias Kloss Exposure of EU Farmers to the Financial Crisis. Choices. 2nd Quarter 2013 28(2) P. 1-6. URL: https://www.choicesmagazine.org /UserFiles/file/cmsarticle_297.pdf?utm_source=chatgpt.com

відсоткові ставки, значно впливають на стабільність та розвиток фермерських господарств у ЄС. Для зменшення цих ризиків необхідно впроваджувати ефективні фінансові інструменти, підтримувати доступ до кредитування та забезпечувати стабільні макроекономічні умови.

Інша група ризиків стосується змін в аграрній політиці, нормативно-правових актів, обмежень та запровадження екологічних стандартів, що впливають на фінансову стабільність, конкурентоспроможність та адаптаційні можливості фермерських господарств країн ЄС. Цю групу ризиків, традиційно називають інституційними. Зокрема, зміни у Спільній аграрній політиці (CAP) можуть створювати невизначеність для фермерів. Наприклад, у 2025 р. Європейська Комісія запропонувала послаблення екологічних вимог, пов'язаних із субсидіями, що передбачає звільнення малих фермерів від базових екологічних норм та збільшення межі одноразових виплат до 2500 євро. Такі заходи можуть впливати на довгострокову стійкість аграрного сектору та реалізацію кліматичних і екологічних цілей ЄС[1].

Регуляторні обмеження, зокрема щодо використання пестицидів, добрив та інших екологічних стандартів, також формують інституційні ризики, обмежуючи методи ведення сільського господарства. «Європейський Зелений курс до 2030 р. передбачає зменшення використання хімічних пестицидів на 50 %, досягнення щонайменше 25 % сільськогосподарських угідь під органічним землеробством, розширення органічної аквакультури, скорочення продажу антимікробних препаратів на 50 %, а також зменшення втрат поживних речовин на 50 % без

[1] Abnett K. EU proposes curbing more green rules on farming subsidies. Retrieved from: URL: https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/eu-proposes-curbing-more-green-rules-farming-subsidies-2025-05-14/?utm_source=chatgpt.com

погіршення родючості ґрунту, що дозволить скоротити використання добрив на 20 %. Реалізація цих цілей потребує значних інвестицій у сучасні технології та адаптацію виробничих процесів»[1].

Введення нових екологічних стандартів буде створювати додаткові витрати та вимоги для фермерів, як, власне, зазначають виробники сільськогосподарської продукції[2]. Наприклад, законодавчі ініціативи щодо скорочення викидів парникових газів та збереження біорізноманіття можуть вимагати від аграріїв змін у виробничих процесах. Такі зміни можуть бути складними для малих та середніх господарств, які мають обмежені ресурси для адаптації[3].

Європейські фермери стикаються з комплексом взаємопов'язаних ризиків, характерних для всіх сільськогосподарських товаровиробників, проте специфіка їхньої взаємодії підсилює загальний вплив на аграрний сектор ЄС. Погодні та природно-кліматичні ризики, такі як посухи, повені, заморозки та зміни температурних режимів, безпосередньо впливають на обсяги та якість врожаю, що, у свою чергу, підсилює цінові коливання на внутрішніх і світових ринках. Фінансові ризики, зокрема коливання валютних курсів, обмежений доступ до кредитів та зміни відсоткових ставок, поглиблюють економічну вразливість фермерів, обмежуючи їхню здатність швидко реагувати на

---

[1] Sustainable agricultural practices and methods. Retrieved from: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/sustainability/environmental-sustainability/sustainable-agricultural-practices-and-methods_en?utm_source=chatgpt.com

[2] We didn't realise how hard it is': small farmers in Europe struggle to get by. Retrieved from: https://www.theguardian.com/environment/2024/nov/03/we-didnt-realise-how-hard-it-is-small-farmers-in-europe-struggle-to-get-by?utm_source=chatgpt.com

[3] Emmanuel Negedu Assessing_the_Common_Agricultural Policy CAP of_the European Union A Critical_Review_of_Its_Environmental_and_Climate _Ambitions. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/391849464

несприятливі погодні та ринкові умови. Інституційні фактори – зміни в аграрній політиці ЄС, регуляторні обмеження та екологічні стандарти – створюють додаткові вимоги та витрати, що ускладнює адаптацію господарств, особливо малих і середніх. Біологічні ризики, зокрема поширення хвороб тварин і рослин та шкідників, можуть посилювати наслідки природних і фінансових потрясінь.

Повномасштабна війна в Україні спричинила істотні ризики, які не є характерними для відносно сталих умов функціонування сільського господарства у країнах ЄС. Передусім суттєвими є виробничо-земельні ризики, пов'язані з мінуванням сільськогосподарських угідь, деградацією та забрудненням ґрунтів, руйнуванням виробничої інфраструктури й технічного забезпечення. Втрата доступу до частини орних земель і скорочення посівних площ негативно впливають на обсяги валової продукції та порушують технологічні цикли агровиробництва в Україні.

За даними окремих фахівців, «…2 млн га землі в Україні потенційно є замінованими, при цьому близько 500 тис га вже обстежено і очищено»[1]. Ці ризики сьогодні можна назвати ризиками війни. Не менш важливими є кадрові ризики, обумовлені мобілізацією, внутрішньою та зовнішньою міграцією населення, що призводить до дефіциту робочої сили, зниження рівня професійної підготовки працівників та ускладнення відтворення людського капіталу в сільській місцевості. У фінансово-економічній площині війна в Україні зумовила зростання витрат аграрних підприємств, зокрема на очищення земель від забруднення, на паливно-мастильні матеріали, добрива, логістику. Водночас, обмежений доступ до кредитних

[1] Україна втрачає 20% своїх сільськогосподарських угідь через війну. URL: https://english.nv.ua/business/ukraine-loses-20-of-its-farmland-since-start-of-full-scale-war-says-agriculture-minister-50499092.html

ресурсів і скорочення інвестиційної активності підвищують ризики втрати фінансової стійкості та платоспроможності суб'єктів господарювання. «Відновлення сільського господарства України, за оцінками експертів, потребуватиме 56,1 млрд дол. США, а розмінування територій – ще додаткових 32 млрд дол. США»[1]. «Згідно з останніми розрахунками Центру дослід-жень продовольства та землекористування Київської школи економіки (KSE Agrocenter), проведеними спільно зі Світовим банком, український сільськогосподарський сектор зазнав понад 80 млрд дол. прямих збитків та шкоди внаслідок повномасштабного вторгнення. Зокрема, загальна вартість знищених активів становить 10,3 млрд дол. США, що на 18 % більше, ніж оцінка у квітні 2023 р. Найбільшою категорією збитків є пошкоджена та знищена сільськогосподарська техніка, яка становить 5,8 млрд дол. США або 56,7 % від усіх збитків»[2].

Війна завдала аграрному сектору України масштабних економічних та виробничих втрат як у вигляді безпосереднього руйнування майна, так і довгострокового падіння виробництва, доходів та доступу до земель. Це впливає не лише на українських виробників, а й на глобальні продовольчі ланцюги та зумовлює нові ризики, які не є характерними для умов відносно сталого функціонування. Ризики аграрного сектору, які характерні для країн ЄС та України показані на рис. 2.

Таким чином, усі ці ризики, які є характерними для аграрних товаровиробників країн ЄС та України

[1]Ukrainian agriculture From Russian invasion to EU integration. Brifing. Retrieved from: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI%282024%29760432_EN.pdf?utm_source=chatgpt.com

[2] Збитки та збитки аграрного сектору України становлять понад 80 млрд дол (21 лютого 2024 р). URL: https://kse.ua/about-the-school/news/losses-and-damages-of-the-agricultural-sector-of-ukraine-amount-to-more-than-80-billion-kse-agrocenter/?utm_source=chatgpt.com

взаємопов'язані і мають синергетичний ефект: поєднання різних факторів значно підвищує загальну вразливість фермерських господарств, створюючи складні умови для планування виробництва, фінансової стабільності та довгострокової стійкості аграрного сектору в ЄС та Україні. Для України, яка чотири роки живе в умовах війни ці ризики є значно вищими, адже за умов завершення війни процес відшкодування збитків займе багато років.

Рис. 2. **Ризики аграрного сектору в країнах ЄС і України**

Нині не має ефективного механізму відшкодування збитків завданими у результаті війни для сільськогосподарських виробників. Ефективне управління цими ризиками вимагає комплексного підходу, який поєднує фінансові, технологічні, регуляторні та адаптаційні заходи, як на рівні України, так і на рівні країн ЄС.

3. Порівняльний аналіз інструментів управління ризиками в аграрному секторі країн ЄС

Для запобігання і відшкодування збитків, які завдані ризиками у сільськогосподарському виробництві формується і постійно вдосконалюється процес управління ризиками, на що наголошують як вітчизняні так і зарубіжні науковці, дослідники та фахівці[1]. Ефективне управління ризиками є ключовим чинником забезпечення стабільності аграрного виробництва, доходів фермерів і продовольчої безпеки держави. Висока залежність сільського господарства від природно-кліматичних умов, біологічних факторів і коливань ринкової кон'юнктури зумовлює необхідність формування комплексної системи управління ризиками як на рівні окремого виробника, так і на рівні держави. Як вказують науковці «…з метою мінімізації негативного впливу таких ризиків застосовується комплексна система заходів, що поєднує адаптаційні стратегії (оптимізація сівозмін, використання стійких сортів культур, розвиток систем зрошення), удосконалення агротехнічних практик, впровадження систем моніторингу й раннього попередження, а також використання фінансових інструментів управління ризиками, зокрема аграрного страхування та механізмів хеджування»[2].

З нашої позиції, управління ризиками розглядається як комплекс заходів, спрямованих на зниження ймовірності

---

[1] Шубравська О., Прокопенко К. Ризики та індикатори стійкості сільгоспвиробництва України в умовах зміни клімату. *Економіка України*, 2023. № 12, С. 41-67. URL: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.12.041; Insurance and Risk Management Tools for Agriculture in the EU. Market analysis. May 2025. P. 9 URL: https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/EAFRD_AGRI_Insurance_Risk_MA.pdf

[2] Шевченко О. В. Класифікація кліматичних ризиків у сільськогосподарському землекористуванні. *Агросвіт.* № 8. 2025. С. 103.

настання негативних подій або пом'якшення їхніх економічних наслідків, з цією метою використовуються інструменти управління ризиками. Згідно з класифікацією OECD – Організації економічного співробітництва та розвитку, інструменти управління аграрними ризиками охоплюють три рівні: індивідуальні (на рівні господарства), ринкові та державні[1]. У цьому досліджені ми обмежимо себе дослідженням фінансових інструментів управління ризиками у сільському господарстві, розглянемо європейський досвід управління ризиками сільськогосподарських товаровиробників.

Європейська модель управління ризиками у сільському господарстві ґрунтується на положеннях Спільної аграрної політики (Common Agricultural Policy, CAP), яка є основним інституційним механізмом підтримки аграрного сектору Європейського Союзу. Вперше інструменти управління ризиками були офіційно закріплені у реформі Спільної аграрної політики у 2013 р., зокрема в Регламенті (ЄС) № 1305/2013 Європейського парламенту та Ради від 17 грудня 2013 р. «Про підтримку розвитку сільських районів Європейським аграрним фондом розвитку сільських територій»[2]. Цей нормативно-правовий акт визначає управління ризиками як один із ключових пріоритетів розвитку сільських територій. Згідно із цим Регламентом однією з основних цілей є «підтримка запобігання ризикам та управління ними»[3]. Держави-члени ЄС можуть вносити до своїх національних або регіональних

[1] Managing Risk in Agriculture/ Policy assessment and design. OECD. 2011. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2011/06/managing-risk-in-agriculture_g1g13edb/9789264116146-en.pdf

[2] European Commission (2013). Regulation (EU) No 1305/2013 on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD). Official Journal of the European Union, L 347/487. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1305/oj

[3] Там само.

програм розвитку сільських територій заходи з управління ризиками, що фінансуються за рахунок Європейського аграрного фонду розвитку сільських територій (EAFRD)[1].

Нині відповідно до регламентів ЄС управління ризиками сільськогосподарських виробників відбувається за трьома основними моделями. Перша – ґрунтується на страхових засадах і стосуються співфінансування страхових премій з боку держав та ЄС. Друга модель стосується створення взаємних фондів та інших інструментів запобігання та подолання ризиків сільськогосподарських товаровиробників. Третя модель управління ризиками передбачає створення кооперативів, що забезпечує їх членам стабільний дохід. Розглянемо ці моделі захисту від ризиків більш детально на прикладах країн, де вони впроваджені. «Страхування сільськогосподарського виробництва – механізм, що передбачає часткове відшкодування страхових премій фермерів у разі втрат, спричинених несприятливими погодними явищами, спалахами хвороб тварин і рослин або інвазією шкідників»[2]. Розглянемо на прикладі Франції, як відбувається страховий захист фермерських господарств.

Розвиток системи управління сільськогосподарськими ризиками у Франції пройшов кілька етапів розвитку – від моделі компенсації наслідків катастроф до інтегрованої системи страхового та солідарного захисту. Попередня система, започаткована ще у 1960-х рр., ґрунтувалася на механізмі сільськогосподарських катастроф, який

---

[1] Uropean Parliament (2016). Implementation of the EU's Common Agricultural Policy Risk Management Tools. Brussels: EPRS. Retrieved from: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/593484/EPRS_BRI(2016)593484_EN.pdf

[2] European Parliament. *Risk Management Schemes in EU Agriculture: Dealing with Policy Uncertainty and Market Volatility.* Brussels: EPRS. 2015. Retrieved from: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/564359/EPRS_BRI(2015)564359_EN.pdf

фінансувався спільно державою та професійними аграрними організаціями. З 2005 р. Франція перейшла до мультиризикового кліматичного страхування, що отримувало державну підтримку в межах допомоги Спільної аграрної політики ЄС. Починаючи з 2023 р., у Франції функціонує нова трьохрівнева система страхового покриття аграрних ризиків, побудована на принципах національної солідарності та розподілу ризиків між державою, фермерами та страховими компаніями[1]. Її ключові елементи мають такий вигляд:

1) Покриття дрібних поточних ризиків (1-й рівень) здійснюється власне фермерами за рахунок власних надходжень та заощаджень, також фермери можуть додатково використовувати інструменти фінансової стабілізації, такі як попереджувальна допомога державні програми підтримки інвестицій у засоби захисту господарств. «Одним із важливих інструментів фінансової підтримки в межах програми France Relance стала ініціатива, спрямована на підвищення адаптивної спроможності сільськогосподарських виробників до кліматичних ризиків. У межах реалізації заходів було відібрано 6 496 проєктів на загальну суму 123,3 млн євро. Фінансова допомога сприяла впровадженню різноманітного захисного обладнання для зменшення впливу наслідків зміни клімату, що відповідає потребам фермерських господарств: приблизно 50 % коштів спрямовано на придбання техніки для зрошення, 40 % – на захист від заморозків, і 10 % – на захист від граду»[2].

---

[1] Internatoinal congress on agricultural insurance 5th October 2023 Enhancing agricultural climate risk management: France's 2023 crop insurance reform Retrieved from: https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/enesa/090_publicaciones/otra-documentacion-de-interes/documentos/congresos/7_francia.pdf?utm_source=chatgpt.com

[2] France Relance: des réalisations concrètes au service de notre souveraineté alimentaire. S'adapter au changement climatique Soutenir l'investissement dans les équipements de protection face aux aléas climatiquesurl Retrieved from: https://agriculture.gouv.fr/france-relance-des-realisations-concretes-au-service-de-notre-souverainete-alimentaire?utm_source=chatgpt.com

2) На другому рівні захисту від ризиків у французьких фермерів передбачено програми субсидованого ризикового страхування врожаю, яким можуть скористатися фермери, що уклали відповідний договір страхування. На третьому рівні захисту від ризиків покриваються виняткові ризики за рахунок принципу національної солідарності, зокрема для фермерів, які не мають страхового захисту. Межі надання державної допомоги залежать від типу виробництва: 50 % втрат урожаю для зернових, технічних, овочевих культур та виноградарства; 30 % втрат урожаю для лісових, дрібноплідних, кормових та спеціалізованих культур (ароматичні, лікарські, бджільництво, садівництво тощо)[1].

За даними Міністерства сільського господарства Франції «попри зростання частоти кліматичних ризиків, у 2022 р. лише 17 % сільськогосподарських угідь мали страхове покриття. З огляду на це, одним із головних завдань реформи є створення стимулу до поширення страхування врожаю. З метою підвищення привабливості страхових інструментів ставки державної субсидії на страхові премії були збільшені до 70 % у 2023 р. (проти 62 % у 2022 р.), а також розширено перелік субсидованих гарантій – зокрема, зменшено франшизу з 25 % до 20 %. Крім того, у випадку настання збитків умови компенсації стали більш вигідними для фермерів, які мають поліс страхування врожаю. Для застрахованих культур держава компенсує 90 % збитків понад порогове значення, тоді як страхова компанія – решту 10 %. Виплата здійснюється страховиком від імені держави, і фермер отримує єдину компенсацію, що об’єднує державну та страхову частини»[2].

---

[1] LOI n° 2022-298 du 2 mars 2022 d'orientation relative à une meilleure diffusion de l'assurance récolte en agriculture et portant réforme des outils de gestion des risques climatiques en agriculture Retrieved from://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045287633

[2] La réforme de l’assurance récolte. URL: https://agriculture.gouv.fr/la-reforme-de-lassurance-recolte

Таким чином, французька реформа страхового захисту фермерських господарств створює покращену модель партнерства між державою, страховиками та аграріями, у якій страхування стає центральним елементом системи управління кліматичними ризиками, а державна допомога виконує роль допоміжного спеціального механізму захисту у випадках катастрофічних втрат.

Іспанська система сільськогосподарського страхування забезпечує мультиризикове державно-приватне страхування для всіх секторів сільського господарства, охоплюючи основні кліматичні ризики, збитки завдані деякими шкідниками та хворобами тварин. Страхові компанії, що здійснюють страхування аграрних ризиків об'єднані у страховий пул AGROSEGURO. Ця організація відповідає за встановлення страхових премій, розробку стандартних типових договорів та виплату страхових відшкодувань. Конкуренція між страховими компаніями, які входять у AGROSEGURO, обмежується лише ефективністю управління та якістю обслуговування, тоді як ризики розподіляються пропорційно їхній частці у капіталі пулу. Щороку уряд Іспанії ухвалює План сільськогосподарського страхування, що визначає загальні принципи функціонування системи, контролює рівень страхових премій та забезпечує перестрахування. Центральне управління через ENESA (Державна установа Іспанії з управління системою аграрного страхування) відповідає за координацію програм страхування сільськогосподарських ризиків, надає державні субсидії, які віднімаються, безпосередньо, з премії під час укладання полісу. Для отримання субсидій фермери повинні виконувати податкові та соціальні зобов'язання, належати до категорії малих або середніх підприємств та дотримуватися мінімальних сільськогосподарських практик. Щорічно ENESA підтримує понад 400 000 полісів, покриваючи близько 36 % витрат.

Таким чином, на кожен євро державної підтримки фермер сплачує додатково 2,20 євро[1].

Еволюція системи управління сільськогосподарськими ризиками у Франції демонструє послідовний перехід від переважно компенсаційної моделі реагування на наслідки катастроф до комплексної, інтегрованої системи страхового та солідарного захисту. Запроваджена з 2023 р. трирівнева модель чітко структурує відповідальність між фермерами, страховими компаніями та державою, поєднуючи механізми самострахування, субсидованого мультиризикового страхування та національної солідарності у випадках катастрофічних втрат. Посилення державної участі через підвищення рівня субсидування страхових премій, розширення страхових гарантій і стимулювання інвестицій у превентивні заходи свідчить про стратегічне визнання страхування ключовим інструментом управління кліматичними ризиками в аграрному секторі.

Порівняння та аналіз французької та іспанської моделей управління ризиками у сільському господарстві підтверджує ефективність державно-приватного партнерства у сфері аграрного страхування, де централізоване управління, стандартизація страхових продуктів і значна роль державних субсидій сприяють ширшому охопленню фермерів страховим захистом. Водночас французька реформа робить акцент на поступовому підвищенні відповідальності аграріїв та заохоченні їх до активнішого використання страхових інструментів, залишаючи державну допомогу як спеціальний механізм підтримки у разі надзвичайних подій.

Загалом досвід Франції та Іспанії засвідчує, що ефективна система аграрного страхування в умовах зростання

[1] Risk management schemes in EU agriculture Dealing with risk and volatility. P.10. Retrieved from: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2019-10/agri-market-brief-12_en_0.pdf?utm_source=chatgpt.com

кліматичних ризиків має базуватися на поєднанні страхових ринкових механізмів, державних стимулів і принципів солідарності, що може бути корисним орієнтиром для реформування систем управління ризиками і в Україні.

Друга модель управління ризиками у країнах ЄС передбачає функціонування взаємних фондів для компенсації збитків – це система, у межах якої фермери об'єднують кошти для формування резервного фонду, що використовується для компенсації значних збитків, пов'язаних із природними або ринковими ризиками[1]. Такі взаємні фонди передбачені статтею 38 Регламенту ЄС № 1305/2013 та є одним із інструментів управління ризиками в сільському господарстві. Вони сприяють об'єднанню фермерів для створення резервного фонду, який використовується для компенсації значних збитків, спричинених природними або ринковими ризиками. Ці фонди можуть отримувати фінансову підтримку від ЄС до 65 % від всіх витрат, враховуючи адміністративні витрати та компенсації фермерам[2]. Дослідимо ступінь практичної реалізації цієї ідеї у сфері управління ризиками аграрних виробників у окремих країнах ЄС.

Так, у Румунії функціонують фермерські об'єднання – зокрема LAPAR, PROAGRO та інші менші асоціації, які активно підтримують ідею створення взаємних фондів, які б передбачали виплату компенсацій за рахунок субсидій з

[1] European Parliament (2016). Implementation of the EU's Common Agricultural Policy Risk Management Tools. Brussels: EPRS. Retrieved from: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/593484/EPRS_BRI(2016)593484_EN.pdf

[2] Study on risk management in EU Agriculture Annex 5 - Case study 5 Critical issues for the implementation of a mutual fund compensating for production loss under Article 38 of Reg. (EU) No. 1305/2013. P. 7. Retrieved from: https://publications.europa.eu/resource/cellar/eaf36af7-af6c-11e8-99ee-01aa75ed71a1.0001.03/DOC_1?utm_source=chatgpt.com; Condifesa Veneto Est Podova Rovito Venezia. Retrieved from: https://condifesavenetoest.it/servizi/fondi-mutualistici/?utm_source=chatgpt.com#.

боку Європейського Союзу та державного бюджету. Такий підхід розглядається як інституційний механізм підвищення фінансової стійкості сільськогосподарських виробників у разі настання кліматичних або ринкових потрясінь[1]. Але ідея створення взаємних фондів сільськогосподарських товаровиробників щодо спільного відшкодування збитків у Румунії нині залишилася на рівні ідеї, і не одержала широкого практичного застосування.

В Італії, як свідчать дослідження «…за результатами проведених інтерв'ю з представниками фермерських об'єднань та Міністерства сільського господарства Італії свідчать про наявність суттєвих інституційних та нормативних бар'єрів у впровадженні механізмів взаємного відшкодування збитків відповідно до статті 38 Регламенту (ЄС) № 1305/2013. На сьогодні, в Італії відсутні взаємні фонди, які б офіційно функціонували у межах правового поля статті 38 та отримували співфінансування з бюджету Європейського Союзу. Водночас у країні діє кілька недержавних взаємних фондів, що фінансуються виключно за рахунок внесків фермерів»[2]. Ці фонди мають вузьку спеціалізацію та зосереджені на покритті конкретних категорій ризиків, переважно, кліматичних чи біологічних. Географічно вони функціонують у північних регіонах країни, зокрема у провінціях Тренто, Венето, Фріулі-Венеція-Джулія та Емілія-Романья, де рівень організованості аграрного сектору є вищим порівняно з

[1] Study on risk management in EU Agriculture Annex 5 - Case study 5 Critical issues for the implementation of a mutual fund compensating for production loss under Article 38 of Reg. (EU) № 1305/2013. P. 19. Retrieved from: https://publications.europa.eu/resource/cellar/eaf36af7-af6c-11e8-99ee-01aa75ed71a1.0001.03/DOC_1?utm_source=chatgpt.com

[2] Там само P. 23.

іншими частинами Італії[1]. Виділення бюджетних ресурсів на впровадження положень статті 38 розглядається італійським урядом як стратегічний крок у напрямі диверсифікації інструментів управління ризиками та розширення мережі взаємних фондів. Разом з тим, реалізація цього завдання ускладняється відсутністю національної нормативно-правової бази, щоб забезпечувала належну інституційну підтримку для створення та функціонування взаємних фондів. Міністерство сільського господарства Італії зазначає, що нестача методичних настанов Європейської Комісії щодо параметрів проєктування взаємних фондів (зокрема, визначення їхньої секторної чи мультисекторної структури, методики оцінки доходів на основі цінових індексів тощо) істотно стримує процес розроблення таких механізмів[2].

Отже, функціонування моделі відшкодування збитків через взаємні фонди фермерів не знайшла відгуку в аграріїв. Наразі заснування таких взаємних фондів залишається стратегічним напрямом їх розвитку у контексті Спільної аграрної політики. Їх функціонування можливе завдяки вирішенню ряду питань. Зокрема, на рівні Європейського Союзу відсутня уніфікована нормативна база для розроблення та впровадження взаємних фондів відповідно до статті 38 Регламенту (ЄС) № 1305/2013. Наразі не існує

[1] Study on risk management in EU Agriculture Annex 5 - Case study 5 Critical issues for the implementation of a mutual fund compensating for production loss under Article 38 of Reg. (EU) № 1305/2013. P. 23. Retrieved from: https://publications.europa.eu/resource/cellar/eaf36af7-af6c-11e8-99ee-01aa75ed71a1.0001.03/DOC_1?utm_source=chatgpt.com; Condifesa Veneto Est Podova Rovito Venezia. Retrieved from: https://condifesavenetoest.it/servizi/fondi-mutualistici/?utm_source=chatgpt.com#

[2] Study on risk management in EU Agriculture Annex 5 - Case study 5 Critical issues for the implementation of a mutual fund compensating for production loss under Article 38 of Reg. (EU) № 1305/2013. P. 23. Retrieved from: https://publications.europa.eu/resource/cellar/eaf36af7-af6c-11e8-99ee-01aa75ed71a1.0001.03/DOC_1?utm_source=chatgpt.com

типового зразка або узгоджених процедур для функціонування таких фондів на рівні держав-членів. Колективна форма формування взаємних фондів, що передбачена регламентом ЄС, має як переваги, так і обмеження. Результати інтерв'ю, як зазначають окремі фахівці, проведених у кількох державах-членах ЄС, свідчать, що окремі фермери часто проявляють стриманість або недовіру до участі у взаємних фондах, віддаючи перевагу індивідуальним інструментам підтримки, таким як прямі виплати[1]. У зв'язку з цим роль фермерських об'єднань стає визначальною у процесі розвитку таких фондів – саме вони здатні формувати належне інформаційне поле та підвищувати рівень довіри серед аграріїв і створювати стимули для їх участі у спільних механізмах ризик-менеджменту[2].

Ще однією із моделей захисту від ризиків в аграрному секторі є формування кооперативів. Ризики окремого фермерського господарства можуть бути частково зменшені через об'єднання у кооператив. Адже останні можуть вбудовувати страхові інструменти, забезпечувати доступ до ринків, знижувати витрати, розподіляти ризик між членами фермерських господарств. У Іспанії членство у сільськогосподарських кооперативах істотно знижує ризики порушення договірних зобов'язань з боку як постачальників, так і покупців під час реалізації продукції. «Результати досліджень засвідчують, що фермери, які входять до кооперативів, мають статистично значуще нижчий рівень таких ризиків порівняно з іншими виробниками, не об'єднаними у кооперативи. Це свідчить про те, що кооперативи виконують важливу роль

[1] Study on risk management in EU Agriculture Annex 5 - Case study 5 Critical issues for the implementation of a mutual fund compensating for production loss under Article 38 of Reg. (EU) № 1305/2013 P. 8 Retrieved from: https://publications.europa.eu/resource/cellar/eaf36af7-af6c-11e8-99ee-

[2] Там само.

інституційного механізму, який не лише розширює доступ до каналів збуту, а й зміцнює позиції фермерів у системі ринкових відносин»[1].

В цілому, іспанський приклад підтверджує, що кооперативи виконують багатофункціональну роль: вони є не тільки економічними об'єднаннями для ефективного маркетингу та збуту продукції, але й соціально-інституційними структурами, що підвищують стійкість фермерських господарств, знижують ризики і сприяють дотриманню принципів сталого розвитку[2].

У Греції діяльність аграрних кооперативів значною мірою сприяє підвищенню продуктивності та фінансової стійкості фермерських господарств шляхом об'єднання ресурсів та доступу до спільних технологій. За проведеними опитуваннями, встановлено що 94,2 % респондентів серед членів грецьких кооперативів вважають, що спільне використання ресурсів сприяє підвищенню продуктивності, а 91,5 % зазначили, що доступ до фінансових послуг і кредитування поліпшився завдяки членству у кооперативі[3]. Ці результати демонструють, що кооперативи виступають не лише як економічні об'єднання для сумісного виробництва та реалізації, але й як платформи для обміну знаннями, технологіями та фінансовими ресурсами. Це значно підвищує адаптивність фермерських господарств до зовнішніх ризиків, враховуючи зміни ринкових цін, кліматичні та технологічні загрози. Водночас, кооперативна

---

[1] Jorge Luis Sánchez-Navarro, Narciso Arcas-Lario, Jos Bijman, Miguel Hernández-Espallardo The role of agricultural cooperatives in mitigating opportunism in the context of complying with sustainability requirements: empirical evidence from Spain. *Agricultural and Food Economics* volume 12, Article number: 40 2024. Retrieved from: https://link.springer.com/article/10.1186/s40100-024-00332-8.

[2] Там само.

[3] Stavros Kalogiannidis, Simeon Karafolas, Fotios Chatzitheodoridis The Key Role of Cooperatives in Sustainable Agriculture and Agrifood Security: Evidence from Greece Journals Sustainability Volume 16 Issue 16. 2024, *16*(16), 7202; Retrieved from: https://doi.org/10.3390/su16167202

структура забезпечує механізми колективного управління ризиками, зменшуючи вразливість окремих фермерів перед несприятливими умовами та дозволяючи більш ефективно реалізовувати стратегії сталого розвитку.

Одним із успішних прикладів сільськогосподарської кооперації є функціонування та розвиток компанії FrieslandCampina N.V., яка сьогодні є одним із найбільших молочних кооперативних підприємств у світі та показовим прикладом ефективної організації фермерського співробітництва в країнах Європейського Союзу. Компанія розташована в м. Амерсфорт (Нідерланди) і має глибокі історичні передумови розвитку, що пов'язані з формуванням кооперативного руху фермерів наприкінці XIX століття. Початок кооперативної діяльності датується 1871 р., коли фермери північних провінцій Нідерландів об'єднали зусилля з метою спільної переробки та збуту молока, заклавши правові й організаційні основи сучасної кооперативної моделі компанії [1]. FrieslandCampina N.V. функціонує як кооперативна організація, у межах якої виробники молока є співвласниками підприємства через кооперативну асоціацію Zuivelcoöperatie Friesland Campina U.A. Зазначений кооператив об'єднує понад 14 тис. фермерських господарств з Нідерландів, Бельгії та Німеччини, які беруть участь у формуванні стратегічних рішень компанії та здійснюють корпоративний нагляд за її діяльністю[2].

Така модель управління забезпечує інтеграцію фермерів у повний виробничо-збутовий ланцюг «від трави до склянки», що підвищує прозорість, контроль якості та узгодженість економічних інтересів усіх учасників кооперації. Молочна сировина, що постачається членами кооперативу, переробляється у широкий асортимент

[1] Офіційний сайт FrieslandCampina URL: https://www.frieslandcampina.us/about/?utm_source=chatgpt.com

[2] Там само.

продукції – від питного молока та кисломолочних виробів до сирів, вершкового масла й спеціалізованих інгредієнтів для харчової промисловості. Продукція FrieslandCampina N.V. реалізується більш ніж у 100 країнах світу, що забезпечує фермерам стабільний доступ до міжнародних ринків збуту та сприяє диверсифікації ринкових ризиків. Участь у кооперативній структурі дозволяє зменшити залежність доходів фермерів від коливань локальних цін на молочну сировину та підвищує рівень їхньої економічної стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища[1].

В Естонії кооперативи відіграють ключову роль у підтримці формування нових фермерських об'єднань, проте їх ефективність обмежується структурними характеристиками. Аналіз діяльності естонських кооперативів показав, що програми державної підтримки в рамках Програми розвитку сільських територій за період 2014-2020 рр. сприяли створенню приблизно 35 % нових кооперативів, проте на кінець періоду – 71 % кооперативів не відповідали критеріям визнання виробничої організації, зокрема, через мінімальну кількість членів[2]. Фінансові інструменти управління ризиками аграрних підприємств країн ЄС показані на рис. 3.

У результаті проведеного дослідження теоретичних, інституційних та прикладних аспектів управління ризиками у сільському господарстві у країнах ЄС можна сформулювати такі узагальнюючі висновки те пропозиції для України.

---

[1]Офіційний сайт FrieslandCampina URL: https://www.frieslandcampina.us/about/?utm_source=chatgpt.com

[2] Overview of agricultural cooperatives in Estonia URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/publications/overview-agricultural-cooperatives-estonia_en#section--resources

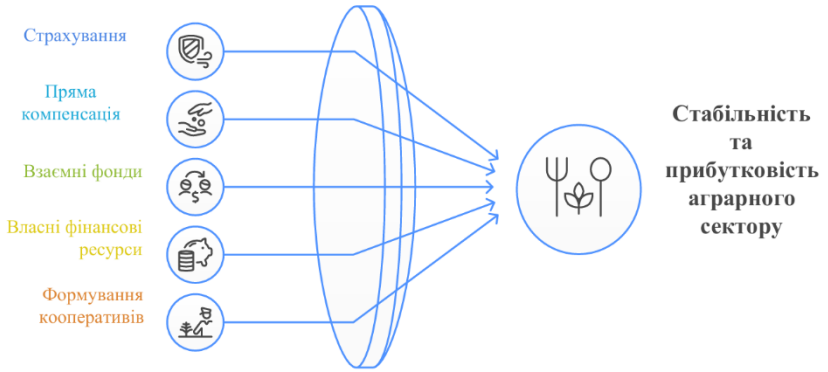


Рис. 3. **Фінансові інструменти управління ризиками в підприємствах аграрного сектору країн ЄС**

По-перше, визначено, що сільське господарство є стратегічною галуззю економіки, однак воно традиційно належить до сфер із високим рівнем ризику. Кліматичні зміни, нестабільність ринкових цін, біологічні загрози, а також політичні та фінансові чинники формують багатогранне середовище невизначеності, у якому функціонують сільськогосподарські підприємства.

Європейський Союз напрацював комплексну систему управління ризиками, що базується на поєднанні державних механізмів, ринкових інструментів і новітніх технологій. Узагальнення наукових підходів дало змогу обґрунтувати управління ризиками як системний процес, спрямований не лише на компенсацію збитків, а передусім на запобігання ризикам, підвищення адаптивної спроможності виробників і стабілізацію їхніх доходів. Доведено, що ефективна система управління ризиками є ключовою передумовою забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку аграрного сектору.

По-друге, з’ясовано, що сучасна європейська модель управління аграрними ризиками ґрунтується на багаторівневому підході, який поєднує індивідуальні,

ринкові та державні інструменти відповідно до класифікації Організації економічного співробітництва та розвитку. Інституційною основою цієї моделі виступає Спільна аграрна політика Європейського Союзу, у межах якої управління ризиками визначено одним із пріоритетів розвитку сільських територій. Аналіз нормативно-правової бази ЄС засвідчив, що фінансові інструменти управління ризиками: агрострахування, взаємні фонди та кооперативні механізми – розглядаються як взаємодоповнювальні елементи єдиної системи, спрямованої на зниження та коливання доходів фермерів.

По-третє, дослідження практичного досвіду окремих держав-членів ЄС підтвердило значну диференціацію моделей управління ризиками залежно від національних інституційних умов, рівня організованості аграрного сектору та масштабів державної підтримки. Зокрема, французька та іспанська моделі демонструють високу ефективність державно-приватного партнерства у сфері агрострахування, тоді як механізми взаємних фондів у більшості країн ЄС залишаються нереалізованими через нормативні, організаційні та інформаційні бар'єри. Водночас кооперативні форми організації аграрного виробництва доводять свою спроможність знижувати ринкові та інституційні ризики шляхом колективного доступу до ринків, фінансових ресурсів і страхових інструментів.

По-четверте, узагальнення європейського досвіду дозволило зробити висновок, що найбільш ефективними є інтегровані моделі управління ризиками, у яких страхування врожаю, механізми національної солідарності, взаємні фонди та кооперація функціонують у тісному взаємозв'язку. Такий підхід забезпечує перерозподіл ризиків між державою, фінансовими установами та аграрними товаровиробниками, знижуючи вразливість

окремих господарств до системних шоків, зокрема кліматичних та цінових змін.

По-п'яте, результати дослідження підтверджують доцільність використання напрацьованих у країнах ЄС підходів як методологічної та прикладної основи для формування національної системи управління ризиками в аграрному секторі України, яка має бути доповнена сучасними інструментами, враховуючи особливості виробничого потенціалу і ризиків війни. Адаптація європейських інструментів з урахуванням національних особливостей, рівня розвитку страхового ринку, кооперативного руху здатна сприяти підвищенню фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств і конкурентоспроможності аграрного сектору економіки загалом та у період поствоєнного відновлення.

Шосте, ефективне управління ризиками у сільському господарстві в Україні потребує комплексного підходу, що поєднує фінансові, організаційні, технологічні та кооперативні заходи. Для України важливим є поєднання страхових механізмів, контрактного виробництва, цифрових технологій та диверсифікації доходів для підвищення стійкості господарств до природно-кліматичних, цінових, фінансових, інституційних та біологічних ризиків. Європейський досвід управління ризиками в аграрному секторі демонструє ефективність поєднання державної підтримки, ринкових механізмів і сучасних технологій. Україна, адаптуючи цей досвід, може створити більш стійку багаторівневу систему захисту сільськогосподарських підприємств від ризиків. Особливо важливим є розвиток агрострахування, підтримка кооперації та впровадження цифрових технологій за широкої державної підтримки, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського аграрного сектору у період відновлення економіки після війни.

Розділ 7
ФІНАНСОВІ РИЗИКИ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Галина Мартинюк
кандидат економічних наук
Поліський національний університет

1. Економічна природа фінансових ризиків

Швидка мінливість економічної ситуації, нестабільність кон'юнктури фінансового ринку, а також воєнний стан, що супроводжується руйнуванням логістичних ланцюгів та об'єктів виробництва й інфраструктури, суттєво впливають на функціонування економіки України. У таких умовах діяльність аграрних підприємств зазнає посиленого впливу усіх видів економічних ризиків, зокрема, фінансових. Виникнення цих ризиків зумовлюється як особливостями фінансової діяльності та внутрішніми умовами функціонування підприємств, так і зовнішніми факторами.

У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання ідентифікації фінансових ризиків, визначення змін їх рівня, а також комплексного оцінювання інтенсивності їхнього впливу на діяльність підприємств. Це зумовлено тим, що саме економічна та фінансова стабільність є ключовою передумовою безперервного функціонування та сталого розвитку агробізнесу, що слугує базисом сільського розвитку.

Поняття «фінансові ризики» поєднує дві взаємопов'язані категорії – «фінанси» та «ризик». У цьому контексті фінанси розглядаються як система економічних відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Водночас фінансовий ризик характеризує сукупність обставин у взаємовідносинах між учасниками фінансових відносин, що зумовлюються неповнотою інформації, невизначеністю та неточністю прогнозування фінансових процесів.

Пізнання теорії фінансових ризиків започатковано Дж. М. Кейнсом [1] що розглядав фінансові ризики як непередбачувані негативні наслідки господарської діяльності, наголошуючи, що ризик є особливою складовою вартості, пов'язаною з імовірністю втрат, які можуть виникати через коливання ринкових цін, зношення обладнання або форс-мажорні обставини.

Важливими здобутками тогочасного періоду розвитку науки про ризики є запровадження поняття «витрати ризику», під якими дослідник розумів різницю між очікуваним і фактичним фінансовим результатом. У своїх працях Дж. Кейнс розмежовував фінансові ризики на окремі види та групи. Зокрема, він досліджував ризик підприємця або боржника та визначав його як підприємницький ризик, який виникає через невпевненість в отриманні очікуваного прибутку від використання власних коштів [2]. Разом з тим, досліджуючи кредитний ризик, окрему увагу вчений приділив ризикам кредиторів, які виникають під час кредитних операцій. Він детально аналізував їх із двох позицій: зі сторони боржника та окремо – зі сторони кредитора, виділяючи активний і пасивний типи ризику.

---

[1] Keynes, J. M. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan, 1936.

[2] Там само.

У своїх наукових доробках Дж. М. Кейнс[1] виокремив окремою групою інфляційний ризик, який зумовлений знеціненням національної валюти. Він підкреслив важливість хеджування як засобу зниження цінових ризиків і захисту від можливих майбутніх втрат. Науковець зазначав, що динамічні зміни ринкової економіки призводять до появи нових форм фінансових ризиків і змінюють рівень їхнього впливу на бізнес.

Дослідивши наукові підходи щодо визначення економічної сутності фінансових ризиків, можна стверджувати, що фінансові ризики – це економічна категорія, що визначає ймовірність одержання позитивного фінансового результату, який призводить до прибуткової діяльності або фінансових втрат внаслідок ризикових операцій, сприятливих чи негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища провадження фінансової діяльності.

Визначальним висновком переважної більшості наукових теоретиків і фінансових практиків, які досліджували теоретичні основи появи фінансових ризиків, є те, що дана економічна категорія має причинно-наслідковий характер. Ключові причини виникнення фінансових ризиків, які досліджені в наукових доробках Сліпакової Г. В. та ін., можна подати у вигляді шести груп[2]:

1. Спонтанні прояви обмежень (світові пандемії, національні війни) – здатні суттєво вплинути на результати діяльності та призвести до обмежень фінансової діяльності.

2. Наявність елемента випадковості, який стає джерелом ризику. Через соціально-економічні та

[1] Там само.

[2] Сілакова Г. В. Фінансові ризики в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16(4). С. 124-128.

технологічні процеси, які мають ймовірнісний характер, результати впливу ризику можуть відрізнятися.

3. Зіткнення протилежних тенденцій та розбіжностей економічних інтересів.

4. Технічний прогрес, який завжди супроводжується ризиком, оскільки витрати і результати часто є віддаленими в часі.

5. Невизначеність у прийнятті рішень, яка часто пов'язана з постійними змінами відсотків, курсів, маржинальності та обмеженими можливостями щодо збору та аналізу відповідної інформації.

6. Обмеженість наукового пізнання й різниця у сприйнятті реальності: соціально-психологічні установки, цінності, поведінкові стереотипи та індивідуальні оцінки, які породжують фінансову невизначеність[1].

Отже, фінансові ризики є невіддільною складовою економічної діяльності, оскільки виникають під впливом як природних, так і соціально-економічних факторів. Головними чинниками фінансового ризику виступають не тільки спонтанні події глобального чи національного масштабу, а й випадковість економічних процесів та суперечність інтересів учасників ринку. Саме за економічними характеристиками фінансові ризики пов'язані із вхідними та вихідними грошовими потоками. Оскільки грошові потоки змінюють структуру активів та ресурсів, а відтак і фінансовий стан бізнесу, то фінансові ризики супроводжують всі види грошових операцій та напрямів діяльності починаючи від операційної та закінчуючи фінансовою й інвестиційною.

Фінансові ризики як ключова компонента економічного ризику припускають ймовірність вибору

---

[1] Сілакова Г. В. Фінансові ризики в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16(4). С. 124-128.

альтернативних рішень з метою недопущення збитків та отримання позитивних результатів. На фінансові ризики впливає термін здійснення операцій: чим більший період охоплює операція, тим більші ризики втрат.

Ефективне управління фінансовими ризиками потребує системного підходу, врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, удосконалення інформаційних систем та підвищення професійної компетентності управлінців. У системі ризик-менеджменту підприємства фінансові ризики розподіляють за такими ознаками: за характером об'єкта, за системою досліджуваних інструментів, за комплексністю дослідження, за фінансовими наслідками, за терміном прояву в часі, за рівнем фінансових втрат тощо.

Для глибокого та всебічного аналізу теоретичного змісту фінансових ризиків, відображення їх ролі у забезпеченні організації фінансової діяльності та формування умов ризикостійкості бізнесу, варто враховувати дві ключові концепції: теорію корисності та теорію недопущення збитків (рис. 1).

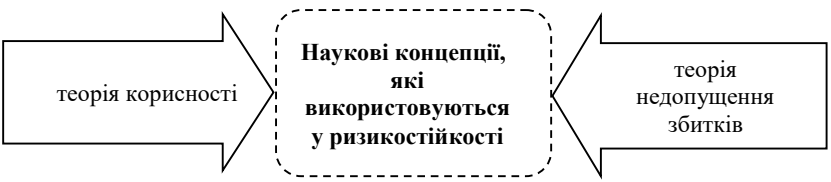


Рис. 1. **Систематизація концепцій корисності ризикових операцій та недопущення збитків**

До визначальних теоретичних концепцій, що притаманні сфері фінансових ризиків, відносять:

1) *теорія корисності ризикових операцій* – застосовується для обґрунтування фінансових рішень бізнесу стосовно здійснення ризикових операцій, що забезпечують збільшений рівень прибутковості. За своєю природою управління ризиками має переважно

добровільний характер, що надає право та можливості фінансовим менеджерам управляти прибутковістю. Теорія корисності ґрунтується на принципі: «використай можливість та отримай дохід, тим самим забезпечиш вищий рівень прибутковості»;

2) *теорія недопущення збитків* – аналізується та проявляється як сумнів, що може виникнути у бізнесу через певний проміжок часу при появі валютних, кредитних та інших втрат. Спроможність фінансових менеджерів до управління фінансовими ризиками та мінімізації незапланованих витрат створює необхідний запас фінансової стійкості бізнесу.

Фінансові ризики займають одне з фундаментальних місць у господарській діяльності, що дає непевність та стримує розвиток. Ухилення від ризиків або мінімізація ризикових ситуацій свідчить про подолання невизначеності, зменшення втрат, забезпечення прибутковості та її капіталізацію.

Специфікою фінансових ризиків у аграрній сфері є різноманіття їх прояву в різних організаційно-правових формах: господарських товариствах, приватних підприємствах, фермерських господарствах, кооперативах і великих агрохолдингах. Господарські товариства, порівняно з іншими формами агробізнесу, піддаються найбільш вираженим фінансовим ризикам пов’язаним із формуванням капіталу, можливістю фінансування ризикових, але прибуткових видів діяльності, формуванням ефективної дивідендної політики.

Отже, фінансові ризики є іманентною складовою ринкової діяльності, що безпосередньо корелюють із грошовими потоками підприємства. В аграрному секторі вони набувають специфічних форм залежно від організаційної структури: від ризиків формування капіталу в господарських товариствах до операційних ризиків

фермерських господарств. Формування ефективної парадигми фінансового ринку потребує створення збалансованої моделі взаємодії, де мінімізація ризиків досягається через системний ризик-менеджмент, диференціацію інструментів та захист договірних зобов'язань.

2. Фінансові ризики: ідентифікація, документування та захист

Науково обґрунтована класифікація фінансових ризиків і використання теоретичних концепцій, зокрема теорії корисності та теорії недопущення збитків, створюють методологічну основу для побудови ефективної системи ризик-менеджменту. Динамічний характер фінансових ризиків зумовлює необхідність ефективного управління фінансовими ризиками, який можна умовно поділити та складові елементи (рис. 2).

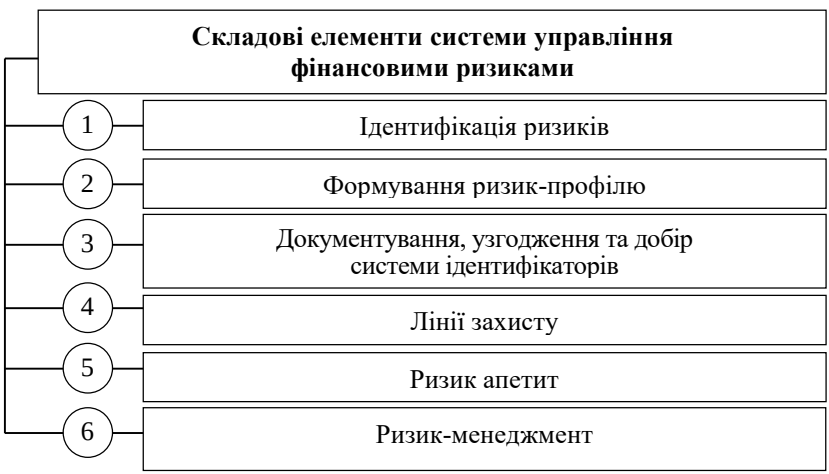


Рис. 2. **Систематизація елементів системи управління фінансовими ризиками**

Дослідження фінансових ризиків формує організаційно-інформаційний етап, що охоплює складові елементи у вигляді ідентифікації ризиків, оцінювання, документування, узгодження та добір системи індикаторів. Оцінювання ризиків через кількісні та якісні показники вважають невід'ємною частиною системи управління ризиками. Це процес виявлення можливих загроз, аналізу їх імовірності та потенційного впливу, що дає змогу визначити пріоритети дій для їх зменшення або усунення.

Основною метою оцінювання фінансових ризиків є зіставлення фактичного рівня ризику з допустимими науково-обґрунтованими межами. Узагальнена, комплексна оцінка рівня вразливості до ризиків виражається в профілі ризику, що виникають у процесі діяльності, а також стану системи управління визначеними ризиками.

В наукових доробках дослідників обґрунтовуються різні методи оцінюванню ризиків, зокрема: за методом імітаційного моделювання Монте-Карло, методом статистичного оцінювання максимальних втрат VaR, оцінювання розподілу втрат для розрахунку суми капіталу LDA, Shortfall, методом встановленим рівня ймовірності отримання максимальних збитків, методом Кокса та інших[1].

Рівень ризику, який можна вважати допустимим задля досягнення стратегічних цілей називають ризик апетитом. Однак, дотримуючись ризик-орієнтованого підходу в бізнесі, необхідно уникати безпідставного застосування дерискінгу.

Разом з тим, встановлення рівня ризик-апетиту базується на двоетапній системі оцінювання ризиків і передбачає оцінку ризик-профілю власного бізнесу та

[1] Парфенцева Н. О. Моделювання фінансових ризиків на основі статистичних методів оцінювання *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. № 1-2. С. 14-20.

оцінку ризик-профілю клієнта. Під час визначення ризик-профілю бізнес повинен досліджувати, запобігати і протидіяти типовим порушенням фінансового ринку, що задекларовані Держфінмоніторингом і оприлюднені на його офіційному веб-сайті. Національний банк України визначив результати національної оцінки ризиків, застосування яких є обов'язковим до виконання.

Типовим для фінансової діяльності в аграрній сфері є трирівневий підхід до управління ризиками через застосування трьох ліній захисту. Три лінії захисту визначають модель управління ризиками, яка передбачає участь працівників усіх підрозділів на різних етапах процесу. Сутність трьохлінійного захисту базується на чіткому розподілі обов'язків працівників щодо дослідження ризиків.

Перша лінія захисту впроваджується в бізнес-підрозділи, безпосередньо залучені до процесу фінансової діяльності. Комплексний аналіз фінансового стану має відповідати вимогам зовнішнього середовища та відповідності фінансових показників нормативним вимогам. Вибір релевантної інформації та чинників впливу економічних показників разом із комплексним аналізом стану бізнесу за інформацією, яка відображена у фінансовій звітності представляє аналітику дослідження, тому ми пропонуємо даний етап відносити до аналітичної роботи фінансових менеджерів першої лінії.

Друга лінія захисту формується в контрольних підрозділах, які забезпечують контроль за ефективністю заходів першої лінії щодо контролю контрагентів і відповідність вимогам законодавства України та внутрішнім нормативним документам. Узгодження та добір індикаторів фінансових ризиків передбачає затвердження коротко- та довгострокових цілей, пошук альтернативних варіантів розвитку фінансового простору, формалізація

зв'язків між елементами фінансової мікросистеми. Цей етап можна вважати ключовим та перехідним до результативного етапу, який охоплює ідентифікацію, оцінку та вибір альтернативних рішень.

Третя лінія захисту притаманна підрозділу внутрішнього аудиту, що здійснює незалежну оцінку ефективності роботи першої та другої ліній, а також загальну перевірку ефективності системи внутрішнього контролю в межах функцій внутрішнього аудиту.

Оцінка роботи внутрішньго аудиту обмежена через актуальність фінансових ризиків у бізнесі та в управлінні ними. Нормативною виступають рекомендації Public Expenditure Management Peer Assisted Learning (PEMPAL), запропоновані товариством практикуючих внутрішніх аудиторів Європи (Internal Audit Community of Practice, IACOP). Показники ефективності роботи третьої лінії захисту оцінюються вищою ланкою керівництва, зовнішнім аудитом міжнародних аудиторських компаній. В агробізнесі та у фінансовому секторі процес управління ризиками додатково регулюється НБУ та регуляторами в особі всіх рівнів фінансового моніторингу.

Формування політики управління ризиками містить опис процесів та інструментів для виявлення, оцінювання, моніторингу, контролю та звітування щодо ризиків. У ній визначено порядок роботи бізнесу з новими ризиками, а також заходи з їх ідентифікації та мінімізації.

Внутрішній документ, який визначає загальний рівень ризик-апетиту, види ризиків, які готові приймати або, навпаки, уникати задля досягнення своїх цілей, а також індивідуальні рівні ризик-апетиту для кожного типу ризику визначені в Декларації схильності до ризиків.

Декларація схильності до ризиків та Стратегічний план діяльності, що описує бачення цілі бізнесової агроструктури, організацію їх досягнення та подальшого

розвитку компанії мають бути сформовані в одному векторі. Вони визначають основні результативні показники та прибутковість, досягнення яких є обов'язковим, незважаючи на поставлені ризик виклики в декларації схильності.

Схильність до ризикових операцій бізнесу формують їх ризик-апетит. Ризик-апетит формується на основі:

• ризиків, які можуть бути прийнятими;

• ризиків, які компанія може прийняти лише після впровадження заходів управління з метою їх мінімізації;

• ризиків, що вважаються неприйнятними для визначеного виду бізнесу.

Разом з тим, науковці на чолі з Федуловою І. та Макарчуком І., досліджуючи управління ризик-апетитом у власних доробках стверджують, що «ризик-апетит потрібно розглядати як допустимий обсяг ризику з точки зору досягнення: інтересів зацікавлених сторін; стратегічних цілей діяльності підприємства; максимально допустимого рівня втрат у процесі досягнення стратегічних цілей [1]. Автори констатують, що «на всіх рівнях управління підприємством формалізація ризик-апетиту є невід'ємною частиною розроблення стратегії розвитку, що потребує від менеджменту постійно зважувати оцінні критерії й приймати найкращі рішення» та пропонують «під час прийняття управлінських рішень використовувати комбінований критерій, який є комбінацією математичного сподівання і дисперсії очікуваного результату діяльності»[2].

Ми погоджуємося із результатами досліджень Марчук І. та робимо висновки, що рівень ризику, визначений наперед в розмірі, що може дозволити бізнесова

[1] Макарчук І. Управління ризик-апетитом у прийнятті рішень. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 1. С. 42-54.
[2] Там само.

структура, не порушуючи стратегічних цілей визначають її ризик-апетит.

Разом з тим, деякі науковці вважають, що бізнес має нейтралізувати свою діяльність від необґрунтованих фінансових ризиків через диверсифікацію їх портфеля та передачу ризиків спеціалізованим фінансовим установам. Ключові методи нейтралізації фінансових ризиків відображені на рис 2.

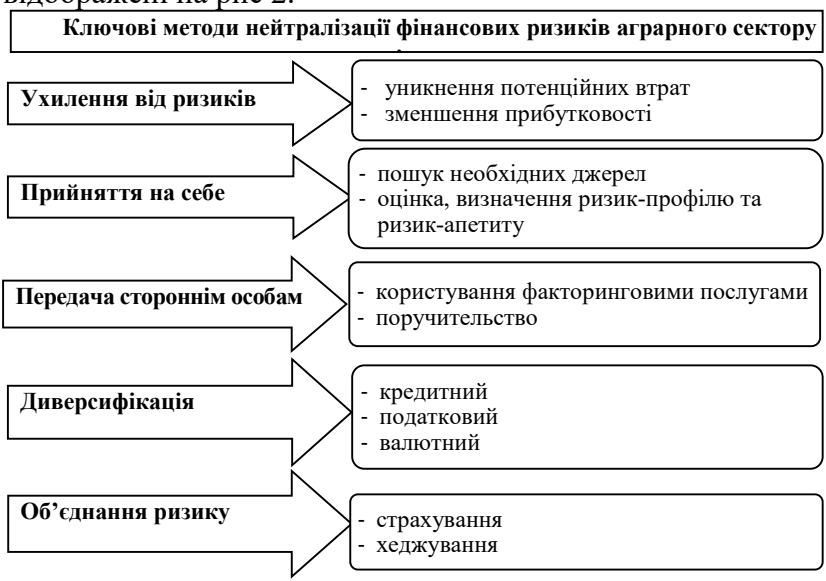


Рис. 3. **Методи нейтралізації фінансових ризиків**

Джерело: побудовано на підставі досліджень Цвайга Х. І.[1]

Особливістю фінансового ризику підприємств аграрного сектору економіки є те, що він має вплив на рух фінансових потоків, що залежать від сезонності виробництва та особливість формування структури фінансових ресурсів залежно від форм господарювання.

[1] Цвайг Х. І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 22. С. 128-132.

Тобто поява будь-якого виду сезонних коливань та ризиків призведе до появи фінансового ризику.

Таким чином, ідентифікація фінансових ризиків, визначення джерел їх походження має суттєве як теоретичне, так і прикладне значення. Це є передумовою для формування на підприємстві результативної системи дослідження ризиків через стратегічний аналіз фінансової діяльності та запровадження дієвого ризик-менеджменту. Фінансові ризики посідають ключове місце в загальній сукупності ризиків підприємства, становлячи найбільшу частку господарських ризиків та впливаючи на різні напрями його діяльності. Рівень фінансових ризиків зростає в міру розширення масштабів фінансових операцій в аграрному секторі.

Особливу увагу в сучасних кризових умовах підприємництва набуло управління фінансовими ризиками. Фінансові ризики є важливою частиною господарських ризиків та впливають на різні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства. Для дієвої роботи підприємств важливими умовами виступають правильна ідентифікація та оцінювання фінансових ризиків. Оцінювання фінансових ризиків здійснюється з метою визначення імовірності та розміру втрат, які обумовлюють величину ринку.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що ефективне управління фінансовими ризиками ґрунтується на системному, ризик-орієнтованому підході, який охоплює організаційно-інформаційний, аналітичний та результативний етапи. Ключовими складовими цього процесу є ідентифікація, оцінювання, документування ризиків, узгодження управлінських рішень та добір релевантної системи індикаторів.

Встановлено, що формування культури дослідження фінансових ризиків у бізнесі неможливе без впровадження

моделі трьох ліній захисту, обґрунтованого ризик-апетиту та дослідження фінансової звітності. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами, підвищує якість контролю та сприяє прийняттю зважених управлінських рішень.

Доведено, що ідентифікація та оцінювання фінансових ризиків повинні здійснюватися з урахуванням специфіки бізнес-моделі, масштабів і складності фінансових операцій, а також вимог регуляторного середовища. Найбільш поширені ризики (кредитний, операційний, процентний, ліквідності, валютний, ПВК/ФТ та комплаєнс-ризик) потребують комплексної кількісної й якісної оцінки, результатом якої є формування ризик-профілю.

Обґрунтовано, що основною метою оцінювання фінансових ризиків є зіставлення фактичного рівня ризику з допустимими межами, визначеними ризик-апетитом. Узагальнена оцінка рівня вразливості до ризиків відображається у профілі ризиків та дозволяє визначити пріоритети щодо їх мінімізації або прийняття.

Аналіз наукових досліджень підтверджує актуальність розвитку інструментів оцінювання ризиків, зокрема методів імітаційного моделювання, VaR, Shortfall, аналізу виживаності, а також потребу бізнесу в практично орієнтованих рекомендаціях щодо зменшення фінансових втрат і підвищення стійкості. Особливої уваги ці інструменти набувають в умовах нестабільного економічного середовища та підвищеної невизначеності.

Отже, комплексне поєднання трьох ліній захисту, формалізованого ризик-апетиту та моделей оцінювання клієнтів формує цілісну систему управління фінансовими ризиками, що підвищує фінансову стійкість бізнесу, забезпечує досягнення стратегічних цілей та адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища.

3. Застосування системного підходу до оцінки фінансових ризиків аграрного сектору економіки

Дослідження фінансових ризиків та їх оцінки є багатоступеневим процесом, що охоплює організаційно-інформаційний, аналітичний, узгоджувальний та результативний етапи. Організаційно – інформаційний етап формує основу дослідження ризиків. Аналітичний етап забезпечує глибоке вивчення фінансового стану на основі звітності та чинників зовнішнього середовища. Етап узгодження індикаторів дозволяє встановити систему оцінювання ризиків, визначити стратегічні цілі й варіанти розвитку. Результативний етап орієнтований на практичне впровадження рішень, оцінку ефективності та контроль відхилень від планових показників. Загалом, системне дослідження оцінки фінансових ризиків дає змогу своєчасно виявляти загрози, мінімізувати втрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяє стабільності та прибутковості бізнесу.

Впровадження й оцінка результатів через прибутковість має на меті виявлення відхилень від стратегічних програм розвитку бізнесу, оскільки фінансові ризики супроводжують усі види грошових потоків та фінансових операцій. Даний етап досліджує процеси функціонування фінансового середовища, виявляються відхилення від планів та встановлюються причини та наслідки невідповідності розрахункових параметрів з реальними.

Виходячи із дослідження оцінки фінансових ризиків через розмежування всього процесу на етапи, за умов їх аналізу та діагностики можна стверджувати, що оцінка та управління фінансовими ризиками це вища форма дослідження та попередження втрат проходячи

ідентифікацію та оцінку, що призводить до прийняття ризику, або, за необхідності прийняття альтернативних рішень та відмови від проведення фінансових операцій.

В результаті дослідження фінансових ризиків констатуємо, що застосування системного підходу в оцінці ризиків в аграрному секторі економіки дає змогу глибокого розуміння оцінки окремих ризикових операцій, які у виокремленому вигляді мають випадковий характер прояву, але будучи об'єднаними в системний механізм оцінки дають можливість знаходити певні фінансові закономірності. Зокрема, фінансова діяльність бізнесу є наслідком економічного стану, який в свою чергу досить часто залежить від проведення ризикових операцій. Системний підхід дає змогу цілісно оцінювати фінансові ризики, оцінювати ефективність фінансової діяльності по відношенню до аграрної сфери.

У процесі декомпозиції функціональний блок оцінки фінансових ризиків показано на рис 3.

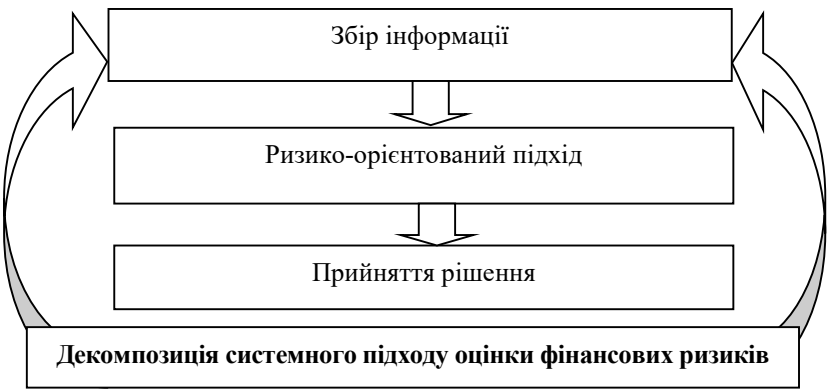


Рис. 3. **Функціональний блок оцінки фінансових ризиків**

Збір інформації з метою оцінки фінансових ризиків орієнтується на кількісні та якісні показники обсягів діяльності, залучення фінансових активів, продажу та

купівлі іноземної валюти, послуги з переказу коштів без відкриття рахунку, отримання об'єктів фінансового лізингу у володіння та сплата лізингових платежів, використання факторингових послуг, продаж грошових вимог, сплати пайових виплат, вступних внесків, внесків у резервний капітал тощо.

Ризик-орієнтований підхід традиційно являє собою інформаційно-консультативну роботу з розуміння, ідентифікації та оцінки притаманних діяльності бізнесу ризиків. До найтиповіших фінансових ризиків в аробізнесі відносять: зменшення доходів через погодні умови, ризик шахрайства під час продажу продукції через дистанційні канали; готівковий ризик, приховування доходів з метою уникнення оподаткування, перевищення обмежень для платника 4 групи єдиного податку, використання страхових продуктів з метою легалізації коштів та ін.

Визначений підхід передбачає визначення рівня ефективності заходів, що забезпечують допустимий рівень загального та чистого ризику фінансових операцій. В процесі повномасштабної війни та бойових дій на значних територіях країни, будь-який бізнес в тому числі й аграрний, має застосовувати ризик орієнтований підхід, що характеризується системністю заходів та узгодженістю дій. Ризикоорієнтований підхід в аграрному секторі ґрунтується на двоетапній оцінці ризиків: охоплює оцінку ризику власного бізнесу та оцінку ризиків контрагентів.

Комплексну оцінку вразливості та схильність бізнесу до фінансових ризиків, під час здійснення статутної діяльності відображає ризик – профіль та ризик-апетит рис. 4.

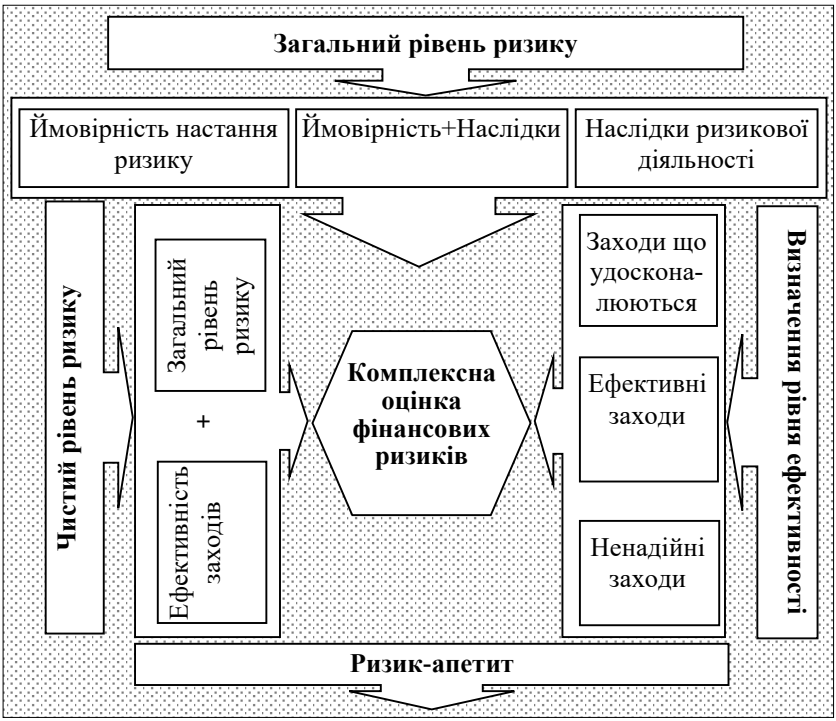


Рис. 4. **Структурно-функціональна модель оцінки фінансових ризиків**

Загальний рівень ризику підприємницької структури являє собою логічне поєднання ймовірності настання фінансових ризиків та наслідків ризикової діяльності. Оскільки ймовірність настання ризику являє практичне реалізацію ризикових дій без врахування заходів бізнесу для зниження або попередження ризикових фінансових операцій ступінь її визначається як висока, середня та низька. Наприклад: перевищення встановлених норм надходжень від продажу сільськогосподарської діяльності - висока ймовірність настання ризику, тому що вартість доходу від продажу комбайна в тисячі разів перевищує вартість проданої сільськогосподарської продукції за

1 календарний рік. При здійсненні визначеної операції, як наслідок, бізнес втрачає пільгову систему оподаткування, що призводить до переходу на іншу форму оподаткування та збільшення витрат на сплату податків.

Середня вірогідність реалізації фінансового ризику існує, але частота реалізації такого ризику відсутня або є невисокою (наприклад, продаж основних засобів вартістю 25 тис. грн в порівнянні із вартістю проданої сільськогосподарської продукції на 1 млн грн за календарний рік). Низька вірогідність настання ризику являє собою продаж бізнесом вирощеної сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, тобто шансів для реалізації ризику практично не існує, але й не можна стверджувати, що їх взагалі немає тому, що є інші ознаки, наприклад, особливості оренди сільськогосподарських паїв.

Чистий (власний) рівень ризику аграрного бізнесу залежить від загального рівня фінансових ризиків та заходів бізнесової структури з метою зниження рівня ризикової діяльності. В науковій літературі їх поділяють на три групи: ефективні, заходи в процесі розробки, які вдосконалюються та ненадійні.

До ефективних заходів відносять заходи, які піддаються суцільному контролю, чітко задокументовані, роз’яснені співробітникам першої лінії захисту від ризиків фінансовими менеджерами. Визначені заходи характеризуються використанням електронних сервісів, диверсифікованим підходом, забезпеченістю трудовими ресурсами та мотивованими умовами праці.

До заходів що удосконалюються з метою недопущення фінансових ризиків відносять заходи з частковим обліком процесу, піддаються контролю не регулярно та не задокументовані. Ненадійні заходи майже

не зменшують рівень захисту бізнесу, не підлягають внутрішньому контролю та незадекларовані.

Матриця видів чистого рівня фінансових ризиків відображена на рис. 3.

Чистий рівень ризику				
Загальний рівень ризику	високий	низький	середній	високий
	середній	низький	середній	середній
	низький	низький	низький	низький
		Ефективні заходи	*Заходи що вдосконалюються*	*Ненадійні заходи*
		Заходи бізнесу для зниження рівня фінансового ризику		

Рис. 3. Наслідки чистого рівня фінансових ризиків в залежності від загального рівня та заходів бізнесу щодо зниження рівня ризикової діяльності

Отже, наслідки високого чистого рівня фінансового ризику свідчать про отримання збитків від фінансової діяльності, середній рівень чистого фінансового ризику вказує на вірогідність недоотримання доходів, а низький про незначні витрати.

Оскільки стратегічною ціллю бізнесу є отримання прибутку та його капіталізація, управління та оцінка фінансових ризиків направлені на формування ризик-апетиту. Ризик-апетит визначається як ступінь прийнятного ризику та визначення міри доцільності ризикових операцій.

Зауважимо, що управління ризиками передбачає не тільки ідентифікацію та оцінку власних ризиків, а й оцінку ризиків партнерів. Для дослідження суті фінансових відносин з партнерами, мети та очікуваного характеру ділових відносин підприємства аграрного сектору самостійно формують модель оцінки ризиків ділових партнерів.

Для впевненості досліджують інформацію про бізнес, вид діяльності, джерела походження його активів, фінансову діяльність та ризик профіль. Скоринг є одним із ключових інструментів, що застосовується у процесі оцінки ризику ділового партнера.

Загальновідомо, що скоринг визначають як систему оцінки за допомогою числових балів, що визначаються через збір даних по усіх можливих базах даних із присвоєнням їм числового значення задля визначення сукупного балу, що дає право на ухвалення рішення. Скорингові моделі оцінки фінансових ризиків з метою прийняття рішень широко застосовуються не тільки фінансовими установами а й бізнесом.

В наукових доробках групи науковців що досліджують фінансові ризики в мікрокредитуванні у період війни на чолі з Кривда О. В стверджується, що «для забезпечення стійкості бізнесу та мінімізації втрат МФО впроваджують комплексну систему управління ризиками – підвищення якості оцінки позичальників (за допомогою скорингових моделей, Big Data та AI), формування резервів і підтримка адекватної ліквідності[1].

Для оцінювання фінансових ризиків скорингом проводиться групування ризикових чинників, виходячи з трьох концептуальних складових: загроза, вразливість та економічні наслідки, можна пропонувати вагові коефіцієнти визначати з використанням експертного методу шляхом анкетування.

Скорингом можна вважати процес дослідження, верифікації та ідентифікації клієнта, на підставі наданої інформації, що дозволяє визначити ймовірність своєчасного виконання ним фінансових зобов’язань (зокрема, повернення кредиту у разі оцінки кредитного ризику) та

[1] Кривда О. В. Сучасні виклики та шляхи мінімізації. *Ефективна економік*а. 2025. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_108

одним із основних та результативних інструментів, які компанії використовують для оцінювання ризиків клієнта.

Скорингові моделі є одним із найбільш результативних інструментів оцінювання фінансових ризиків клієнтів, оскільки дозволяють систематизувати ризикові чинники, кількісно оцінити ймовірність настання негативних подій та обґрунтувати управлінські рішення. Застосування скорингу, у поєднанні з експертними методами визначення вагових коефіцієнтів, сприяє підвищенню якості дослідження ризиків і мінімізації ризику недоотримання прибутковості.

Системний і ризик-орієнтований підхід до оцінки фінансових ризиків є особливо актуальним для аграрного сектору, де ризики зумовлені як економічними, так і політичними, природно-кліматичними та воєнними чинниками. Розмежування загального та чистого рівнів ризику, а також урахування ефективності заходів з їх мінімізації дозволяє більш точно визначати реальний рівень загроз для фінансової діяльності підприємства.

Розділ 8
БАНКІВСЬКА СИСТЕМА ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Леся Сус
кандидат економічних наук, доцент

Юрій Сус
кандидат економічних наук, доцент

Альбіна Коваль, Марія Онищенко
здобувачі ОПП «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Поліський національний університет

1. Основні актуальні показники функціонування банківського сектору України (Сус Л., Коваль А.)

Банківська система є одним із ключових елементів фінансової інфраструктури держави, що забезпечує ефективний перерозподіл фінансових ресурсів, стабільність грошового обігу та підтримку економічного зростання. Її функціонування безпосередньо впливає на розвиток усіх секторів економіки, зокрема й аграрного, який відіграє стратегічну роль у соціально-економічному розвитку сільських територій.

У сучасних умовах трансформації економіки та децентралізації управління особливої актуальності набуває питання активізації ролі банківської системи у забезпеченні фінансової доступності для суб’єктів господарювання та населення сільської місцевості. Банківські установи виступають важливими посередниками у фінансуванні аграрного

виробництва, розвитку малого та середнього бізнесу, інфраструктурних проєктів, а також у підвищенні рівня життя сільського населення.

Розвиток сільських територій значною мірою залежить від можливостей залучення кредитних ресурсів, інвестицій та сучасних банківських послуг. У цьому контексті банківська система виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, сприяючи зменшенню диспропорцій між міськими та сільськими регіонами, стимулюючи зайнятість і підприємницьку активність на селі.

Таким чином, дослідження банківської системи та визначення її ролі у розвитку сільських територій є важливим науково-практичним завданням, що дозволяє обґрунтувати напрями вдосконалення фінансового забезпечення аграрного сектору та сталого розвитку сільської місцевості в цілому.

Українська банківська система вже майже 4 роки функціонує в умовах військового стану. Як за цей час змінилася банківська система? Як поводяться вкладники та позичальники? Оцінка діяльності банківської системи України здійснюється на основі системи кількісних та якісних показників, які відображають рівень її розвитку, фінансову стійкість, ефективність функціонування та здатність виконувати основні економічні й соціальні функції. Аналіз цих показників дозволяє визначити стан банківського сектору, його роль у фінансуванні економіки та, зокрема, у підтримці розвитку сільських територій.

До основних кількісних показників діяльності банківської системи належать кількість діючих банківських установ, структура банків за формами власності, а також рівень концентрації банківського капіталу.

Важливу роль у характеристиці банківської системи відіграють показники активів і зобов’язань банків. Загальний обсяг активів відображає масштаб банківської

діяльності та її потенціал у фінансуванні економіки. Структура активів, зокрема частка кредитів у загальному обсязі, свідчить про рівень кредитної активності банків. Зобов'язання банків, у свою чергу, характеризують обсяги залучених ресурсів, основну частку яких становлять депозити фізичних і юридичних осіб.

Одним із ключових показників діяльності банківської системи є кредитний портфель, який відображає ступінь участі банків у фінансуванні реального сектору економіки. Особливе значення має динаміка кредитування аграрного сектору, оскільки доступ до кредитних ресурсів є необхідною умовою розвитку сільського господарства та сільських територій загалом.

Для оцінки фінансової ефективності банківської діяльності використовуються показники прибутковості, зокрема чистий прибуток банківської системи, рентабельність активів (ROA) та рентабельність капіталу (ROE). Ці показники дають змогу оцінити ефективність використання ресурсів банками та їх здатність до саморозвитку в умовах економічної нестабільності (табл. 1).

Аналіз показників діяльності дав змогу виокремити п'ять основних тенденцій розвитку банківської системи: високий рівень концентрації, накопичення грошей на банківських рахунках, висока рентабельність, виважені стандарти банків, зміна бізнес-моделі банків, що зменшує стратегічну роль кредитування.

✓ *Високий рівень концентрації.* Банківській системі України у довоєнний період властивою була значна залежність від банків іноземних банківських груп. На початок 2022 р. їх частка в загальній кількості складала 28,2 %. Повномасштабне вторгнення спровокувало зміну політики НБУ щодо ліцензування банків країни агресора. Тому закриття низки російських банків зменшило частку іноземних банків до 23,7 %.

Таблиця 1. **Основні показники діяльності банківської системи України**

Показник	Рік					Зміна	
	2021	2022	2023	2024	01.12. 2025	+/-	%
Кількість діючих банків, од.	71	67	63	61	59	-12	83,1
Частка банків іноземних банківських груп, %	28,2	23,9	22,2	23,0	23,7	-4,5	84,0
Частка державних банків, %	5,6	6,0	7,9	11,5	11,9	6,3	212,5
Загальні активи, млрд грн	2358,3	2716,8	3311,3	3414,9	3733,4	1375,1	158,3
Частка банків іноземних банківських груп у активах, %	30,1	27,8	24,4	27,1	25,4	-4,7	84,4
Частка державних банків у активах, %	49,7	52,9	56,1	61,1	52,3	2,6	105,2
Кредити суб`єктам господарювання, млрд грн	795,5	801,4	783,7	850,6	1027,3	231,8	129,1
Кредити фізичним особам, млрд грн	242,6	209,9	222,6	274,3	344,6	101,9	142,0
Частка кредитів в активах,%	44,0	37,2	30,4	32,9	36,7	-7,3	83,5
Вкладення в ЦП та депозитні сертифікати, млрд грн	829,9	1022,7	1466,5	1693,0	1744,4	914,5	210,2
Капітал, млрд грн	255,5	215,8	296,0	348,4	481,3	225,8	188,4
Кошти клієнтів (юр. і фіз. ос.)	1485,3	1822,5	2343,9	2713,6	2888,3	1402,9	194,5
Рентабельність активів, %	4,09	1,04	3,24	2,94	4,55	0,46	111,2
Рентабельність капіталу, %	35,08	9,68	30,33	25,52	38,18	3,1	108,8

Джерело: за даними НБУ[1]

Ринкова частка банку є важливим стратегічним показником, що відображає рівень його конкурентних позицій на ринку банківських послуг. Зростання цього показника свідчить про підвищення здатності банківської установи ефективно задовольняти фінансові потреби клієнтів та адаптуватися до змін ринкового середовища. Формування та динаміка ринкової частки безпосередньо

[1] Основні показники діяльності банків України. *НБУ.* URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

залежать від рівня конкурентоспроможності банку, зокрема від наявності та розвитку його конкурентних переваг. Відтак, нарощення конкурентного потенціалу виступає ключовою передумовою зміцнення позицій банку серед інших учасників фінансового ринку.

Аналіз абсолютних і відносних показників ринкової частки, а також тенденцій їх зміни, є важливим інструментом оцінювання ефективності стратегії розвитку банку та його конкурентоспроможності. Водночас забезпечення довгострокової успішності функціонування банківської установи потребує врахування комплексу додаткових чинників, зокрема рівня якості банківських послуг, ступеня інноваційності та ефективності взаємодії з клієнтами.

Банківська система України у воєнний період характеризується високим рівнем концентрації державних банків. Станом на кінець 2025 р. частка державних банків у загальних активах складає 52,3 %. Важливим показником структури банківської системи є рівень концентрації власного капіталу, який визначає здатність банків протистояти кризам та підтримувати внутрішню стійкість. На рис. 1 наведено розподіл власного капіталу між основними групами банків станом на 01.10.2025 р. Дані свідчать, що державні банки акумулюють найбільшу частку власного капіталу, а саме 57,0 %, що підтверджує їхню ключову роль у системі. Висока частка власного капіталу в державному секторі формує інституційну залежність ринку від держави, посилює вплив регуляторних рішень на конкурентне середовище, а також підвищує системну важливість таких установ. Домінування державного сектору створює додатковий фіскальний тиск і знижує рівень конкуренції, але водночас забезпечує стабілізаційний ефект в умовах війни.

Рис. 1. **Рівень концентрації власного капіталу в банківській системі України станом на 01.10.2025 р.**

Джерело: розраховано за даними НБУ[1]

Урахування зазначених структурних характеристик є необхідною передумовою для об'єктивної оцінки рівня концентрації ринку та формування обґрунтованих стратегічних орієнтирів розвитку банківської системи України. Водночас у сучасних умовах реалізація реформ державних банків шляхом їх приватизації видається недоцільною, що зумовлено трансформацією економічного середовища, зміною пріоритетів і специфікою забезпечення діяльності банківських установ, зокрема тих, що перебувають у державній власності. «Відповідно до стандартних рекомендацій МВФ, під час війни монетарна політика повинна мати підпорядкований характер відносно фіскальної політики та потреб фінансування державного бюджету»[2].

Ймовірність низької зацікавленості приватного банківського капіталу, зокрема іноземного, у прямій або опосередкованій участі у фінансуванні проєктів регіональної відбудови в умовах воєнного стану є досить високою. Найбільш суттєва обставина, яка різко підвищує значення державних банків, пов'язана з необхідністю

[1] Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

[2] Данилишин Б. Де взяти фінансові ресурси для підтримки воєнної економіки і оборони? Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/16/687087/

реалізації цілої низки національних проєктів, покликаних вирішити абсолютно нагальні проблеми подальшого розвитку країни в період повномасштабного вторгнення[1].

Загалом приватизація призвела до зменшення ролі держави у фінансовому секторі, а більш відкриті ринки капіталу призвели до збільшення частки банків, що належать іноземцям. У країнах з високим рівнем доходу частка державних банків зменшилася з 15 % у 1995 р. до 6 % у 2008 р. За той самий період частка іноземних банків зросла з 19 % до 34 %. У країнах, що розвиваються державна власність у банках зменшилася з 24 % у 1995 р. до 14 % у 2015 р., а частка іноземної власності зросла з 24 % у 1995 р. до 38 % у 2010 р.[2].

Ці тенденції були перервані або змінені на протилежну сторону через глобальну фінансову кризу 2008 р., яка призвела до збільшення державної власності. Зокрема, в розвинених економіках досягла піку в 9 % у 2014 р., а потім вона знову зменшилася, досягнувши 5 % у 2020 р. Натомість 2009–2020 рр. присутність іноземних банків залишалася стабільною на рівні близько 32–33 %. У країнах, що розвиваються, присутність державних банків дещо зросла до 15–16 % протягом 2016–2020 рр., а частка іноземних банків в цей період складала близько 36 %[3].

Багатовікова реальна банківська практика недвозначно змушує виходити з того, що наявність в економіці будь-якої країни більшої або меншої кількості державних банків і банків з державною участю – явище цілком ординарне, необхідне, доцільне і, більш-менш, поширене у всьому світі. Інше питання – яка структура

---

[1] Сус Л., Онищук М. Функціонування державних банків на ринку банківських послуг України. *Наукові горизонти*. 2019. № 4. С. 69. http://doi:10.33249/2663-2144-2019-77-4-67-76

[2] Panizza U. Bank ownership around the world. Journal of Banking and Finance. Том 166, 2024 р. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107255

[3] Там само

поділу банків забезпечить ефективне функціонування банківської системи в цілому, скільки державних банків може функціонувати одночасно та яка їх доля є виправданою[1]. Таким чином, сучасний стан банківської системи України характеризується складною структурою, у якій поєднуються як позитивні наслідки консолідації так і ризики надмірної концентрації.

Не менш важливим у цьому контексті є питання перегляду підходів до реформування державного банківського сектору, до складу якого нині належать АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Державний ощадний банк України», АТ «Державний експортно-імпортний банк України», ПАТ АБ «Укргазбанк», АТ «Сенс Банк» та АТ «МОТОР-БАНК». Рекапіталізація державних банків, частка яких у структурі банківських активів у повоєнний період імовірно зростатиме, має супроводжуватися поглибленням їх комерціалізації, що загалом узгоджується з пріоритетами реформування, визначеними ще у 2018 р. «Варто також зазначити, що в усіх цих заходах вагомою підтримкою має стати міжнародна технічна та фінансова допомога, працювати над залученням якої варто ще під час війни»[2].

Основні правила ефективного розвитку банківської системи України, які визначалися Національним банком України разом з іншими регуляторами у довоєнний період базувалися на п’яти стратегічних цілях: «макроекономічна стабільність, фінансова стабільність, фінансова система працює на відновлення країни та інтегрується до ЄС, сучасні фінансові послуги, інституційна спроможність

[1] Сус Л., Онищук М. Функціонування державних банків на ринку банківських послуг України. *Наукові горизонти*. 2019. № 4. С. 68. https://doi.org/10.33249/2663-2144-2019-77-4-67-76

[2] Єрмак В. О. Банківська система України у період повоєнного відновлення: виклики та шляхи розвитку. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 219. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-18

регуляторів та ФГВФО. Кожна ціль має стратегічні ініціативи та заходи, спрямовані на її досягнення»[1].

Тому розвиток банківської системи України має ґрунтуватися на формуванні дієвого та ефективного механізму функціонування банківських установ. «Даний механізм має враховувати існуючі та нові міжнародні банківські стандарти та сприяти належному економічному розвитку сектора банківництва через забезпечення якісного обслуговування клієнтів, систему ефективного перерозподілу грошових коштів»[2].

Враховуючи ключову роль державних банків у економічному розвитку нашої країни, буде доцільно розглянути стратегії вищезгаданих фінансових установ (табл. 2).

Досвід більшості розвинених країн засвідчує, що найбільш сприятливим горизонтом стратегічного планування є п'ятирічний період, тоді як для країн, що розвиваються та характеризуються нестабільністю економічного середовища, оптимальним вважається трирічний термін. Практика діяльності українських банків, які вже залучені до процесу стратегічного планування, підтверджує доцільність визначення планового горизонту в межах 3–5 років. Водночас стратегічний план підлягає щорічному перегляду: з одного боку, до нього вносяться коригування з урахуванням динамічних змін умов функціонування банку, з іншого – горизонт реалізації стратегії пролонгується ще на один рік. Таким чином, стратегічне планування набуває характеру безперервного процесу.

---

[1] Стратегія розвитку фінансового сектору України. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=16

[2] Сус Л., Сус Ю., Довженко В. Розробки стратегій розвитку системно важливих банків України під впливом чинників зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 118. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-115-123

Таблиця 2. **Характеристика стратегій державних банків України**

	Місія	Стратегічна мета
1 група – Масштабування діяльності		
МОТОР-БАНК	Надавати персональні фін. рішення, що сприятимуть економічному розвитку та добробуту клієнтів, акціонера, співробітників	Стати збалансованим, клієнтоорієнтованим та універсальним банком, що поєднує високі темпи росту з ефективним управлінням ризиками Набути статус загальнодержавного та відповідати міжнародним стандартам Впроваджувати програми фінансування клієнтів малого та середнього бізнесу спільно з міжнародними фінансовими організаціями та фондами
Сенс Банк	Якісне обслуговування фін. потреб клієнтів, забезпечуючи, простоту фін. рішень через сучасні сервіси.	Займати провідні позиції обслуговування корпоративних і роздрібних клієнтів, динамічно розвивати напрям обслуговування малих і середніх підприємств шляхом інноваційних рішень Бути найбільшим та якісним банком з точки зору портфеля запозичень та клієнтського обслуговування.
2 група – Покращення фінансових показників діяльності		
Укргазбанк	Бути фінансовим провайдером післявоєнної відбудови	Зосередитись на корпоративному і МСБ-сегментах. Впроваджувати культурну трансформацію – кожен співробітник має відчувати свою роль у спільній меті та операційна – поєднання фізичної присутності з максимально зручними цифровими сервісами Підготовити можливу приватизацію банку в 2026 р.
Укрексімбанк	Трансформація в більш ефективний, капіталізований і сучасний банк	Підтримувати необхідний рівень достатності капіталу Підвищувати якість активів: покращення ситуації з NPL та врегулювання непрацюючих активів, а саме зменшення заборгованості держсектора
3 група – Інновації та цифровізація		
Ощадбанк	Забезпечити інклюзивні, інноваційні та доступні фін. послуги високої якості	Зосереджуватись на ефективності, модернізації та стійкості через цифровізацію, покращення обслуговування, розвиток універсального банкінгу та впровадження ESG-принципів, щоб підтримати відновлення України
ПриватБанк	Бути одним із найтехнологічніших банків України.	Забезпечувати цифровізацію бізнес-банкінгу до 100% Запустити проєктне фінансування для корпорацій Здійснювати масштабування кредитування Персоналізувати роздрібні послуги через ШІ

Джерело: власні дослідження з офіційних сайтів банків

Потрібно зазначити, що станом на кінець 2025 р. довгострокові стратегії, які оприлюднені на офіційних сайтах банків є лише у ПАТ АБ «Укргазбанк» 2025-2030 рр., та у АТ «Державний ощадний банк України» 2024-2028 рр. При цьому ПАТ АБ «Укргазбанк» – це єдиний державний банк, який офіційно задекларував в стратегії готовність до процесу щодо приватизації у найближчій перспективі. Це дасть можливість частково зменшити рівень концентрації державних банків. Всі стратегії державних банків умовно розділено на 3 групи: АТ «Сенс Банк», АТ «МОТОР-БАНК» – стратегічно планують масштабування своєї діяльності та виведення банків в лідери; АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Державний ощадний банк України» – стратегічно сконцентровані на ефективності, модернізації та стійкості через цифровізацію; АТ «Державний експортно-імпортний банк України», ПАТ АБ «Укргазбанк» – зосереджені на утриманні уже існуючої частки ринку за рахунок покращення фінансових показників діяльності.

✓ *Українці накопичили більше грошей.* Парадокс воєнного часу. Один із ключових факторів стабільності банківської системи України – це її гіперліквідність. Рекордні бюджетні витрати, підкріплені західною допомогою, стимулювали зростання заощаджень українців[1]. Станом на кінець 2025 р. фізичні та юридичні особи стали зберігати безготівково на 1402,9 млрд грн більше, ніж до початку повномасштабного вторгнення росії, що в 1,9 рази більше.

За даними Фонду гарантування вкладів фізичних осіб банківська система України станом на листопад 2025 р. приростила вкладів фізичних осіб на 859,2 млрд грн більше (в 2,2 рази) у порівнянні з початком 2022 р., а кількість

[1] Що відбулось з Україною за два роки війни. Фінансовий вимір. URL: https://finclub.net/infographica/shcho-vidbulos-z-ukrainoiu-za-dva-roky-viiny-finansovyi-vymir.html

вкладників в цей період зросла на 22,7 млн осіб, що на 145,7 % більше (табл. 3).

Таблиця 3. **Динаміка розподілу вкладів фізичних осіб**

Показник		Станом на					Зміна 2025/2022	
		01.01. 2022	01.01. 2023	01.01. 2024	01.01. 2025	01.11. 2025	+ / -	%
Вклад-ники	тис. осіб	49754	65352	67688	69836	72495	22741	145,7
Сума вкладів	млрд грн	675,6	1051,5	1234,8	1392,2	1534,8	859,2	227,2
в тому числі								
до 10 грн	тис. осіб	17571	25648	27391	28117	29838	12266	169,8
	млрд грн	0,021	0,027	0,027	0,026	0,028	0,007	137,2
від 10 грн до 200 тис грн	тис. осіб	31552	38762	39146	40435	41243	9691	130,7
	млрд грн	262,6	377,5	390,2	407,6	422,7	160,1	160,9
від 200 до 400 тис. грн	тис. осіб	402	564	630	665	705	303	175,5
	млрд грн	105,6	153,8	173,3	183,7	195,8	90,2	185,5
від 400 до 600 тис грн	тис. осіб	96	160	210	247	275	179	285,5
	млрд грн	46,6	77,3	101,7	119,4	133,4	86,8	286,1
понад 600 тис грн	тис. осіб	133	218	310	372	434	302	327,4
	млрд грн	260,8	442,9	569,6	681,5	783,0	522,2	300,2

Джерело: за даними НБУ[1]

Найбільший приріст зафіксовано у категорії вкладів понад 600 тис грн, де кількість вкладників зросла у 3,2 рази, а сума вкладів у 3,0 рази. Найменші темпи приросту в категорії вкладів до 10 грн, а саме в 1,7 та 1,37 відповідно.

✓ *Висока рентабельність*. Рентабельність банківського капіталу зросла до найвищого рівня за останні десять років, а саме – 38,18 % порівняно із 35,08 % у 2021 р. та 9,68 % у 2022 р. Рентабельність активів має теж подібну

[1] Розподіл вкладів фізичних осіб та сума можливого відшкодування Фондом гарантування вкладів фізичних осіб (у розрізі банків). НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

динаміку. Так, в 2025 р. її значення зафіксовано на рівні 4,55 %, тоді як у 2021 р. – 4,09, а у 2022 р. – 1,04 % (табл. 1). У 2025 р. зафіксовано історичний рекорд за прибутками банківської системи, яка отримала 146,4 млрд грн чистого прибутку, що майже в 1,9 рази більше, ніж у довоєнному 2021 р. (103,84 млрд грн), що видно із даних табл. 4.

Таблиця 4. **Динаміка фінансових результатів діяльності банків України, млн грн**

Показник	Рік					Зміна	
	2021	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Чистий процентний дохід	117648	151695	201394	234298	246435	128787	209,5
Чистий комісійний дохід	57977	50173	51115	56542	57154	-822	98,6
Торговий результат	-77	43482	30264	34398	28081	28158	36535,1
Всього доходів	187580	256742	297237	336031	343030	155450	182,9
Всього витрат	103840	227465	137190	149220	153870	50030	148,2
Чистий прибуток	77376	21921	83039	90907	146401	69025	189,2

Джерело: розраховано за даними НБУ[1]

За останніх 5 років всі банківські доходи мають тенденцію до збільшення, окрім комісійних. Цей вид доходів банків зменшився в перші роки повномасштабної війни переважно через спад економічної активності, скорочення транзакцій і операцій, а також тимчасове зниження банківських комісій у відповідь на кризу – усе це разом зменшило обсяги операцій, що приносять комісійні доходи. Станом на кінець 2025 р. комісійні доходи банків досягли рівня довоєнного 2021 р.

Станом на кінець 2025 р. із 59 діючих платоспроможних банків 52 установи разом отримали чистий прибуток 146,63 млрд грн, що перекрило збитки семи банків в сумі 232,82 млрд грн. У табл. 5 наведено 7 банків лідерів та 7 банків аутсайдерів за рівнем прибутку.

[1] Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

Прибуток сектору концентрований: сім найприбутковіших банків – ПриватБанк (61,95 млрд грн), Ощадбанк (15,61 млрд грн), Райффайзен Банк (10,09 млрд грн), Укрексімбанк (8,45 млрд грн), Універсал банк (7,20 млрд грн) ПУМБ (6,25 млрд грн), Укрсиббанк (5,04 млрд грн) – сформували 78,3 % усього банківського прибутку.

Стабільне функціонування комерційних банків значною мірою забезпечувалося клієнтоорієнтованою політикою, що передбачала збереження високого рівня підтримки споживачів банківських послуг. Зокрема, це проявлялося у продовженні дії переважної більшості тимчасових пільг і безоплатних сервісів, запроваджених раніше, паралельно з відновленням роботи відділень, розширенням банківської мережі та відкриттям нових пунктів обслуговування клієнтів.

Таблиця 5. **Рейтинг найприбутковіших та найзбитковіших банків України станом на 01.12.2025 р.**

Банк	Прибуток, тис грн
АТ КБ "ПриватБанк"	61948152
АТ "Ощадбанк"	15605501
АТ "Райффайзен Банк"	10095553
АТ "Укрексімбанк"	8453587
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	7205319
АТ "ПУМБ"	6245685
АТ "УКРСИББАНК"	5038622
Інші банки	32041214
АТ "БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ"	-5990
АТ "МОТОР-БАНК"	-7121
АКБ "ІНДУСТРІАЛБАНК"	-14418
АТ "КРИСТАЛБАНК"	-27220
АТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ"	-28550
АТ "ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК"	-55233
АТ "БАНК АЛЬЯНС"	-94291
УСЬОГО	**146400811**

Джерело: розраховано за даними НБУ[1]

[1] Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

Водночас зберігаються всі пільгові умови, введені на початковому етапі воєнного стану: кредитні канікули для фізичних осіб і суб'єктів господарювання, які не мали простроченої заборгованості, у тому числі за кредитними картками; безкомісійне обслуговування карткових рахунків за більшістю тарифних планів та здійснення грошових переказів; автоматичне продовження строку дії платіжних карток, термін яких сплинув під час війни. Така політика супроводжується диверсифікацією депозитних продуктів, застосуванням обґрунтованих маркетингових інструментів, поступовим відновленням роздрібного кредитування та реалізацією прав вимоги за проблемними кредитами. У цілому зазначені заходи спрямовані на підвищення доступності банківських послуг для населення та суб'єктів малого й середнього бізнесу, що сприяє зростанню рівня фінансової інклюзії.

Прибуток доцільно розглядати як ключове джерело забезпечення сталого розвитку банківської установи та підвищення якості банківських послуг. У зв'язку з цим для банків, діяльність яких орієнтована на обслуговування населення сільських територій, у процесі формування стратегії розвитку доцільним є планування зростання прибутку не з позицій максимізації дивідендних виплат чи підвищення рентабельності інвестицій акціонерів, а як внутрішнього фінансового ресурсу для реалізації пріоритетних напрямів розвитку банку.

З урахуванням потреб повоєнної відбудови України, створення передумов для економічного зростання та зменшення соціально-економічних диспропорцій у рівні доходів населення, прибуток таких банків доцільно спрямовувати на впровадження ефективних механізмів підвищення рівня фінансової інклюзії. Це передбачає формування сприятливих умов для залучення фізичних і юридичних осіб сільської місцевості до користування

широким спектром банківських послуг, які є доступними з точки зору інфраструктури та вартості й відповідають реальним потребам населення, зокрема шляхом удосконалення існуючих інструментів та впровадження інноваційних підходів у банківській діяльності.

✓ *Виважені банківські стандарти.* В умовах воєнного стану банківська система України змогла уникнути системних збоїв, що передусім зумовлено належним рівнем капіталізації комерційних банків. Про це свідчать результати оцінювання фінансової стійкості банківських установ, яке охоплює аналіз якості активів (asset quality review, AQR), а для системно важливих банків – також проведення стрес-тестування та визначення рівня достатності і потреби в капіталі, що здійснюється Національним банком України (табл. 6).

Таблиця 6. **Результати стрес-тестування банків України**

Показник	2021 р.	2023 р.	2025 р.
Кількість банків, установ	30	20	20
Частка активів, %	93	90	90
Банки, яким підвищено рівень нормативів достатності капіталу за: - базовим сценарієм, установ	9	5	6
- несприятливим сценарієм, установ	20	-	9

Джерело: за даними НБУ[1, 2, 3]

У 2021 р. оцінку якості активів проходили 30 фінустанов, які контролюють 93 % активів банківської системи. За підсумками оцінки стійкості Національний банк установив вищий за мінімальний необхідний рівень

[1] Стрес-тестування банків у 2021 р. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stress_Test_Results_2021.pdf?v=16

[2] Стрес-тестування банків у 2023 р. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Resilience_Assessment_Results_2023.pdf?v=16

[3] Стрес-тестування банків у 2025 р. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Resilience_Assessment_Results_2025_ukr.pdf?v=16

достатності капіталу для низки банків. Зазначений цільовий рівень було визначено таким чином, щоб навіть у разі реалізації стресових сценаріїв обсяг капіталу банківських установ забезпечував покриття потенційних збитків. За базовим макроекономічним сценарієм підвищені вимоги до нормативів достатності капіталу були встановлені для дев'яти банків, тоді як за несприятливого сценарію підвищений необхідний рівень цих нормативів було визначено для двадцяти банків[1].

У 2023 р. оцінку стійкості проходили 20 банків, що разом контролюють 90 % банківських активів. Враховуючи ситуацію з повномасштабним вторгненням розрахунок показників діяльності дещо відрізнявся від традиційного стрес-тестування. Його здійснено без врахування несприятливого сценарію, а лише за базовим макроекономічним сценарієм на основі макропрогнозу Національного банку. Сукупний ефект розрахованих показників для п'яти банків зумовив підвищити необхідний рівень достатності капіталу[2].

У 2025 р. стрес-тестування проходила 21 фінустанова, на які загалом припадає понад 90 % активів банківської системи. За результатами 2025 р. загальний обсяг капіталу банків зростав за обох сценаріїв, тоді як у 2021 р. капітал системи в цілому знижувався в несприятливому сценарії. Порівняно з результатами оцінки стійкості до повномасштабного вторгнення знизилася кількість банків, для яких встановлено підвищені вимоги до достатності капіталу. Так, за базовим макроекономічним сценарієм підвищений рівень достатності капіталу було встановлено лише для шести фінустанов, які сукупно мають 5 % активів

---

[1] Стрес-тестування банків у 2021 р. НБУ. URL: ttps://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stress_Test_Results_2021.pdf?v=16

[2] Стрес-тестування банків у 2023 р. НБУ. URL: https:// bank.gov.ua/admin_uploads/article/Resilience_Assessment_Results_2023.pdf?v=16

сектору, а за несприятливим сценарієм – для дев'яти банків із сукупною часткою 18 % активів сектору[1].

Отже, українська фінансова система продемонструвала достатній рівень стійкості до дестабілізуючого впливу повномасштабної збройної агресії рф. Банківська система на початку 2022 р. загалом змогла витримати початковий кризовий шок навіть за умов суттєвого загострення макроекономічних і фінансових викликів, зокрема різкого падіння обсягів валового внутрішнього продукту, значного підвищення облікової ставки, скорочення кредитної активності банків, зростання частки непрацюючих кредитів та необхідності покриття підвищених ризиків інвестиційного кредитування. Додатковим дестабілізуючим чинником стало масове виведення валютних коштів фізичними особами, які внаслідок воєнних дій перебували за межами країни, що негативно позначилося на сальдо платіжного балансу, а також низка інших системних ризиків.

2. Банківське кредитування як дієвий спосіб вирішення проблем сільських територій (Сус Ю.)

Даний розділ присвячено висвітленню ще однієї особливості розвитку банківської системи в період 2021-2025 рр., яка згадувалася нами раніше – зміна бізнес-моделі банків, що зменшує стратегічну роль кредитування. Вважаємо, що в післявоєнні роки відновлення України політика кредитування банків напряму впливатиме на темпи соціально-економічного розвитку сіл, тому даний напрямок потребує більшої уваги та нових наукових доробків адаптованих до реалій сьогодення.

[1] Стрес-тестування банків у 2025 р. НБУ. URL : https://bank.gov.ua/ admin_uploads/ article/Resilience_Assessment_Results_2025_ukr.pdf?v=16

Сучасні банки дедалі частіше фокусуються на комісійних доходах, скорочують ризикове корпоративне кредитування, розвивають транзакційні та платіжні послуги. У структурі банківських активів зростає частка альтернативних активів – державних цінних паперів, депозитних сертифікатів НБУ, грошових коштів. Навіть за сталого обсягу кредитів їх відносна частка зменшується. З боку бізнесу та населення обмежує розширення кредитного портфеля: скорочення інвестиційної активності, висока відсоткова ставка, зростання невизначеності доходів. Зменшення частки кредитів в активах банків є наслідком консервативної кредитної політики, підвищених ризиків та переорієнтації активів у менш ризикові інструменти в умовах економічної нестабільності. Банки обрали стратегію збереження капіталу; підтримання ліквідності; мінімізації ризиків. У таких умовах кредитування відійшло на другий план (табл. 7).

Таблиця 7. **Тенденції перебудови структури активів**

Стаття активів	Тенденція	Причина
Кредити клієнтам	↓	Високі ризики, падіння попиту
ОВДП	↑	Низький ризик, висока дохідність
Депозитні сертифікати НБУ	↑	Інструмент стерилізації ліквідності
Кошти на коррахунках	↑	Потреба в ліквідності

У наукових дослідженнях банківське кредитування сільських територій розглядається як важливий інструмент підтримки аграрного виробництва та сталого розвитку села. Більшість авторів наголошують на його позитивній ролі у фінансуванні інвестиційних проєктів, модернізації виробничих потужностей, забезпеченні безперервності господарської діяльності та стимулюванні інноваційного розвитку аграрних підприємств. Водночас у працях

виокремлюються стримуючі чинники, серед яких домінують обмежений доступ до кредитних ресурсів, підвищені кредитні ризики, недосконалість інституційного середовища, слабкий розвиток системи аграрного страхування та нестабільність фінансово-економічних умов. Сукупність зазначених підходів свідчить про необхідність удосконалення механізмів банківського кредитування з урахуванням специфіки функціонування сільських територій (табл. 8).

Таблиця 8. **Наукові підходи щодо переваг і стримуючих чинників банківського кредитування сільських територій**

Автор, рік, джерело	Позитивні моменти банківського кредитування сільських територій	Стримуючі чинники банківського кредитування сільських територій
Чепелюк Г., Цистан І. (2015) Банківське інвестиційне кредитування сільськогосподарських підприємств в Україні	Забезпечує фінансування інвестиційних проєктів у сільському господарстві; сприяє оновленню основних засобів та розвитку виробничого потенціалу	Обмежений доступ до кредитів через високі вимоги банків;
Бечко П., Власюк С., Колотуха С. та ін. (2024) Банківське кредитування суб'єктів аграрного бізнесу в умовах воєнного стану	Підтримує безперервність аграрного виробництва; компенсує сезонний дефіцит обігових коштів; виступає джерелом покриття втрат від війни	Підвищені кредитні ризики через низьку ліквідність суб'єктів-позичальників; нестабільність фінансового середовища
Власюк С., Цимбалюк Ю. та ін. (2023) Банківське кредитування як інструмент інвестиційно-інноваційного розвитку аграрної сфери	Стимулює інноваційний розвиток аграрних підприємств; сприяє модернізації виробництва	Низька кредитна активність банків; слабкий розвиток аграрного страхування; невелика конкуренція у поєднанні з економічною нестабільністю
Кушнір С., Батракова Т. та ін. (2025) Сталий розвиток сільських територій в умовах євроінтеграції	Банківське фінансування сприяє сталому розвитку сільських територій та інтеграції у європейський простір	Недосконалість інституційного забезпечення; обмежені фінансові інструменти для села

Автор, рік, джерело	Позитивні моменти банківського кредитування сільських територій	Стримуючі чинники банківського кредитування сільських територій
Андрос С. (2024) Банківське кредитування як дієвий спосіб вирішення проблем аграрних підприємств	Сприяння економічному розвитку підприємств, формування умов кредитної взаємодії	Складність отримання кредитів малого аграрного бізнесу через методичні та практичні бар'єри.

Джерело: складено автором на основі[1, 2, 3, 4, 5]

З початку повномасштабної війни уряд України та Національний банк України здійснюють комплекс заходів, спрямованих на стимулювання кредитної активності вітчизняних банків щодо фінансування реального сектору економіки в умовах підвищеної невизначеності. Основною метою таких заходів є створення фінансових передумов для відновлення та модернізації виробничих потужностей підприємств, а також їх адаптації до нових економічних і безпекових реалій. Зокрема, було розширено механізми державних пільгових програм кредитування, забезпечено своєчасне надання банківським установам інструментів

[1] Чепелюк Г., Цистан І. Банківське інвестиційне кредитування сільськогосподарських підприємств в Україні. *Фінансовий простір*. 2015. № 2 (18). С. 121-129.

[2] Бечко П. К., Власюк С. А., Колотуха С. М., Гузар Б. С., Лиса Н. В. Банківське кредитування як інструмент інвестиційно-інноваційного розвитку аграрної сфери. *Збірник наукових праць Уманського національного університету.* 2024. Вип. 104. Ч. 2. С. 277-284.

[3] Власюк С. А., Цимбалюк Ю. А., Ролінський О. В., Колотуха С. М., Переполка В. Ю. Банківське кредитування як інструмент інвестиційно-інноваційного розвитку аграрної сфери. *Збірник наукових праць Уманського національного університету.* 2023. Вип. 102. Ч. 2. С. 156-167.

[4] Сталий розвиток сільських територій через призму євроінтеграції: виклики та перспективи : колективна монографія / за ред. С. О. Кушнір, Т. І. Батракової. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 274 с.

[5] Андрос С. В. Банківське кредитування як дієвий спосіб вирішення проблем аграрних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2024. № 1 (27). С. 5-17.

рефінансування, необхідних для нарощування обсягів кредитних портфелів.

Водночас актуальним залишається подальше спрощення доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів із прийнятною вартістю.

Важливу роль у процесах післявоєнного відновлення відіграє і банківський маркетинг, орієнтований на системне дослідження ринку, ідентифікацію потреб економічних агентів, аналіз попиту та розширення клієнтської бази банків. Паралельно держава активізує заходи зі стимулювання банків до більш ефективного використання наявної ліквідності шляхом розширення масштабів державних програм кредитування, поступово перебираючи на себе зростаючі зобов'язання щодо компенсації процентних ставок за кредитами для корпоративного сектору[1].

Однією з державних програм підтримки бізнесу в Україні виступає державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %», початок якої датовано у лютому 2020 р., ініційованим Урядом України з однією основною метою – спрощення доступу фізичних осіб-підприємців, малих підприємств до банківського кредитування для впровадження інвестиційних проєктів. Передумовою для старту вказаної програми виступали наступні чинники: необхідність пошуку шляхів зменшення негативних наслідків в економіці, викликаних обмеженнями пандемії Covid-19, а згодом і повномасштабним вторгнення рф на територію України; створення діючої паритетної з бізнесом програми державної підтримки. Програма передбачає часткову компенсацію відсотків за банківськими кредитами на користь учасника програми, який повинен був фактично сплачувати від 5 % до 9 %, незалежно

[1] Нянько В., Нянько Л., Нянько В. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2022. Вип. 35. С. 101. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7643321

від тенденцій процентних ставок на ринку позичкового банківського капіталу.

Головним суб'єктом програми підтримки кредитування «5-7-9 %» та інших програм виступає створений на досвіді реформ Німеччини і за участі німецьких консультантів-експертів «Німецько-Українських фонд», який реформовано в 2020 р. у «Фонд розвитку підприємництва», за участю Міністерство фінансів України [1]. Показники зростання обсягів кредитування у рамках програми «5-7-9 %» наведено у табл. 9.

Таблиця 9. **Обсяг кредитного портфелю у розрізі галузей економіки за програмою «5-7-9 %», млрд грн**

Галузі	Рік					Зміна	
	2021	2022	2023	2024	2025	+/-	разів
Сільське господарство	35,28	87,77	130,05	160,81	201,13	165,85	5,7
Промисловість	13,96	23,61	43,86	74,79	100,22	86,26	7,2
Торгівля	21,58	40,53	68,82	84,81	100,20	78,61	4,6
Інші галузі	10,22	16,08	26,63	38,52	52,06	41,84	5,1
Всього	81,04	168,00	269,36	358,94	453,61	372,57	5,6

Джерело: розраховано за даними Національної установи розвитку[2]

Аналіз результатів реалізації державної програми кредитування у 2021-2025 рр. засвідчує її зростаючу роль у фінансуванні реального сектору економіки. Загальний обсяг наданих кредитних ресурсів за досліджуваний період збільшився у 5,6 р., що свідчить про розширення масштабів програми та підвищення її значущості як інструменту економічної підтримки окремих суб'єктів-учасників.

[1] Сус Ю. Значення державної програми «доступні кредити 5-7-9%» для бізнесу в умовах воєнного стану. Збірник праць учасників IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку». Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 44.

[2] Інформація про результати Державної програми Доступні кредити 5-7-9. URL: https://bdf.gov.ua/publichna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/

Галузева структура кредитування характеризується певною перевагою частки сільського господарства, на яке припадає найбільший абсолютний приріст обсягів фінансування. Така спрямованість зумовлена специфікою аграрного виробництва, високою капіталомісткістю та підвищеною залежністю від зовнішніх ризиків, що дозволяє розглядати її як окремий фінансовий механізм підтримки аграрного сектору, водночас зберігаючи універсальний характер щодо інших галузей економіки.

Таблиця 10. **Динаміка кредитування у розрізі галузей економіки за програмою «5-7-9 %», млрд грн**

Галузь	Рік					Зміна	
	2021	2022	2023	2024	2025	+/-	%
Сільське господарство	35,28	52,49	42,27	30,77	40,32	5,04	114,29
Промисловість	13,96	9,65	20,25	30,93	25,43	11,47	182,13
Торгівля	21,58	18,95	28,29	15,99	15,38	-6,20	-71,28
Інші галузі	10,22	5,87	10,55	11,89	13,54	3,32	132,54
Всього	81,04	86,96	101,36	89,58	94,68	13,63	116,82

Джерело: розраховано за даними Національної установи розвитку [1]

Державна програма кредитування у 2021-2025 рр. характеризується стриманими темпами зростання та підвищеною волатильністю. Зазначена динаміка характеризується нестабільністю, що проявляється у коливаннях обсягів кредитування протягом досліджуваного періоду. У галузевому розрізі пріоритетність сільського господарства зберігається, однак величини кредитування аграрного сектору є нерівномірними. Обсяг кредитних ресурсів, спрямованих у сільське господарство, у 2025 р. лише незначно перевищує рівень 2021 р., що свідчить про обмежений чистий приріст фінансування та підвищену

[1] Інформація про результати Державної програми Доступні кредити 5-7-9. URL: https://bdf.gov.ua/publichna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/

чутливість галузі до змін умов реалізації державної програми «5-7-9 %».

Зростання обсягів кредитування промисловості та інших галузей має більш виражений характер у відносному вимірі, що відображає перерозподіл фінансових ресурсів у межах програми та її поступове розширення на різні напрями економічної діяльності. Водночас у торгівлі зафіксовано скорочення обсягів кредитування, порівняно з базовим роком, що свідчить про зниження ролі цієї галузі у структурі державної програми та можливе посилення селективності доступу до кредитних ресурсів.

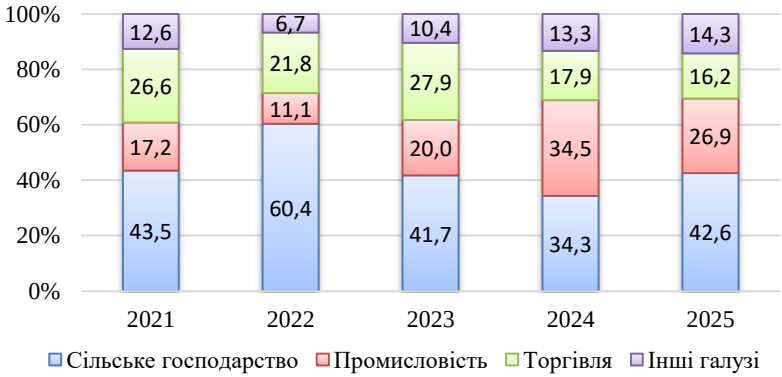


Рис. 2. **Структура кредитного портфелю у розрізі галузей економіки за програмою «5-7-9 %»**

Джерело: розраховано за даними Національної установи розвитку [1]

Структурний аналіз розподілу обсягів кредитування засвідчує наявність істотних змін у галузевих пропорціях фінансування. Протягом усього досліджуваного періоду домінуючі позиції зберігає сільське господарство, частка якого коливається в межах 34,3-60,4 %, що підтверджує його статус пріоритетного об’єкта державної підтримки.

[1] Інформація про результати Державної програми Доступні кредити 5-7-9. URL: https://bdf.gov.ua/publichna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/

Максимальна концентрація кредитних ресурсів у сільському господарстві спостерігається у 2022 р., після чого відбувається зниження його питомої ваги у 2023-2024 рр. та часткове відновлення у 2025 р. Зазначена динаміка свідчить про зміну акцентів у реалізації державної програми та посилення галузевої диверсифікації кредитування.

Загалом відмітимо, що державна програма кредитування «5-7-9 %» зберігає чітко виражену орієнтацію на підтримку сільського господарства, водночас характеризується зростанням внутрішньогалузевої варіативності та поступовим розширенням фінансування інших секторів економіки, не пов'язаних безпосередньо з розвитком сільських територій.

Частка сільськогосподарських кредитів є показником рівня залученості банківської системи у фінансування аграрного сектору та пріоритетності сільського господарства в кредитній політиці банків, а також свідчить про доступність фінансових ресурсів для суб'єктів аграрного виробництва і розвиток сільських територій загалом (табл. 11).

Таблиця 11. **Частка сільськогосподарських кредитів у загальному кредитному портфелі банків України у розрізі строків та валют станом на 01.11.2025 р.**

Види економічної діяльності	Разом	до 1 року	від 1 до 5 років	більше 5 років	у тому числі	
					нац. валюта	іноземна валюті
Усього кредитів, млрд грн	925,8	445,0	373,6	107,3	643,2	282,6
Сільське господарство, лісове та рибне господарство, млрд грн	140,6	41,2	88,4	10,9	109,0	31,6
Частка с.-г. кредитів у загальному кредитному портфелі, %	15,2	9,3	23,7	10,2	16,9	11,2

Джерело: розраховано за даними НБУ[1]

[1] Кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України). НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms

На основі аналізу структури кредитного портфеля банківської системи встановлено, що із загального обсягу виданих кредитів переважаюча частка припадає на короткострокові кредити – терміном до одного року (48,1 %), що свідчить про домінування короткострокових фінансових зобов'язань у кредитній політиці банків. Частка довгострокових кредитів залишається відносно низькою, що певним чином обмежує інвестиційні можливості реального сектору економіки.

Кредитування сільського, лісового та рибного господарства становить 15,2 % загального кредитного портфеля, при цьому найбільша частка аграрних кредитів зосереджена у сегменті середньострокового кредитування – 23,7 %, що є істотно вищим показником порівняно з короткостроковими (9,3 %) та довгостроковими (10,2 %) кредитами.

Валютна структура кредитування демонструє чітку орієнтацію на національну валюту, на яку припадає 69,5 % загального обсягу кредитів, тоді як частка кредитів в іноземній валюті становить 30,5 %. Аналогічна тенденція спостерігається також і у сільському господарстві, де 77,5 % кредитів видано у національній валюті, що знижує валютні ризики для аграрних виробників та сприяє підвищенню фінансової стійкості сектору.

Отримані результати свідчать про те, що аграрний сектор відіграє стабілізуючу роль у кредитному портфелі банків, водночас зберігається структурний дисбаланс у бік коротко- та середньострокового фінансування.

Рис. 3 ілюструє структуру сільськогосподарських кредитів за строками погашення станом на 01.11.2025 р., що дозволяє визначити домінуючі напрями кредитної підтримки та рівень забезпеченості аграрних виробників фінансовими ресурсами різної тривалості.

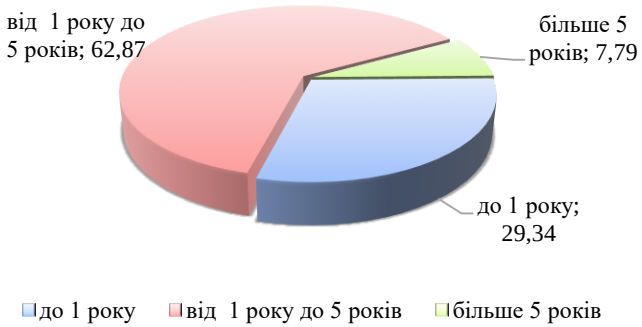


Рис. 3. **Структура сільськогосподарських кредитів за строками погашення станом на 01.11.2025, %**

Джерело: розраховано за даними НБУ[1]

Отримані результати свідчать, що розглянута структура кредитування обґрунтовує необхідність диверсифікації кредитних інструментів і посилення ролі довгострокових фінансових механізмів у банківській підтримці аграрного виробництва. Переважна частка середньострокового фінансування відображає адаптацію банківських установ до специфіки аграрного виробництва, що поєднує сезонність операційної діяльності з потребою у фінансуванні відтворювальних процесів середньої тривалості.

Водночас, збереження значної частки короткострокових кредитів вказує на спрямування кредитної підтримки на забезпечення оборотного капіталу, що обмежує можливості акумуляції фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів із тривалим строком окупності.

[1] Кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України). НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms

Для оцінки валютно-курсових ризиків аграрного сектору доцільно проаналізувати розподіл сільськогосподарських кредитів за видами валют (рис. 4).

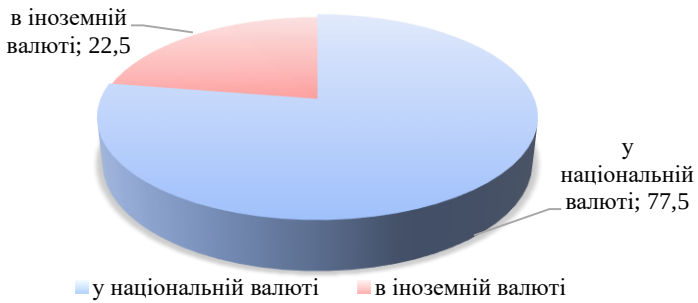


Рис. 4. **Структура сільськогосподарських кредитів за видами валют станом на 01.11.2025, %**

Джерело: розраховано за даними НБУ[1]

Результати аналізу валютної структури сільськогосподарських кредитів свідчать про переважання кредитування в національній валюті, що відображає прагнення аграрних позичальників мінімізувати валютні ризики в умовах макроекономічної нестабільності. Така структура кредитного портфеля сприяє підвищенню передбачуваності боргових зобов'язань та фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств.

Наявність кредитів в іноземній валюті відображає певне збереження попиту на альтернативні фінансові інструменти, зокрема з боку експортоорієнтованих аграрних виробників, для яких валютні надходження можуть виступати окремим механізмом хеджування інфляції. Проте така практика супроводжується підвищеним рівнем валютного ризику, що своєю чергою

[1] Кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України). НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms

обмежує доступність валютного кредитування для широкого кола суб'єктів аграрного сектору.

Зміни обсягів та частки кредитів у національній валюті, наданих сільськогосподарським підприємствам наведено на рис. 5.

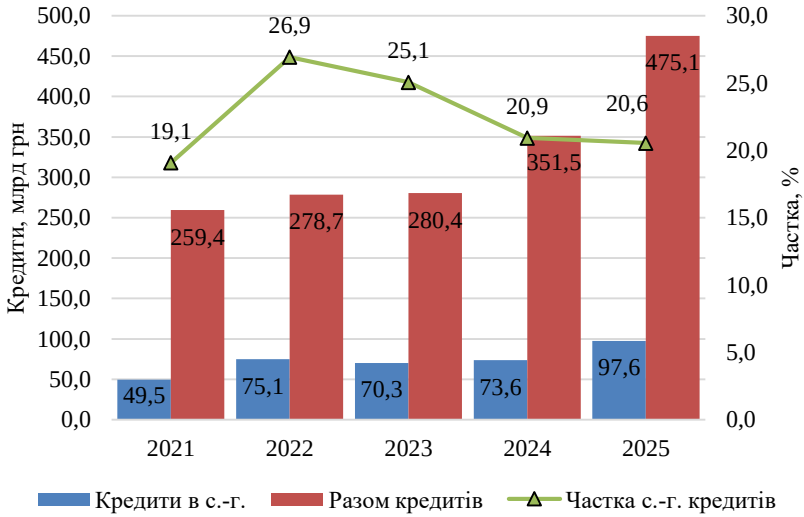


Рис. 5. **Динаміка обсягів та частки гривневих кредитів сільськогосподарської галузі в загальному банківському кредитному портфелі ***

Примітка: *кредити понад 2 млн грн.

Джерело: розраховано за даними НБУ[1]

Аналіз представленої динаміки свідчить про стійке зростання абсолютних обсягів гривневого кредитування сільськогосподарської галузі протягом досліджуваного періоду. Ця тенденція особливо виразно проявилася після 2022 р., коли аграрний сектор став одним із небагатьох сегментів реального сектору економіки, що демонстрував

[1] Звіт про фінансову стабільність, грудень 2025 року. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku

відносно стабільне відновлення кредитної активності в умовах воєнного часу та валютних обмежень. Постійне збільшення частки аграрних кредитів у загальному кредитному портфелі свідчить про стійку орієнтацію банківського кредитування на національну валюту та мінімізацію валютних ризиків для аграрних підприємств.

У той же час, коливання темпів приросту свідчать про значний вплив окремих макроекономічних факторів, таких як монетарна політика, рівень інфляції та зміни процентних ставок, на доступність гривневого кредитування для аграрного сектору.

Активізація кредитування відбувається у безпечному для фінансової стабільності форматі, що забезпечує високу якість сформованого нового кредитного портфеля. Це, зокрема, підтверджено результатами першого етапу щорічної оцінки стійкості банків, яку Національний банк України відновив із застосуванням стандартної методології. Проведений аналіз якості активів засвідчив загалом адекватну оцінку банківськими установами кредитних ризиків.

Завдяки застосуванню зважених банківських стандартів оновлення підходів до визначення непрацюючих кредитів (NPL) відповідно до вимог ЄС мало очікувано помірний вплив на відповідні показники та не призвело до зміни загальної тенденції: частка NPL у корпоративному сегменті скоротилася до 37 % у квітні або до 20 % без урахування застарілих безнадійних боргів державних банків. Якість роздрібного кредитного портфеля залишається стабільною, незважаючи на його динамічне зростання.

Унаслідок обережної кредитної політики банків боргове навантаження підприємницького сектору зберігається на помірному рівні: співвідношення операційного прибутку до фінансових витрат за 12 місяців (станом на березень 2025 р.) становило 2,1 рази, тоді як

показник валового боргу до EBITDA – 1,8 рази. Водночас сукупне боргове навантаження домогосподарств також залишається низьким: на початок квітня 2025 р. співвідношення загального обсягу позик банківських і небанківських фінансових установ до доходів населення утримувалося на рівні близько 10 %[1].

Отже, важливими передумовами розв'язання проблеми непрацюючих кредитів є оновлення нормативно-правової бази, визначення адекватного підходу до врегулювання NPL, проведення комплексної оцінки якості активів, а також рекапіталізація банківських установ з метою зміцнення їх фінансової стійкості. У науковій та практичній площині виокремлюють три основні підходи до вирішення проблеми непрацюючих кредитів:

1. Децентралізований підхід ґрунтується на тому, що кожен кредитор (банківська установа, інвестор, власник облігацій тощо) здійснює взаємодію з боржником автономно, керуючись власними економічними інтересами та погоджуючи індивідуальні умови реструктуризації заборгованості. Застосування такого підходу є доцільним переважно за умов незначної частки проблемних активів у портфелях кредиторів. У цьому контексті поділяємо позицію Р. де Хааса та О. Пивоварського, які зазначають, що навіть за наявності інституційної спроможності банків і судової системи опрацювати значну кількість випадків звернення стягнення на заставне майно, відсутність координації дій може виявитися неоптимальною для банківської системи загалом, з огляду на ризик подальшого зниження ринкової вартості заставних активів.

2. Напівцентралізований підхід передбачає виокремлення неякісних активів у спеціалізовані приватні

[1] Як банківська система України призвичаїлася до війни. URL: https://24tv.ua/bankivska-sistema-biznes-ukrayini-adaptuvalisya-do-novih-realiy_n2854586

або напівприватні фінансові установи, які функціонують поза межами основної банківської системи. Класичним прикладом реалізації такого підходу є досвід Швеції початку 1990-х років, коли створення спеціалізованих структур дало змогу ізолювати проблемні активи та пов'язані з ними ризики, сприяючи відновленню фінансової стійкості системно важливих банків. Ключовою передумовою ефективності цього підходу виступає належне управління так званими «поганими банками» та результативна реалізація їхніх активів з метою мінімізації втрат для держави й інших заінтересованих сторін.

3. Централізований підхід полягає у створенні спеціальної державної інституції, на яку покладаються повноваження щодо координації процесів реструктуризації заборгованості та досягнення узгоджених рішень між усіма кредиторами і боржниками. Такий підхід характеризується більшою системністю та уніфікованістю процедур, забезпечує збалансований захист інтересів учасників процесу, а також створює сприятливі передумови для залучення міжнародної фінансової та донорської підтримки.

Вивчення цих підходів дає підстави зробити висновок, що оптимальними для відновлення банківської системи після війни в Україні є «напівцентралізований або централізований підходи, при цьому вибір конкретної стратегії залежатиме від обсягу та структури неякісних банківських активів. Готуватися до інвентаризації банківських активів варто вже зараз, щоб швидко провести її у післявоєнний період та розпочати рекапіталізацію, яка цілком логічно не може розпочатися у період війни»[1].

[1] Єрмак В. О. Банківська система України у період повоєнного відновлення: виклики та шляхи розвитку. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 218-219. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-18

В цьому контексті цілком обґрунтованим є звернення до світового досвіду, який демонструє, що «достатньо велика кількість країн (Німеччина, Японія, Грузія, Південна Корея та ін.) на певному етапі свого існування зіштовхувались із необхідністю повоєнної відбудови економіки, а отже, й українська економіка має змогу перейняти попередній досвід, скориставшись успішними кейсами»[1].

Достатній рівень прибутку забезпечує підтримку капіталу банків, що дозволяє їм не лише виконувати вимоги регулятора, а й продовжувати розширювати кредитування. За поточного обсягу капіталу банківська система здатна подвоїти свій кредитний портфель за умови стабільності податкової політики, яка є ключовим чинником для реалізації інвестиційних планів[2].

Поряд з тим, варто відзначити, що фокус кредитування переміщується на обороноздатність та енергоефективність з кількох взаємопов'язаних причин, насамперед зумовлених війною та структурними змінами в економіці. Основними позичальниками банківської системи й надалі залишаються аграрні компанії та підприємства сфери торгівлі. Водночас банки поступово нарощують співпрацю з клієнтами з менш кредитованих секторів, розвиток яких нині стимулюється структурними трансформаціями в економіці, зокрема у харчовій промисловості та машинобудуванні (враховуючи оборонний сегмент). Темпи зростання кредитування в цих галузях перевищують середньоринкові.

---

[1] Писарчук О. В., Орел Ю. Л., Єжелий Ю. О. Features of the budgeting of grant applications: analysis of the post-war reconstruction of the Ukrainian economy.Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2023. 37 (Jun. 2023). С. 453. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/833

[2] Як банківська система України призвичаїлася до війни. URL: https://24tv.ua/bankivska-sistema-biznes-ukrayini-adaptuvalisya-do-novih-realiy_n2854586.

Реалізація заходів Стратегії розвитку кредитування також активізувала фінансування енергетичних проєктів за участю банків – учасників меморандуму. «За рік, із червня 2024 р., банки надали понад 18 млрд грн кредитів на розбудову генерувальних потужностей на понад 700 мегаватів. Розширення непрофільної енергогенерації допомогло бізнесу адаптуватися до перебоїв з енергопостачанням»[1]. З кінця 2024 р. розпочато програму фінансування проєктів оборонно-промислового комплексу, згідно Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України[2], до якої приєдналися як приватні, так і державні банки. У рамках цієї програми вже укладено договори на суму близько 1 млрд грн.

Вперше за тривалий період спостерігається активізація банків у фінансуванні спеціалізованих проєктів, а також з'являються консорціумні кредити. Хоча впровадження таких фінансових інструментів є складнішим, вони зазвичай краще відповідають потребам бізнесу та сприяють реалізації великих інвестиційних проєктів. Особливо важливо, що ініціатива у цій сфері виходить від приватних українських банків[3].

Отже, ефективне функціонування кредитного механізму сприяє розвитку аграрного бізнесу, малого підприємництва та інфраструктури села, водночас зменшуючи фінансову ізольованість сільських громад. Разом із тим результативність банківського кредитування значною мірою залежить від рівня фінансової стійкості

---

[1] Пишний А. Як банківська система України призвичаїлася до війни. URL: https://24tv.ua/bankivska-sistema-biznes-ukrayini-adaptuvalisya-do-novih-realiy_n2854586

[2] Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України : Указ Президента України від 20 серп. 2021 р. № 372/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2021

[3] Пишний А. Як банківська система України призвичаїлася до війни. URL: https://24tv.ua/bankivska-sistema-biznes-ukrayini-adaptuvalisya-do-novih-realiy_n2854586

банків, державної підтримки, мінімізації кредитних ризиків та адаптації банківських продуктів до специфічних потреб сільських територій.

3. Удосконалення банківської інфраструктури в контексті розвитку сільських територій (Сус Л., Онищенко М.)

Банківська система та сільські території взаємопов'язані через кредитування агросектору, інвестиції, фінансові послуги для селян і бізнесу та розвиток інфраструктури; хоча сільські території часто мають обмежений доступ до банківських послуг через відстань та низьку платоспроможність, цифровізація та спеціалізовані програми (наприклад, підтримка фермерства) намагаються покращити цю ситуацію, сприяючи розвитку сільської економіки та підвищуючи фінансову інклюзивність.

Потреби сьогодення надзвичайно актуалізують урахування досвіду минулого. Одним із важливих елементів пореформеної банківської системи другої половини XIX – початку XX ст. виступали сільські банки, які відіграли величезну роль у розбудові вітчизняного ринкового господарства, зокрема, створення нового прошарку населення – дрібних селян-землевласників та забезпечення їх зручним короткостроковим кредитом. Про організацію та особливості діяльності сільських банків в сучасній економічній літературі публікацій не багато, що свідчить про недостатню увагу економістів сьогодення до даної проблематики. Окремих аспектів у цьому напрямку торкнулися І. Новікова, Лазанська Т., О. Краснікова, І. Лантух та ін.

Не значна кількість сільських банків на територіях України після скасування в 1861 р. кріпосного права

пояснювалася слабким економічним розвитком на селі, через який набрані в банках кредити досить часто не поверталися та відсутністю чіткої законодавчої бази. Крім того, функціонування цих установ розповсюджувалося лише на жителів регіонів в межах яких вони були засновані, що гальмувало розвиток банківських операцій. Після того, як у1866 р. сільські банки були передані у відання волосних управ, переважна більшість з них зовсім припинила свою роботу.

Подальшого розвитку діяльність сільських банків на території України почала набувати лише з 70-80-х рр. XIX ст. «Певною мірою цьому сприяла відповідна урядова політика. З іншого боку існування таких установ породжували потреби сільського господарства. Питання про проблеми створення установ дрібного кредиту постійно обговорювалася на з'їздах сільських господарів. А після того, як в грудні 1870 р. розпочали свою діяльність спеціальна комісія з питань дрібного кредиту та Комітет при сільських позичково-ощадних та промислових товариствах, справа дещо зрушила з місця»[1].

1. Одним із перших, водночас найбільш відомих та результативних українських сільських банків був Сільський банк графині Олександри Браницької, заснований у 1875 р. за рахунок благодійних внесків відомої землевласниці. Дана фінансова установа успішно функціонувала до початку XX ст [2] . Його специфікою було поєднання здійснення загальнобанківських операцій із наданням спеціалізованих фінансових послуг, орієнтованих виключно на селян, які проживали на територіях колишніх маєтків графині.

[1] Новікова І. Функціонування сільських банків на українських теренах та їх роль у формуванні вітчизняного господарства ринкового типу (друга половина XIX– початок XX ст.). *Вісник Національного банку України.* 2008. № 12. С. 36.

[2] Лазанська Т. Гетьманша білоцерківщини та її нащадки (з історії роду Браницьких). *Проблеми історії України XIX ст. - початку XX ст*. 2004. Вип.VII. С. 245.

Зокрема, банк мав право надавати кредити під заставу цінних паперів, продукції селянського виробництва, земельних ділянок, а також під поручительство чи з метою придбання засобів праці, необхідних для обробітку землі.

Вагоме місце серед сільських кредитних установ того періоду посідав також Олександрівський Сумський селянський банк (1885 р. заснування). Засновником став вихідець із селянської родини, сумський меценат, мільйонер та цукрозаводчик – Іван Герасимович Харитоненко. Зазначені банківські установи класифікувалися як приватні земельні банки. Кредитні ресурси в них надавалися на різні строки: від кількох місяців до 25 років. Територіальні межі їхньої діяльності обмежувалися відповідно губернією та повітом. Крім того, ці банки здійснювали низку інших важливих операцій, зокрема приймали вклади, здійснювали облік векселів, приймали на зберігання різноманітні цінні папери та інші цінності.

Проте, дійсно стрімкого розвитку дрібний селянський кредит в уособленні сільських банків, на території України почав набувати лише у 80-х рр. XIX ст., за часів керування міністерством фінансів нашим співвітчизником економістом-практиком, відомим реформатором Миколою Християновичем Бунге (1881-1886 рр.). Цей видатний вчений зробив чимало в плані сприяння розвитку ринкового господарства, а зокрема й розбудови фінансово-кредитної системи[1].

Не оминув своєю увагою міністр і сільських банків. У 1883 р. було затверджено і опубліковано нормальний статут сільських банків, що й стало поштовхом до поширення цих фінансових установ. «Згодом були надруковані й правила

[1] Історичний розвиток банківської системи в Україні в умовах становлення ринкового господарства (друга половина XIX – початок XX ст.): [монографія] / І.Е. Новікова. – Кам'янець-Подільський: ТОВ «ДрукСервіс», 2011. С. 126.

«про порядок та умови заснування цих банків і нагляду за ними», які передбачали наступне: основний капітал, що складався із пожертв або відрахувань селянських громадських коштів повинен був бути не менше 300 руб.; позики видавалися на рік і лише особам, виключно селянського стану, що належали до тих товариств, які заснували банки. Розмір позики не повинен був перевищувати 1/20 частини основного капіталу, якщо він був менше 3000 руб., і 200 руб., якщо – більше 3000 руб. Керувати кожним таким конкретним банком мала рада, що складалася із трьох членів і розпорядника. Вона повинна була обиратися на сільських зборах на трирічний термін. При цьому повітові старшини, сільські старости і писарі не могли займати вищезазначені посади. Для організації банку необхідно було зібрати ⅔ голосів сільського товариства, а проєкт його статуту мав пройти ряд інстанцій аж до міністра фінансів, який за погодженням із міністром внутрішніх справ, його затверджував. Наглядали за діяльністю кожного такого банку наглядачі (попечителі)»[1].

Як і раніше багато таких банків з'являлися завдяки пожертвам, проте нерідко бюрократична тяганина доволі на довго затягувала процес їх відкриття. Так, наприклад, у 1885 р. статським радником Є. М. Костенко на заснування у с. Скибинцях Лохвицького повіту, Полтавської губернії, сільського банку було виділено 3000 руб. Передбачалося, що прибутки від діяльності даної установи направлялися б на утримання місцевої лікарні. Проте, в результаті різних канцелярських зволікань і перешкод, цей банк було відкрито лише в1893 р.[2]

---

[1] Новікова І.Е. Організація банківської справи на Поділлі (друга половина XIX–початок XX століття). Формування ринкових відносин в Україні: *Збірник наукових праць*. Вип. 12 (67). К., 2006. С. 133.

[2] Новікова І. Функціонування сільських банків на українських теренах та їх роль у формуванні вітчизняного господарства ринкового типу (друга половина XIX–початок XX ст.). *Вісник Національного банку України*. 2008. № 12. С. 37.

Серед чинників, що стримували розвиток сільських банків у другій половині XIX ст. на українських землях, визначальними були обмеженість вільних громадських фінансових ресурсів, необхідних для формування первинних банківських капіталів, а також недостатнє усвідомлення селянством переваг користування відповідними кредитними інструментами. Водночас, попри наявність зазначених перешкод, уже наприкінці 1880-х рр. процес заснування сільських банків в Україні набув масового поширення. Наприклад, вже у 1889 р. таких установ налічувалося: в Київській губернії – 72, Подільській – 26, Харківській – 2[1].

Проте розуміння того, що ці фінансові установи сприяють підвищенню добробуту населення та розвитку ринкової економіки загалом, призвело до швидкого зростання їхньої кількості в українських губерніях (рис. 6).

Позитивні відгуки про роботу і необхідність існування сільських банків зустрічається в звіті Подільського губернатора, який наголошував, «що сільські банки були неабиякою підтримкою для задоволення потреб сільського господарства. Вони успішно працювали, збільшуючись в чисельності і розширюючи свої обороти. Окрім цього діяльність сільських банків сприяла тому, що відволікала увагу багатьох селян від переселення на віддалені окраїни . З метою подальшого збільшення чисельності даних установ у сільській місцевості в листопаді 1906 р. Міністром народної освіти було подано пропозицію про залучення вчителів початкових народних училищ до справи організації установ дрібного кредиту»[2].

---

[1] Новікова І. Функціонування сільських банків на українських теренах та їх роль у формуванні вітчизняного господарства ринкового типу (друга половина XIX– початок XX ст.). *Вісник Національного банку України*. 2008. № 12. С. 38.

[2] Там само.

Слід зазначити, що процес кредитування населення дрібними приватними банками продовжував містити ряд недоліків, тому почала збільшуватися кількість різного роду скарг на якість банківських послуг та на діяльність банківського керівництва.

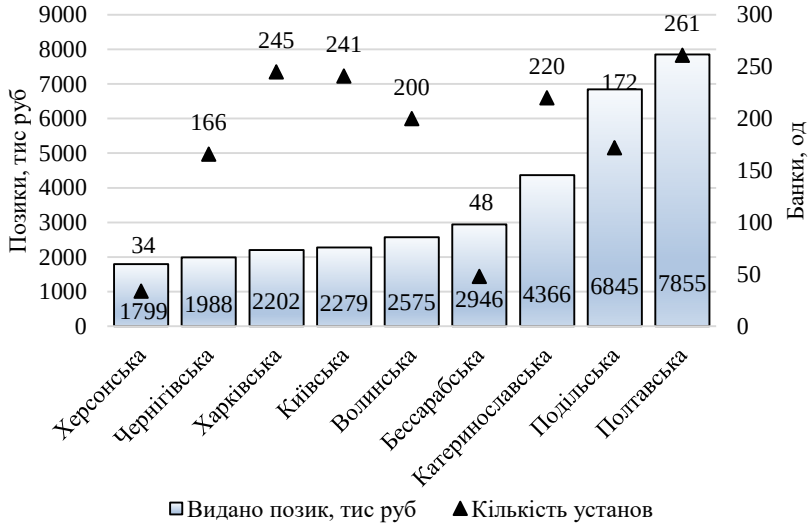


Рис. 6. **Загальний економічний стан сільських банків в українських губерніях на 1 січня 1909 р.**

Джерело: побудовано за результатами досоіджень Новікової І.[1]

Селяни скаржаться на: віддалене місцезнаходження потрібної установи та лишні витрати, що часто є не обхідними для отримання бажаного кредиту; здійснення неправомірних дій працівниками банківських установ, які не рідко розглядалися на суді. Прикладом банківських порушень є «звинувачувальний акт за 1908 р. в якому селяни М. Могиль та його син Р. Могиль звинуватили

[1] Новікова І. Функціонування сільських банків на українських теренах та їх роль у формуванні вітчизняного господарства ринкового типу (друга половина XIX–початок XX ст.). *Вісник Національного банку України*. 2008. № 12. С. 36-39.

керівництво Неміровського сільського банку у привласненні в 1905 р. 35 руб. внесених селянами на погашення взятої в 1903 р. позики. Фіксувалися й випадки інших серйозних порушень. В архівних документах зустрічаємо скаргу жителя м. Шатави Маківського повіту, Кам'янець-Подільської губернії В. Ф. Фещенко на те, що керівництво Стругського сільського банку, що знаходився в Ушицькому повіті, Подільської губернії ігнорує його прохання про видачу йому його ж вкладених в цей банк грошей в розмірі 600 руб., мотивуючи тим, що в касі названого банку немає грошей»[1]. В кінцевому результаті селянин пройшов безліч вищих інстанцій, але зусилля були марними.

Попри наявні недоліки у діяльності, на межі XIX–XX ст. сільські банки посіли одне з ключових і системоутворювальних місць у тогочасній банківській системі. Акумульовані ними капітали з часом почали відігравати важливу роль не лише у розвитку сільського господарства, а й у фінансовій підтримці ремісничого виробництва.

Водночас варто зауважити, що в окремих українських губерніях спостерігалася протилежна тенденція: замість сільських банків поширення набули ощадні каси та товариства взаємодопомоги, тоді як сільські банківські установи були повністю відсутні, зокрема в Херсонській губернії.

Перші позичково-ощадні товариства в Україні відповідно до своїх статутів запроваджували обов'язкову пайову участь, розмір якої становив від 50 до 100 крб. Відповідальність за здійснення операцій ґрунтувалася на принципі кругової поруки. Кредитні кошти надавалися

[1] Новікова І. Функціонування сільських банків на українських теренах та їх роль у формуванні вітчизняного господарства ринкового типу (друга половина XIX–початок XX ст.). *Вісник Національного банку України*. 2008. № 12. С. 38.

переважно строком до шести місяців із можливістю пролонгації ще на три місяці за потреби. Обов'язковою умовою отримання позики було поручительство двох осіб. Розміри кредитів були незначними, а відсоткова ставка коливалася в межах 9–10 % річних. Строкові ощадні вклади приймалися під 6 % річних, тоді як за вкладами без визначеного строку нараховувалося 4 %[1].

Діяльність цих товариств мала низку характерних особливостей. Вони мали право залучати грошові вклади як від власних членів, так і від сторонніх фізичних та юридичних осіб із зобов'язанням їх повернення у визначений або невизначений термін. Після прийняття вкладу вкладникові видавалася ощадна книжка. Розмір відсоткових ставок та інші умови залучення коштів затверджувалися загальними зборами або встановлювалися радою спільно з правлінням товариства. Кредитні та позичково-ощадні товариства мали право надавати позики виключно своїм членам, при цьому для кожного з них, з урахуванням рівня довіри та фінансової надійності, визначалася гранична сума кредиту незалежно від виду забезпечення, кількості чи типу позик. Кредитування здійснювалося на підставі довіри, поручительства членів або сторонніх осіб, а також під заставу. Такі форми фінансової самодопомоги набули значного поширення на території Катеринославщини, Київщини, Полтавщини, Херсонщини, у Таврії, на Поділлі та Волині[2].

Значна частина товариств після затвердження своїх статутів фактично так і не розпочала діяльності, а ще більше – згодом припинили своє існування. Причина цього була очевидною: товариства пропонували членам лише

[1] Лантух І. В. Народний банк як підґрунтя для розвитку капіталізму на вітчизняних теренах наприкінці XIX – початку XX століття. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Вип. 17. Ч. 2. 2016. С. 17.
[2] Там само.

короткотермінові позики, що не відповідало специфіці сільськогосподарського виробництва. Позичково-ощадні установи могли ефективно функціонувати переважно в містах, а також у торговельно-промислових поселеннях, де обіг капіталу відбувався протягом року.

Таким чином, система дрібного кредиту, представлена позичково-ощадними товариствами, волосними касами та сільськими банками, у перші десятиліття після реформ відігравала помітну роль у фінансуванні дрібного товарного виробництва. Проте через сукупність об'єктивних причин, ключовою з яких була хронічна неплатоспроможність основної категорії клієнтів, ці кредитні установи виявилися неспроможними до капіталізації. Суттєвий вплив на цей процес справило також формування на фінансовому ринку потужних земельних банків і конкурентоспроможних кооперативних структур різного профілю, зокрема кредитних товариств.

«Важливим напрямком діяльності кредитних товариств було посередництво, що розвивалось у двох напрямках: по закупівлі необхідних речей для господарства учасників згаданих установ дрібного кредиту і по збуту продукції сільського господарства чи кустарних виробів»[1].

У 20-ті роки XX ст. інститут кредитування став потужним стимулом для зростання та модернізації українського села, впроваджуючи механізацію та фінансуючи господарства.

Роль банківництва в українських селах за часів незалежності і до сьогодення полягає в наступному:

1) Кредитування: надання кредитів фермерам для купівлі техніки, посівного матеріалу, розвитку господарств (наприклад, через програми підтримки АПК).

---

[1] Краснікова О. М. Фінанси і кредит у сільському господарстві Лівобережної України (друга половина XIX – початок XX ст.) : історико-економічне дослідження. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. С. 127.

2) Інвестиції: залучення коштів в агросектор, фінансування інфраструктурних проєктів (елеватори, дороги, переробні підприємства).

3) Фінансові послуги: обслуговування рахунків, перекази, депозити, страхування для сільських жителів та підприємств.

4) Економічний розвиток: стимулювання створення нових робочих місць та підвищення доходів у сільській місцевості через доступ до фінансів.

В рамках нашого дослідження виділено ряд проблем банківського обслуговування сільських територій (рис. 7):

Рис. 7. **Проблеми банківського обслуговування сільських територій та шляхи їх вирішення**

➢ Віддаленість відділень: нестача банківських відділень у віддалених селах, що ускладнює доступ до готівки та послуг.

➢ Низька платоспроможність: частина сільського населення та малих підприємств мають низькі доходи, що ускладнює отримання кредитів.

- Короткострокові кредити: банки надають перевагу короткостроковим позикам, тоді як агробізнесу потрібне довгострокове фінансування.

Шляхи вирішення проблем в контексті розвитку сільських територій (рис. 7):

- Цифровізація: розвиток інтернет-банкінгу, мобільних додатків та фінансових технологій для обслуговування клієнтів онлайн.
- Спеціалізовані програми: державні та міжнародні програми підтримки фермерства, що знижують ризики для банків.
- Банки розвитку та кооперативи: створення спеціалізованих фінансових інституцій, орієнтованих на сільські території.
- Фінансова інклюзія: розширення доступу до банківських послуг для незахищених верств населення (мікрокредитування, сільські кооперативи).

Важливими для населення і банківської системи залишаються можливості і повнота надання банківських послуг на сільських територіях. Важливу роль в даному процесі відіграє цифровізація та фінансова інклюзія. Але не менш актуальним залишаються і традиційні способи надання банківських послуг через наявність функціонуючих банківських відділень у сільській місцевості.

Проведений аналіз динаміки кількості банківських відділень у 2021–2025 рр. засвідчив наявність стійкої тенденції до скорочення фізичної мережі банків в Україні (табл. 12). Загальна кількість функціонуючих відділень зменшилася з 6685 у 2021 р. до 4913 станом на 01.10.2025 р., що відповідає скороченню на 26,5 %. Зазначена динаміка є наслідком комплексного впливу цифровізації банківських послуг, оптимізації витрат банківських установ, а також воєнних і соціально-економічних чинників.

Таблиця 12. **Динаміка кількості відділень у розрізі категорій банків, од.**

Банки	Рік					Зміна	
	2021	2022	2023	2024	01.10.2025	+/-	%
Державні	3420	2657	2720	2814	2639	-781	77,2
Іноземні	1412	1085	893	862	856	-556	60,6
Приватні	1853	1594	1525	1335	1418	-435	76,5
Всього	6685	5336	5138	5011	4913	-1772	73,5

Джерело: розраховано за даними НБУ[1]

Скорочення мережі відділень спостерігається за всіма категоріями банків, однак його інтенсивність є нерівномірною. Найбільш суттєве зниження у відносному вимірі характерне для банків з іноземним капіталом, кількість відділень яких зменшилася на 39,4 % порівняно з 2021 р.. Державні та приватні банки також скоротили свою присутність, відповідно на 22,8 % та 23,5 %, що свідчить про загальносистемний характер трансформації банківської інфраструктури незалежно від форми власності.

В умовах сьогодення важливим є розширення банківської мережі на неокупованих територіях та вдосконалення банківської інфраструктури, що забезпечує створення високоякісних послуг і їх ефективне доведення до клієнтів. Процес скорочення кількості функціонуючих відділень установ банків розпочався відразу із початком вторгнення росії. «На початку березня в зоні ведення бойових дій або поблизу неї працювало лише 21% відділень системно важливих банків, а загалом в Україні – 60 %. Станом на середину червня завдяки деокупації північних областей в Україні працює вже 85 % відділень»[2].

[1] Кількість структурних підрозділів банків (у розрізі банків) URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

[2] Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. Червень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H1.pdf?v=4

Міністерство розвитку громад та територій України затвердило перелік територій, де ведуться або велися бойові дії, а також тимчасово окупованих російською федерацією. Згідно з оновленим переліком, до зони активних бойових дій – території, де тривають інтенсивні бойові дії або вони відбувалися нещодавно віднесено 8 областей[1].

Аналіз територіального розподілу функціонуючих відділень станом на 01.10.2025 р. показав значну концентрацію банківської мережі за межами зон активних бойових дій (рис. 8).

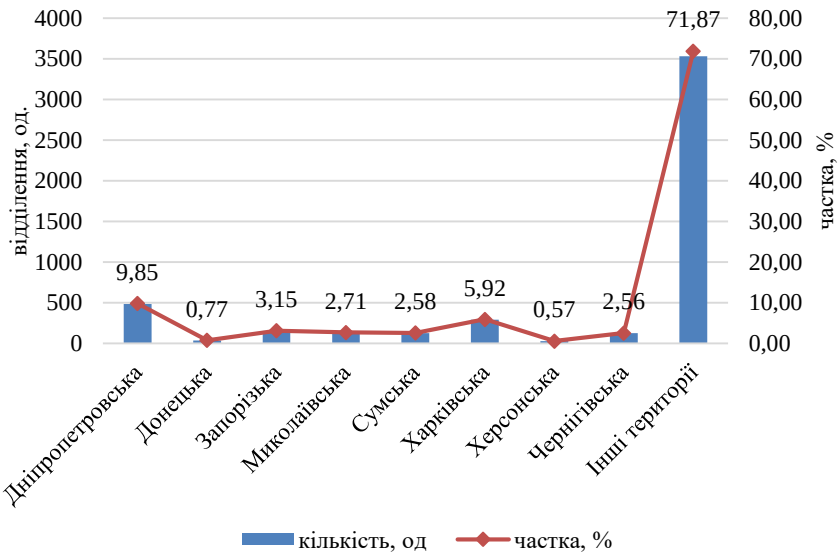


Рис. 8. **Кількість та частка функціонуючих відділень банків у розрізі областей на 01.10.2025 р.**

Джерело: розраховано за даними НБУ[2]

[1] Про затвердження Змін до Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : Наказ Мінрозвитку громад та територ. від 17 листоп. 2025 р. № 1609. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1729-25#Text

[2] Кількість структурних підрозділів банків (у розрізі банків) URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

Частка відділень, розташованих у регіонах із підвищеним рівнем безпекових ризиків, становить лише 28,13 %, тоді як 71,87 % відділень функціонує на відносно стабільних територіях. Така структура свідчить про адаптацію банківського сектору до умов воєнного стану шляхом мінімізації операційних ризиків.

Водночас навіть у регіонах, що зазнали або зазнають активних бойових дій, зберігається базова банківська інфраструктура. Найвища частка функціонуючих відділень серед таких територій припадає на Дніпропетровську (9,85 %) та Харківську (5,92 %) області, що зумовлено їх значним економічним потенціалом і роллю регіональних фінансових центрів. Натомість у Донецькій (0,77 %) та Херсонській (0,57 %) областях зафіксовано мінімальну присутність банківських установ, що об'єктивно відображає наслідки тривалих бойових дій та руйнування інфраструктури.

У період повномасштабної війни важливого значення набуває забезпечення ефективного функціонування державних банків у прифронтових зонах (табл. 13).

Таблиця 13. **Кількість та частка функціонуючих відділень у розрізі категорій банків на територіях бойових дій станом на 01.10.2025 р.**

Регіон	Приватні та іноземні банки, од.	Державні банки, од.	Частка державних банків, %
Донецька	5	33	86,8
Херсонська	9	19	67,9
Чернігівська	44	82	65,1
Сумська	55	72	56,7
Миколаївська	58	75	56,4
Харківська	129	162	55,7
Дніпропетровська	248	236	48,8
Запорізька	81	74	47,7

Джерело: розраховано за даними НБУ[1]

[1] Кількість структурних підрозділів банків (у розрізі банків) URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

Відповідно до розрахованих даних, частка функціонуючих відділень державних банків на територіях з високим ризиком діяльності залежить від ступеню ризику і становить від 86,8 % до 47,7 %. Зокрема, у Донецькій області, де висока частка окупації російськими військами, функціонує 33 відділення державних банків з 38 діючих, тобто 86,8 %, а в Херсонській області – відповідно 19 із 28 відділень, тобто 67,9 %.

Для більшої наочності проілюстровано частку державних банків у розрізі банківських установ (рис. 9).

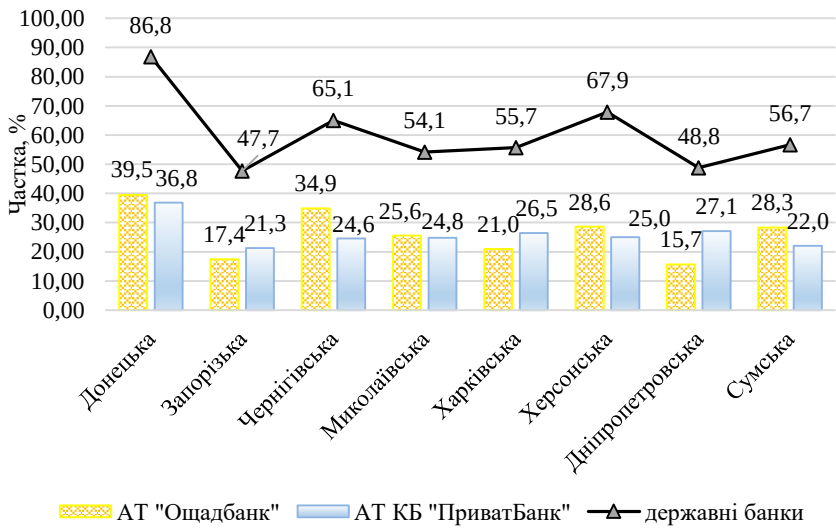


Рис. 9. **Структура функціонуючих державних банківських відділень на територіях бойових дій станом на 01.10.2025 р.**

Джерело: розраховано за даними НБУ[1]

Розрахунки показують, що АТ «Ощадбанк» та АТ КБ «ПриватБанк» є основними надавачами послуг у

[1] Кількість структурних підрозділів банків (у розрізі банків) URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

прифронтових зонах. Кількість їх відділень є маже однаковою. Виключенням є Чернігівська область, де лідером є АТ «Ощадбанк» та Дніпропетровська – де лідером є АТ КБ «ПриватБанк».

В умовах військового стану виникають застереження щодо доцільності реформування системи державних банків, що обумовлено посиленням їх ролі в активізації воєнної та післявоєнної економіки та відбудови постраждалих територій, забезпеченні виконання банківських функцій у деокупованих та наближених до бойових дій громадах[1].

Отже, результати дослідження підтверджують, що сучасний етап розвитку банківської інфраструктури характеризується одночасним скороченням фізичної мережі відділень та посиленням територіальної диференціації їх розміщення. У таких умовах подальший розвиток банківського сектору має ґрунтуватися на поєднанні оптимізації офлайн-інфраструктури з розширенням дистанційних каналів фінансового обслуговування, особливо для населення прифронтових регіонів.

Одним із елементів банківської інфраструктури є об'єднана банківська мережа «Power Banking», створена за ініціативи НБУ. Ця мережа об'єднує відділення українських банків, які продовжують працювати та надавати послуги клієнтам навіть під час блекаутів. НБУ визначає системно важливі банки, до яких належать як державні, так і приватні комерційні установи, що підтверджує функціонування мережі «Power Banking». На сьогодні вона налічує понад 1800 відділень, оснащених альтернативними джерелами енергії, резервними каналами зв'язку, посиленою інкасацією готівки та додатковим персоналом. Близько

[1] Сус Ю. Значення держбанків у забезпеченні теперішнього регіонального розвитку. *Фінансові інструменти регіонального розвитку : VIII всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція* (3 листопада 2022 року), м. Житомир Поліський національний університет. 2022. С. 108.

70 % цих відділень належить системно важливим банкам, а решта – іншим банкам. Серед учасників мережі – ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Райффайзен Банк, Укргазбанк, Сенс Банк, ПУМБ, Укрсиббанк, ОТП Банк, Універсал Банк, Південний, Кредобанк, Таскомбанк та А-банк. У більшості відділень діє «банкоматний національний роумінг», що дозволяє українцям знімати у будь-якому банкоматі мережі збільшену суму готівки для задоволення поточних потреб та формування певного запасу[1].

З позиції банківського маркетингу та розвитку інфраструктури, а також для здобуття конкурентних переваг і стимулювання інноваційної діяльності, нині перспективним є розвиток FinTech та необанкінгу.

Необанки є сучасною формою організації банківської діяльності, що виникла внаслідок глибокої цифровізації фінансового сектору та зміни моделей споживання фінансових послуг. У наукових дослідженнях необанки визначаються як цифрові банки або фінансові платформи, які надають повний або частковий спектр банківських послуг через електронні канали без створення фізичної мережі відділень[2]. Такий формат діяльності є логічним етапом еволюції банківської системи в умовах розвитку цифрової економіки.

Функціонування необанків ґрунтується на використанні мобільних застосунків, хмарних технологій, автоматизованих систем обробки даних та дистанційної ідентифікації клієнтів. Відкриття рахунків, здійснення платежів, управління картковими продуктами, депозитами

---

[1] За ініціативи Національного банку створена спільна банківська мережа POWER BANKING, яка працюватиме навіть в умовах блекауту. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/za-initsiativi-natsionalnogo-banku-stvorena-spilna-bankivska-mereja-power-banking-yaka-pratsyuvatime-navit-v-umovah-blekautu

[2] Вакун, О. В., Вінтоняк, А. М., Заяць, М. Я. Особливості розвитку необанків як складової цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування.* 2025. (1(111), с. 103–108. https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-103-108

та кредитами відбувається онлайн, що значно спрощує взаємодію між банком і клієнтом. Така модель дозволяє мінімізувати операційні витрати та забезпечує високу швидкість обслуговування, що є суттєвою конкурентною перевагою порівняно з традиційними банками[1].

З економічної точки зору необанки сприяють підвищенню ефективності фінансового посередництва. Відсутність витрат на утримання відділень і великого штату персоналу дозволяє необанкам пропонувати клієнтам знижені тарифи, безкоштовне обслуговування карток, кешбек-програми та інші фінансові стимули. Це активізує конкуренцію на банківському ринку та стимулює традиційні банки до прискорення цифрової трансформації.

Важливою соціально-економічною функцією необанків є розширення фінансової інклюзії. Цифрові банківські сервіси забезпечують доступ до фінансових послуг для населення з віддалених регіонів, внутрішньо переміщених осіб, молоді та осіб, які раніше не користувалися банківськими продуктами. Крім того, необанки активно впроваджують інструменти персональної фінансової аналітики, що сприяє формуванню фінансової грамотності населення та раціональному управлінню доходами і витратами.

Розвиток необанків в Україні розпочався наприкінці 2010-х років на тлі активного поширення безготівкових розрахунків, зростання рівня цифрової грамотності населення та підвищення довіри до дистанційних фінансових сервісів.

[1] Європейська Бізнес Асоціація. Впровадження відкритого банкінгу в Україні – новий етап цифрової трансформації платіжного ринку. URL: https://eba.com.ua/ua/vprovadzhennya-vidkrytogo-bankingu-v-ukrayini-novyj-etap-tsyfrovoyi-transformatsiyi-platizhnogo-rynku/

Рис. 10. **Переваги та недоліки необанків**

Джерело: сформовано автором на основі[1, 2]

Найбільш відомим і масштабним необанківським проєктом в Україні є monobank, який функціонує на базі ліцензії АТ «Універсал Банк» і став фактичним лідером цього сегмента.

Згідно з відкритими статистичними даними, станом на початок 2025 р. кількість активних карток monobank становила близько 9,77 млн, що свідчить про значну частку цього необанку на ринку платіжних послуг[3].

За даними Національного банку України, загальна кількість активних платіжних карток в Україні у 2024 р. досягла 58,75 млн, при цьому частка monobank у структурі активних карток зросла до 16,6 %, що є одним із найвищих показників серед банківських установ[4].

---

[1] Вакун, О. В., Вінтоняк, А. М., Заяць, М. Я. Особливості розвитку необанків як складової цифрової економіки. Економіка, управління та адміністрування. 2025. (1(111), с. 103–108. https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-103-108

[2] Огляд банківського сектору України. Листопад 2025 року. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf

[3] Національний банк України. Інформація про діяльність АТ «Універсал Банк» та цифрові банківські сервіси (monobank)., 6.1 2019–2023. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/21133352

[4] Огляд банківського сектору України. Листопад 2025 року. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf

Активний розвиток необанків відбувався навіть в умовах повномасштабної війни. Дистанційний доступ до фінансових послуг, стабільна робота мобільних застосунків і швидке впровадження соціальних ініціатив сприяли зростанню клієнтської бази. За оцінками експертів, кількість користувачів мобільного банкінгу в Україні перевищила 20 млн осіб, що створює сприятливе середовище для подальшого розвитку необанківських моделей[1].

Окрім monobank, в Україні функціонували й інші необанківські проєкти, зокрема sportbank та NEOBANK for everyone, які працювали на базі ліцензій традиційних банків і були орієнтовані на нішеві сегменти клієнтів (табл. 14). Водночас варто зазначити, що детальна статистика щодо кількості їх клієнтів у відкритих офіційних джерелах є обмеженою.

Таблиця 14. **Основні показники розвитку необанків в Україні**

Показник	Monobank	NEOBANK for everyone	Sportbank (до 2024 р.)
Рік запуску	2017	2020	2019
Модель діяльності	На базі ліцензії банку	На базі ліцензії банку	На базі ліцензії банку
Кількість клієнтів, млн осіб	понад 9,5	близько 0,3	близько 0,2
Основний канал обслуговування	Мобільний додаток	Мобільний додаток	Мобільний додаток
Цільова аудиторія	Масовий ринок	Широке коло клієнтів	Спортивна спільнота

Наведені дані свідчать, що необанки в Україні поступово перетворюються з альтернативного фінансового інструменту на повноцінний елемент банківської системи. Їх подальший розвиток залежатиме від регуляторного середовища, темпів цифровізації економіки та здатності інтегрувати нові фінансові технології.

[1] Іршак О., Творидло О. Розвиток необанків в Україні. *Економіка та суспільство.* 2022. (36). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-10

Рис. 11. **Тенденції розвитку необанків в Україні**

У межах сучасної неоінституційної трансформації фінансової системи України особливого значення набуває поява цифрових необанків, які поєднують інноваційні технологічні рішення з класичними банківськими функціями. Одним із найбільш показових прикладів такої трансформації є monobank – перший в Україні цифровий банківський проєкт, запущений у 2017 р.

Monobank функціонує як необанк без фізичної мережі відділень, здійснюючи повний спектр обслуговування клієнтів через мобільний застосунок. Водночас він не має окремої банківської ліцензії, а працює на базі ліцензії АТ «Універсал Банк», що дозволяє розглядати його як гібридну фінансову модель, яка перебуває на межі банківського та парабанківського секторів[1]. Такий формат діяльності відповідає сучасним тенденціям embedded banking та платформізації фінансових послуг.

[1] Національний банк України. Інформація про діяльність АТ «Універсал Банк» та цифрові банківські сервіси (monobank) 2019–2023. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/21133352

З позиції парабанківської концепції Monobank демонструє нову форму фінансового посередництва, орієнтовану на зниження операційних витрат, цифровізацію кредитних процесів і максимальну автоматизацію взаємодії з клієнтами. Відсутність фізичної інфраструктури дозволяє оптимізувати витрати, що створює передумови для формування більш гнучких та конкурентоспроможних фінансових продуктів.

За даними НБУ та офіційних матеріалів банку, у 2019–2023 рр. Monobank демонстрував стійке зростання клієнтської бази, що підтверджує зростаючий попит на цифрові фінансові сервіси. Найбільш поширеними продуктами стали споживчі кредити, кредитні ліміти та платіжні послуги, які надаються повністю в дистанційному форматі. Таким чином, Monobank виступає наочним прикладом необанку, що ілюструє неоінституційну трансформацію фінансового посередництва та розширення функціональних меж парабанківського сектору в Україні.

Необанки в сучасній фінансовій системі виступають не як альтернатива класичним банкам, а як логічний етап їх еволюції в умовах цифровізації економіки. Їх поява зумовлена зміною поведінки споживачів фінансових послуг, зростанням ролі мобільних технологій та потребою у швидкому, зручному й цілодобовому доступі до банківських сервісів. Необанківська модель дозволяє суттєво оптимізувати операційні витрати, що створює умови для підвищення цінової конкурентоспроможності та стимулює загальну ефективність банківського ринку.

Водночас розвиток необанків посилює конкуренцію та виступає каталізатором цифрової трансформації традиційних банківських установ, змушуючи їх переглядати бізнес-моделі та підходи до обслуговування клієнтів. Значущим є й соціально-економічний ефект діяльності необанків, оскільки вони сприяють розширенню

фінансової інклюзії, зменшенню територіальних бар'єрів у доступі до фінансових послуг та формуванню нової культури взаємодії населення з банківською системою. Разом із тим необанківський сегмент залишається чутливим до технологічних і регуляторних ризиків, що обумовлює необхідність збалансованого державного нагляду та розвитку систем управління ризиками.

У підсумку необанки формують стійкий і перспективний напрям розвитку банківського сектору, який поглиблює інтеграцію цифрових технологій у фінансове посередництво та визначає майбутні вектори трансформації банківської системи України.

Узагальнюючи результати можна зробити висновок, що подальше удосконалення банківської інфраструктури сільських територій має ґрунтуватися на поєднанні історично апробованих інститутів фінансової підтримки села з сучасними цифровими технологіями. Пріоритетними напрямами мають стати розвиток фінансової інклюзії, розширення спеціалізованих програм довгострокового кредитування агросектору, підтримка кооперативних та банківських моделей, а також збереження мінімально необхідної фізичної банківської присутності в сільській місцевості. Реалізація цих підходів сприятиме сталому розвитку сільських територій та підвищенню ефективності функціонування банківської системи України загалом.

4. Роль карткового бізнесу у забезпеченні доступності банківських послуг для сільського населення (Сус Л., Сус Ю.)

У сучасних умовах воєнних викликів і посилення глобальної конкуренції ефективне управління картковими продуктами стає стратегічним чинником стійкості

банківського сектору. Розвиток карткового бізнесу є не лише технологічним, а й соціально-економічним процесом, який сприяє зниженню рівня тінізації економіки, підвищенню прозорості фінансових операцій і формуванню цифрової культури споживання. Картковий бізнес – система економічних, технологічних і організаційних відносин між банками, платіжними системами, торговельними підприємствами та власниками карток, спрямована на здійснення електронних транзакцій у безготівковій формі. Її поява зумовлена потребою оптимізувати грошовий обіг і зменшити витрати на проведення розрахунків. Історія карткового бізнесу бере початок у XX столітті, коли в США з'явилися перші картки, а розвиток технологій привів до створення пластикових і чіпових карток. Подальше становлення міжнародних платіжних систем, зокрема MasterCard і VISA, стало основою функціонування сучасного глобального карткового ринку.

З огляду на багатогранність процесів, що охоплюють банківський картковий бізнес, у науковій літературі та нормативних документах спостерігається різноманіття підходів до його трактування. Дослідники та практики по-різному акцентують увагу на сутності цього явища: одні визначають його як інноваційний напрям банківської діяльності, інші – як комплекс технологічних і фінансових операцій, спрямованих на обслуговування безготівкових платежів за допомогою платіжних карток. У свою чергу, Національний банк України та міжнародні платіжні організації (VISA, MasterCard, PCI DSS) розглядають картковий бізнес у контексті системи емісії, еквайрингу, клірингу та процесингу транзакцій. З метою уточнення сутності досліджуваного поняття доцільно проаналізувати існуючі визначення терміну «банківський картковий бізнес» та споріднених категорій, що наведено у табл. 15.

Таблиця 15. **Узагальнення наукових трактувань поняття «банківський картковий бізнес»**

Автор/джерело	Термін	Трактування поняття
Т. А. Плісак, Л. А. Нетребчук	Ринок платіжних карток	Сукупність економічних відносин між учасниками (держателем, банком-емітентом, банком-еквайром, торговцем, процесингом, розрахунковим і центральним банками), у межах яких формується попит/пропозиція на послуги здійснення платежів та відбувається їх купівля-продаж у формі переказів/трансакцій.
Постанова НБУ від 29.07.2022 № 164	Емісія платіжних інструментів	Випуск платіжних інструментів (карток) емітентом для використання в платіжній системі на основі договірних відносин з оператором; у прикладних джерелах – процес створення/керування картками для клієнтів.
Національний банк України	Еквайринг	Платіжна послуга надавача, який має договір із отримувачем коштів (торговцем) і забезпечує приймання та перекази за картковими операціями на погоджені реквізити; сучасні роз'яснення НБУ деталізують ключові ознаки еквайрингу.
CreditCards.com Glossary	Business / Corporate Card	Картка для оплати бізнес-витрат компанією/ її працівниками; інструмент керування витратами, як правило, з бізнес-контролями та інтеграціями.
Н. Корецька, Д. Збирун	Ринок платіжних карток	Узагальнена дефініція як ринку емісії та еквайрингу в межах національних/ міжнародних платіжних систем із описом факторів і класифікацій.

Джерело: згруповано за даними[1, 2, 3, 4, 5].

Аналіз наведених у таблиці визначень свідчить, що в науковій літературі сутність банківського карткового бізнесу

[1] Визначено ключові ознаки здійснення еквайрингу та порядок авторизації і валютного ліцензування учасників платіжного ринку, що його здійснюють. URL: https://lnk.ua/7P3ky3pk6

[2] Корецька Н. І., Збирун Д. В. Ринок платіжних карток України: аналіз та стратегії забезпечення ефективності функціонування : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2016. 141 с.

[3] Плісак Т. О., Нетребчук Л. О. Ринок платіжних карток: сутність, властивості та показники розвитку. *Економіка та суспільство*. 2016. №4. С. 312-318.

[4] Положення про порядок емісії та еквайрингу платіжних інструментів Постанова НБУ; Положення від 29.07.2022 № 164. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0164500-22

[5] Credit Card Glossary: Terms and Definitions. URL: https://www.creditcards.com/glossary/term-business-card-business-credit-card/

переважно його трактують як комплексну діяльність банків, спрямовану на забезпечення безготівкових розрахунків із використанням платіжних карток. Українські автори акцентують увагу на економічній та організаційній складовій – емісії, еквайрингу, обробці транзакцій і розвитку платіжної інфраструктури, тоді як зарубіжні дослідники підкреслюють технологічні та безпекові аспекти, пов'язані зі стандартами PCI DSS та цифровізацією банківських операцій. Загалом банківський картковий бізнес є динамічною сферою фінансових послуг, де поєднуються банківські, технологічні та сервісні процеси, що забезпечують розвиток безготівкових платежів і цифрову трансформацію банківської системи.

На основі узагальнення наукових підходів, нормативно-правових положень і сучасних тенденцій цифрової економіки *банківський картковий бізнес* доцільно визначити як систему економічних, фінансових і технологічних відносин, що охоплює емісію, еквайринг, обробку та забезпечення безпеки платіжних операцій із використанням банківських карток, спрямована на організацію ефективного безготівкового грошового обігу, підвищення зручності та прозорості розрахунків між суб'єктами фінансового ринку.

На нашу думку, сьогодні банківський картковий бізнес – це не лише випуск і обслуговування платіжних карток, а й ціла інфраструктура взаємопов'язаних технологічних і фінансових процесів. Він охоплює емісію карток, обробку транзакцій, еквайринг, клірингові розрахунки між банками, систему безпеки платежів і розвиток новітніх цифрових сервісів – інтернет-банкінгу, мобільних додатків, віртуальних гаманців тощо. Саме завдяки банківському картковому бізнесу відбувається поступове витіснення готівкових розрахунків, що сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, зниженню

рівня тінізації економіки та зростанню ефективності банківського сектору.

Для банків цей бізнес є джерелом стабільних доходів від комісійних платежів, розширення клієнтської бази, розвитку кредитних продуктів і зміцнення конкурентних позицій на ринку фінансових послуг. Для споживачів він означає зручність, безпеку та швидкість доступу до власних коштів і банківських сервісів. У масштабах держави розвиток карткового бізнесу стимулює цифровізацію економіки, сприяє зростанню податкових надходжень, зменшенню витрат на обслуговування готівкового обігу та формує сучасну інфраструктуру безготівкових платежів.

Нормативно-правове регулювання карткового бізнесу в Україні базується на сучасних законодавчих актах та міжнародних стандартах, гармонізованих із вимогами ЄС. Ключову роль відіграють Закон України «Про платіжні послуги», положення Національного банку України, стандарти PCI DSS та норми щодо захисту персональних даних. Аналіз нормативної бази підтвердив, що імплементація принципів PSD2, відкритого банкінгу, вимог до ідентифікації та кіберзахисту створює правові умови для розвитку інноваційних платіжних сервісів і підвищення безпеки електронних транзакцій.

Міжнародний досвід організації карткового бізнесу свідчить, що його розвиток базується на високому рівні цифровізації, стандартизації та регуляторної координації. У країнах Європейського Союзу правове регулювання здійснюється на основі Директиви (ЄС) 2015/2366 (PSD2), яка встановлює вимоги до відкритого банкінгу, захисту даних користувачів і безпеки електронних платежів[1].

---

[1] Директива (ЄС) 2015/2366 Європейського Парламенту та Ради від 25 листопада 2015 р. про платіжні послуги на внутрішньому ринку. *Official Journal of the European Union*. L 337. 23.12.2015. P. 35–127. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/2366/oj

У США діяльність банківських карткових систем регулюється федеральними актами – Electronic Fund Transfer Act (EFTA) та Truth in Lending Act (TILA), що визначають права споживачів і стандарти операцій із картками. Міжнародні платіжні системи, такі як Visa, MasterCard, American Express і UnionPay, діють за єдиними технічними та безпековими стандартами PCI DSS, забезпечуючи глобальну сумісність карткових операцій. У більшості розвинених країн картковий бізнес орієнтований на зменшення частки готівки, розвиток безконтактних і мобільних платежів, інтеграцію карток з електронними гаманцями та цифровими банками.

Варто також відзначити роль міжнародних платіжних систем (Visa, MasterCard, American Express, UnionPay), діяльність яких на території України регламентується НБУ. Вони зобов'язані дотримуватися українського законодавства, здійснювати кліринг і взаєморозрахунки через уповноважені банки та забезпечувати сумісність своїх технологічних рішень з національною платіжною інфраструктурою. Для внутрішнього ринку НБУ розвиває Національну систему масових електронних платежів (НСМЕП), яка сприяє розширенню доступу до безготівкових розрахунків і зниженню залежності від міжнародних операторів.

Отже, банківський картковий бізнес – це динамічна, технологічно розвинена сфера банківської діяльності, яка забезпечує організацію безготівкових розрахунків за допомогою платіжних карток, виступаючи важливою складовою фінансової стабільності, інноваційного розвитку банків і цифрової трансформації економіки загалом.

Ринок платіжних карток – невід'ємний елемент не лише ринкової економіки в цілому, але й драйвером соціально-економічного розвитку села. Розглянемо ролі та

місце платіжних систем на основі банківських карток у двох векторах.

З позиції загальнодержавних інтересів – центральний банк країни одержує можливість скоротити готівку, а відповідно, скоротити витрати на підтримку готівкового обігу та інкасацію, що дасть змогу направити ці кошти на поповнення кредитних ресурсів банків для розвитку українського села. Цим самим приростити дохідну частину бюджету податками с.-г. підприємств, які масштабували свою діяльність за рахунок своєчасних карткових банківських послуг. Важливим в цьому контексті є збільшити довіру громадян до національної банківської системи.

З позиції інтересів жителів сільських місцевостей – використання пластикових карток як засобу платежу є вигідним, оскільки платіжні процеси на основі карткових технологій дозволяють збалансувати інтереси всіх учасників розрахунків. Відбувається в цілому здешевлення процесу обміну й зменшення витраченого на нього часу з одночасним посиленням безпеки трансакцій. Впровадження безготівкових розрахунків допомагає зменшити криміногенність у сільській місцевості.

Український картковий ринок демонструє стало висхідний тренд безготівкових платежів. Динаміка розвитку карткового бізнесу за попередні роки також характеризується стабільним зростанням. Зокрема, у 2021–2025 рр. кількість активних платіжних карток банківської системи України демонстрували послідовний приріст, що відображає посилення ролі безготівкових розрахунків та розширення користувацької бази карткових сервісів (табл. 16).

Таблиця 16. **Динаміка активних платіжних карток, млн шт.**

Банки	Рік					Зміна 2025/2021	
	2021	2022	2023	2024	01.10.2025	+/-	%
Державні	31,4	32,9	36,9	40,5	40,2	8,8	128,0
в т.ч. Приватбанк	24,4	25,9	28,2	31,5	31,3	6,9	128,3
Іноземні	5,7	4,7	4	4	4,2	-1,5	73,7
Приватні	9,1	8,7	11,3	14	14,4	5,3	158,2
Всього	46,2	46,3	52,2	58,5	58,8	12,6	127,3

Джерело: побудовано за даними НБУ[1]

За досліджуваний період кількість активних карток зросла на 12,6 млн шт., що на 27,3 % більше ніж у 2021 р. По всім категоріям банків відбувся приріст кількості активних карток, а саме по державним банкам на 8,8 млн шт., що майже 1,3 рази більше , а по приватним на 5,3 млн шт., що в майже 1,6 рази більше ніж у 2021 р. Виключенням є лише група банків з іноземним капіталом, де цей показник зменшився на 1,5 млн шт. Це частково пояснюється тим, що під час війни люди стали уважніше ставитись до фінансової стабільності: менше відкривають додаткові рахунки/картки або відмовляються від тих, які не використовують щомісяця, – особливо у менш знайомих чи менш доступних банках. Великі українські банки, особливо ПриватБанк, утримують значну частку активних користувачів завдяки широкій мережі послуг, що може послаблювати активність карток у банків з іноземним капіталом.

Доцільно зазначити що приріст активних карток в категорії державних банків забезпечився виключно за рахунок ПриватБанку. Адже станом на жовтень 2025 р. з 40,2 млн шт. активних карток – 31,3 млн шт. це активні

[1] Огляд банківського сектору, листопад 2025 року. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2025-roku

картки ПриватБанку, що складає 77,9 % всіх карток державних банків та 53,2 % від загальної кількості карток.

Зміни у платіжній поведінці населення безпосередньо відображаються на банківській мережі банкоматів. Активне зростання безготівкових розрахунків, розвиток дистанційних каналів банківського обслуговування та поширення альтернативних способів отримання готівки, зокрема через каси торговельних підприємств, зменшують кількість банкоматів. В період повномасштабного вторгнення кількість банкоматів в Україні продовжує зменшуватися. Станом на кінець 2025 р. їх кількість складає 15,5 тис. шт., тоді як на кінець 2021 р. нараховувалося 18,5 тис. банкоматів (рис. 12).

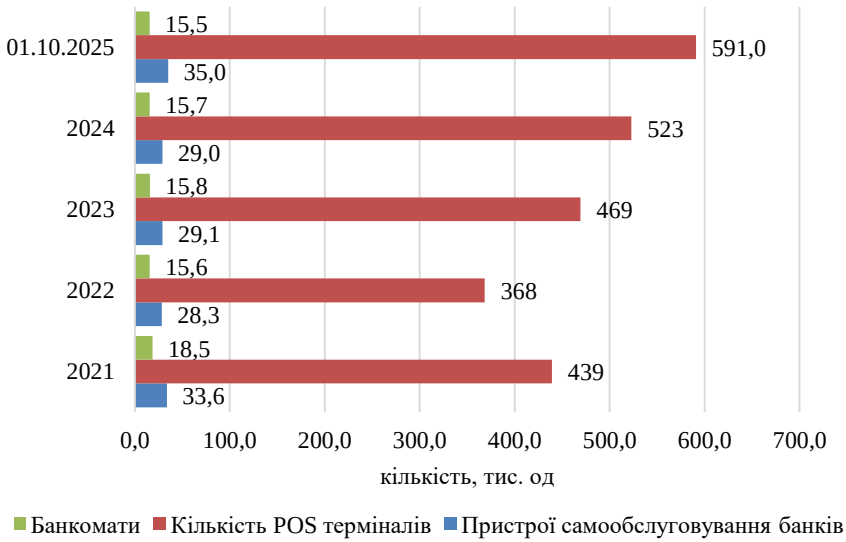


Рис 12. Динаміка платіжної інфраструктури

Джерело: побудовано за даними НБУ[1]

[1] Огляд банківського сектору, листопад 2025 року. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2025-roku

Визначальним фактором таких тенденцій доскорочення стали бойові дії та тимчасова окупація окремих територій, унаслідок чого частина банкоматів була фізично знищена або виведена з експлуатації з міркувань безпеки. Обмежений доступ до прифронтових регіонів, підвищені ризики інкасації та загрози для персоналу банків суттєво ускладнили підтримання стабільної роботи банкоматної мережі.

Водночас важливу роль відіграє оптимізація витрат банківських установ в умовах економічної нестабільності. Банки скорочують малоефективні елементи інфраструктури, зокрема банкомати з низьким рівнем транзакційної активності, що не забезпечують належної окупності. Цей процес посилюється закриттям або консолідацією банківських відділень, у приміщеннях яких традиційно розміщувалася значна частина банкоматів.

Таким чином, скорочення кількості банкоматів в Україні є наслідком адаптації банківської системи до воєнних викликів і трансформації платіжної інфраструктури, що відображає перехід від традиційних форм доступу до готівки до більш цифровізованих і економічно ефективних моделей обслуговування клієнтів.

З рис. 12 видно, що за 2025 р. кількість платіжних терміналів у торговельній та сервісній мережах порівняно з 2021 р. збільшилася на 34,6 % – до 591,0 тис. Отже, за кількісними показниками термінальна мережа в Україні повністю компенсувала скорочення першого року повномасштабної війни (скорочення за 2022 р. відбулося на 16 %) та демонструє подальшу тенденцію до розширення.

Сьогодні Україна є частиною світової спільноти, де активно застосовуються платіжні карткові системи. Ігнорувати цей загальний процес у контексті розширення культурних, політичних та економічних зв’язків із іншими країнами практично неможливо та економічно недоцільно.

Повномасштабне вторгнення рф на територію України тільки прискорило дану тенденцію. За даними НБУ суми платежів населення України за кордоном постійно зростають. Лише у перший рік повномасштабної війни сума платежів зросла у 4,6 рази з 5,3 млрд грн до 24,8 млрд грн. Станом на кінець 2025 р. він становить 25,8 млрд грн (рис. 13).

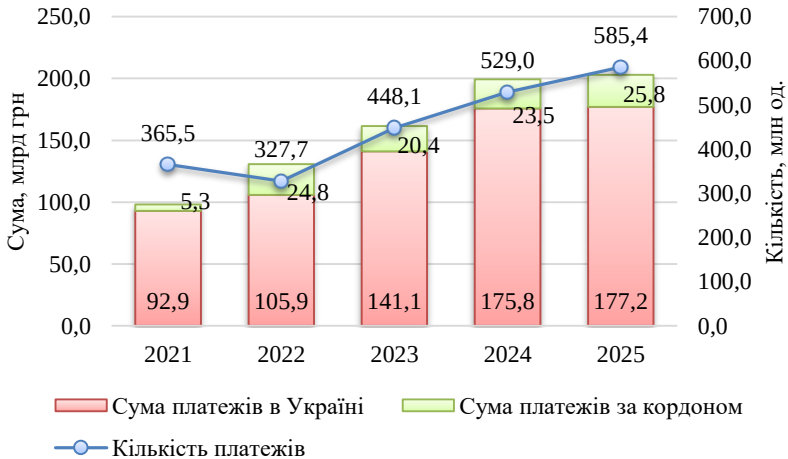


Рис 13. **Динаміка розрахунків платіжними картками через POS-термінали**

Джерело: побудовано за даними НБУ[1]

У період 2021-2025 рр. значно зросла кількість розрахунків платіжними картками через POS-термінали: з 365,5 млн шт. у 2021 р. до 585,4 млн шт. у 2025 р., що на 60,1% більше.

Вважаємо, що зростання кількості та суми розрахунків платіжними картками пояснюється кількома чинниками: розширенням платіжної інфраструктури, майже повною безконтактністю POS-мережі, поширенням токенізованих

[1] Огляд банківського сектору, листопад 2025 року. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2025-roku

карток, розвитком e-commerce та цифрових банківських сервісів. У сукупності ці процеси демонструють поступову інтеграцію України до європейських стандартів платіжної культури та свідчать про ефективну реалізацію політики Національного банку України щодо стимулювання безготівкових розрахунків. Сукупно ці тенденції формують нову нормальність карткового бізнесу: домінування digital-каналів, швидких і безпечних оплат та сервісів на базі відкритих API. Додатково це підтверджується спостереженнями НБУ в оглядах банківського сектору щодо збільшення активних карток і транзакцій через POS та інтернет.

Платіжна інфраструктура карткового бізнесу відіграє визначальну роль у забезпеченні доступності банківських послуг для сільського населення та формуванні умов його фінансової інклюзії. Наявність і розвиток мережі платіжних терміналів, банкоматів та інших елементів інфраструктури дає змогу мешканцям сільської місцевості здійснювати основні платіжні операції без необхідності фізичної присутності у відділеннях банків, які, як правило, зосереджені у міських центрах. Це сприяє зменшенню територіальних диспропорцій у доступі до фінансових послуг та підвищенню рівня їх використання.

Розвинена платіжна інфраструктура створює передумови для поширення безготівкових розрахунків у сільській місцевості, знижуючи залежність населення від готівкового обігу та підвищуючи прозорість фінансових потоків. Водночас вона забезпечує ефективне та своєчасне отримання доходів і соціальних виплат, зокрема пенсій, заробітної плати, субсидій і державної допомоги, що є особливо важливим для соціально вразливих категорій населення.

Крім того, розвиток платіжної інфраструктури карткового бізнесу позитивно впливає на економічну

активність у сільській місцевості, оскільки стимулює інтеграцію місцевих суб'єктів господарювання у національний платіжний простір, сприяє легалізації грошового обігу та підвищенню фінансової дисципліни. В умовах воєнних та економічних викликів її функціонування набуває особливого значення, оскільки забезпечує безперервність платіжних операцій і підвищує стійкість системи обслуговування сільського населення.

Банківський картковий бізнес є важливою складовою цифрової бізнес-моделі банку, тому всі виклики цифрової трансформації прямо впливають на його функціонування. Як зазначають А. М. Орел і В. В. Дяченко, серед основних перешкод виділяються технологічні, фінансові, правові, організаційні та соціальні фактори[1].

В рамках даного дослідження виокремлено 5 типів ризиків функціонування банківського карткового бізнесу з виокремленням ключових з них (рис. 14).

Правові ризики зумовлені відставанням законодавчої бази від темпів технологічних змін, зокрема у сфері захисту біометричних даних та регулювання хмарних сервісів. Серед соціальних ризиків виокремлено низький рівень довіри сільського населення до банківської системи та депресивність розвитку окремих сільських територій, які є нецікавими для комерційних банків.

До технологічних належать обмежені технічні можливості частини банків, потреба у масштабуванні IT-інфраструктури та захисті даних, а також складність інтеграції нових цифрових рішень у наявні системи.

Фінансово-операційні виклики полягають у високих витратах на впровадження цифрових платформ, що створює конкурентні переваги для великих банків і посилює нерівність між учасниками ринку, а також спонукає

[1] Орел А. М., Дяченко В. В. Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №5. С. 56-57

впроваджувати системи моніторингу операцій у реальному часі та аналітику штучного інтелекту.

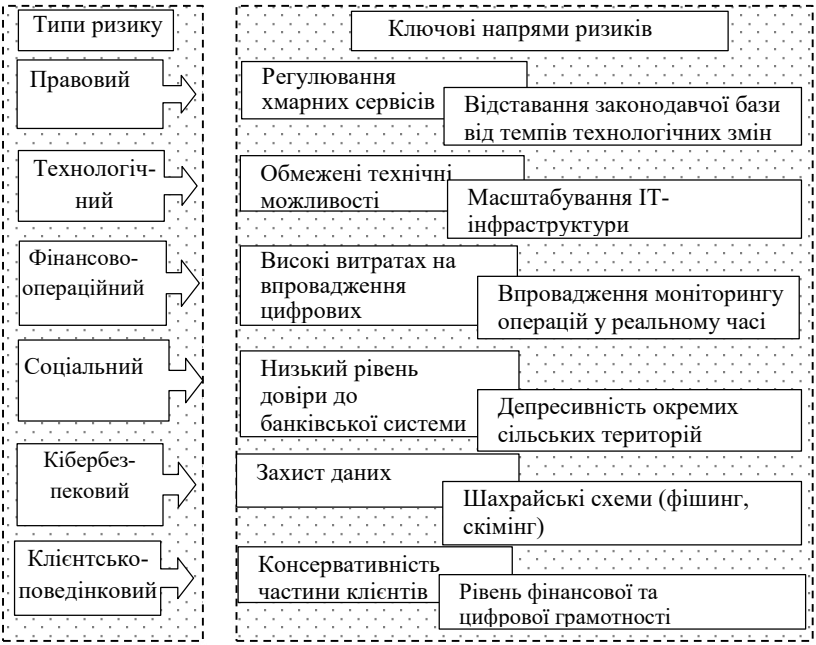


Рис. 14. **Типи ризиків карткового бізнесу за функціональною природою**

Джерело: згруповано за даними[1, 2]

До клієнтсько-поведінкового типу ризиків належать низький рівень фінансової та цифрової грамотності сільського населення та консервативність частини клієнтів, які не готові повністю перейти до цифрових каналів. Це безпосередньо впливає на розвиток безготівкових сервісів і

[1] Орел А. М., Дяченко В. В. Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 56-57

[2] Тарасенко А., Жаворонок А., Суховецький В. Безпека платежів у цифровій економіці: виклики для банківського карткового бізнесу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. Вип. 1(30). С. 233-247.

карткових продуктів, адже для частини селян готівкові операції залишаються пріоритетними.

Банківський картковий бізнес в Україні функціонує в умовах зростання кіберзагроз, що зумовлює потребу у вдосконаленні системи безпеки. Вона охоплює як технічні збої та шахрайські схеми (фішинг, скімінг), так і недоліки у внутрішньому контролі, порушення стандартів PCI DSS і регуляцій PSD2[1].

Як зазначають Л. Є. Борисова та М. С. Волкова, подальше зростання цього сегмента фінансового ринку потребує формування стратегічного бачення та прогнозування його розвитку в середньостроковій перспективі[2]. З метою визначення ключових чинників впливу, потенційних можливостей і загроз доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить комплексно оцінити сильні й слабкі сторони карткового бізнесу, а також окреслити пріоритетні напрями удосконалення його управління в умовах сучасних викликів.

У сучасних умовах воєнних викликів та цифрової трансформації SWOT-аналіз є одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного планування, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні та зовнішні чинники розвитку банківського карткового бізнесу. Такий аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози розвитку галузі, а також сформувати стратегічні орієнтири її подальшого функціонування в контексті національних і міжнародних тенденцій. Результати SWOT-аналізу створюють базу для розроблення рекомендацій

---

[1] Тарасенко А., Жаворонок А., Суховецький В. Безпека платежів у цифровій економіці: виклики для банківського карткового бізнесу. *Науковий вісник Полісся.* 2025. Вип. 1(30). С. 233-247.

[2] Борисова Л. Є., Волкова М. С. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113

щодо удосконалення управління картковим бізнесом у наступному підрозділі (табл. 17).

Таблиця 17. **SWOT-аналіз банківського карткового бізнесу в Україні**

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
1. Розвинена мережа платіжної інфраструктури (POS-термінали, інтернет-еквайринг, банкомати). 2. Активна державна політика стимулювання безготівкових платежів з боку НБУ. 3. Високий рівень проникнення мобільного та інтернет-банкінгу серед населення. 4. Розширення пропозицій токенізованих і безконтактних карток. 5. Підвищення довіри клієнтів до електронних платежів.	1. Висока залежність від міжнародних платіжних систем (Visa, MasterCard). 2. Недостатній рівень кіберзахисту окремих банків і слабкі системи моніторингу шахрайства. 3. Нерівномірний розвиток платіжної інфраструктури в регіонах. 4. Обмежені інвестиційні можливості малих банків для технологічного оновлення. 5. Відставання нормативно-правової бази від темпів цифровізації.
Можливості (O)	**Загрози (T)**
1. Інтеграція до європейського фінансового простору через впровадження стандартів PSD2. 2. Розвиток open banking та API-рішень між банками і фінтехами. 3. Використання штучного інтелекту й аналітики даних для підвищення безпеки операцій. 4. Запровадження біометричних технологій для автентифікації клієнтів. 5. Можливість державного стимулювання fintech-інновацій.	1. Зростання кіберзлочинності та нових типів шахрайства (фішинг, скімінг, соціальна інженерія). 2. Економічна та валютна нестабільність унаслідок воєнних дій. 3. Конкуренція з боку небанківських платіжних платформ (Apple Pay, Revolut, Wise). 4. Витік персональних даних і зниження довіри споживачів до електронних сервісів. 5. Низький рівень фінансової грамотності окремих груп населення.

Проведений аналіз свідчить, що банківський картковий бізнес в Україні має потужний потенціал розвитку, заснований на поєднанні технологічних і регуляторних переваг.

До ключових сильних сторін належать сформована платіжна інфраструктура, значна частка безготівкових операцій (понад 65 % за сумою та 95 % за кількістю на

початок 2025 р.), а також активна цифровізація банківського сектору, яку підтримує НБУ через політику cashless[1, 2].

Наявність розгалуженої мережі POS-терміналів, систем безконтактних платежів і мобільних додатків створює основу для подальшого розвитку ринку.

Слабкі сторони карткового бізнесу обмежують ефективність управління: серед них – залежність від міжнародних платіжних систем, недостатня кіберстійкість окремих банківських платформ і нерівномірний розвиток інфраструктури. Проблемою залишається й відставання нормативної бази, особливо у сфері захисту даних та хмарних технологій. Водночас впровадження стандартів PSD2, розвиток open banking, використання штучного інтелекту та біометричної ідентифікації відкривають нові можливості для підвищення безпеки, прозорості й привабливості українського ринку. Участь у міжнародних фінтех-ініціативах сприятиме залученню інвестицій і розширенню партнерства між банками та технологічними компаніями.

Натомість загрози зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Найсуттєвішими є зростання кіберзлочинності, економічна нестабільність, ризик витоку персональних даних та конкуренція з боку небанківських гравців. В умовах воєнного стану також підвищується вразливість платіжної інфраструктури, що потребує додаткових заходів з кіберзахисту й резервного дублювання систем.

---

[1] Картковий ринок у III кварталі 2023 року: частка безготівкових операцій з картками надалі зростає. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2023-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-z-kartkami-nadali-zrostaye

[2] Кількість та сума безготівкових розрахунків платіжними картками у першому півріччі 2025 року зросли. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-ta-suma-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-zrosli

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність збалансованої стратегії управління картковим бізнесом, орієнтованої на зменшення технологічних ризиків, розширення фінтех-інновацій та підвищення рівня клієнтської безпеки. Визначено, що ключовими факторами успіху є цифровізація, партнерство банків і фінтех-компаній, впровадження інноваційних технологій та підвищення кібербезпеки. У свою чергу, подолання регіональних і технологічних диспропорцій, оновлення нормативної бази й інтеграція до європейського фінансового простору створюють умови для сталого розвитку галузі.

Згідно з прогнозами ЄБРР (2024) та аналітичними звітами Deloitte, подальше зростання безготівкових операцій сприятиме підвищенню фінансової інклюзії, а впровадження інноваційних рішень – зміцненню конкурентоспроможності банківської системи України на міжнародному рівні.

Очікується подальше поширення токенізованих карток, мобільних гаманців та AI-систем моніторингу, що посилить безпеку та ефективність платіжного ринку України. За збереження поточних темпів цифровізації частка безготівкових розрахунків може перевищити 65,78 % за сумою (рис. 15) та 97,8 % за кількістю (рис. 16) до кінця 2027 року, що підтверджує проведені прогнозні розрахунки за допомогою вбудованої функції Excel.

Для побудови прогнозного ряду з ймовірністю 95 % використано щомісячну статистичну інформацію за 30 останніх періодів (квітень 2023 р. – жовтень 2025 р.)[1]

[1] Огляд банківського сектору, листопад 2025 року. *НБУ.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2025-roku

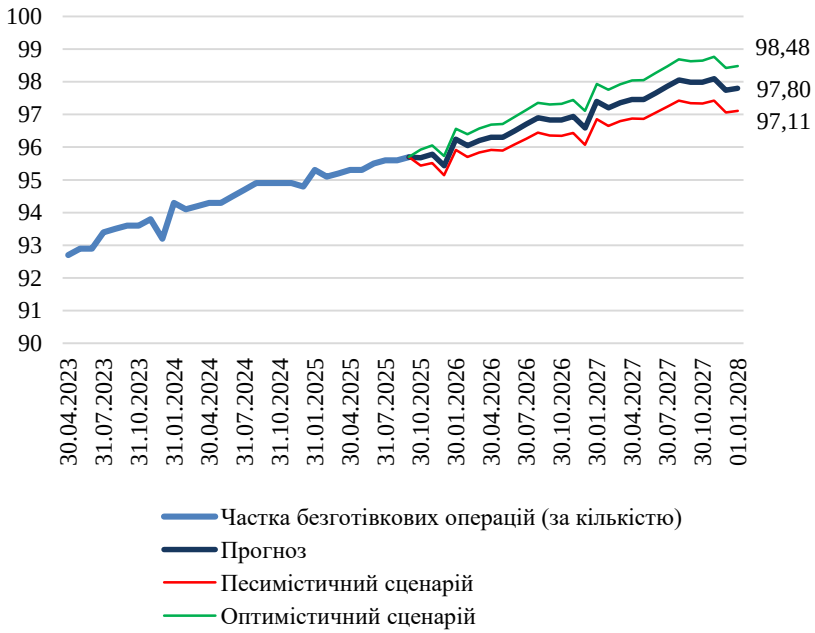


Рис. 15. **Прогноз динаміки частки безготівкових операцій за їх кількістю в Україні до кінця 2027 р.**

Джерело: побудовано та розроблено за даними НБУ[1]

За умови оптимістичного прогнозу частка безготівкових розрахунків може перевищити 68,14 % за сумою та 98,48 % за кількістю до кінця 2027 р.

В рамках дослідження розвитку карткового бізнесу банків доцільно буде здійснити його кількісну оцінка впливу на фінансові результати банківської системи, що передбачає аналіз взаємозв'язку між динамікою показників карткових операцій та ключовими фінансовими індикаторами діяльності банків.

[1] Огляд банківського сектору, листопад 2025 року. *НБУ.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2025-roku

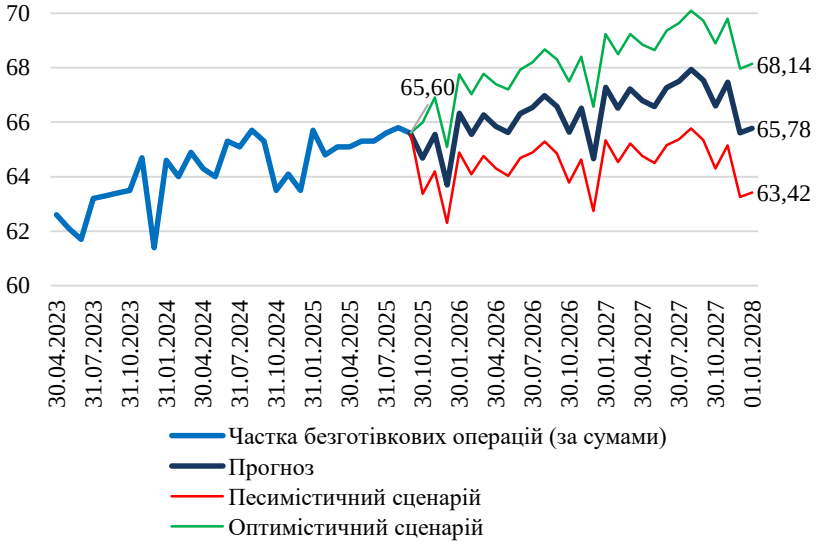


Рис. 16. **Прогноз динаміки частки безготівкових операцій за їх сумою в Україні до кінця 2027 р.**

Джерело: побудовано та розроблено за даними НБУ [1]

До основних кількісних параметрів розвитку карткового бізнесу належать кількість емітованих та активних платіжних карток, обсяги безготівкових операцій з їх використанням, кількість платіжних терміналів, частка безготівкових розрахунків у загальному обсязі платежів, а також доходи банків від карткових операцій.

Вплив зазначених показників на фінансові результати банківської системи доцільно оцінювати через зміну таких агрегованих фінансових показників, як чистий процентний дохід, комісійні доходи, операційний прибуток, рентабельність активів (ROA) та рентабельність капіталу (ROE). Зростання масштабів карткового бізнесу сприяє

[1] Огляд банківського сектору, листопад 2025 року. *НБУ.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2025-roku

диверсифікації доходної бази банків за рахунок збільшення комісійних надходжень, зниження залежності від процентних доходів та підвищення стійкості фінансових результатів у умовах макроекономічної нестабільності.

Для кількісної оцінки впливу розвитку карткового бізнесу на фінансові результати банківської системи України нами було застосовано метод парного кореляційно-регресійного аналізу. Результативними ознаками (Y) виступають комісійний дохід банківської системи та рентабельність активів, а факторною ознакою (X) – кількість активних платіжних карток. Вибірку сформовано за даними НБУ за останніх десять років (2016–2025 рр.) (рис. 17).

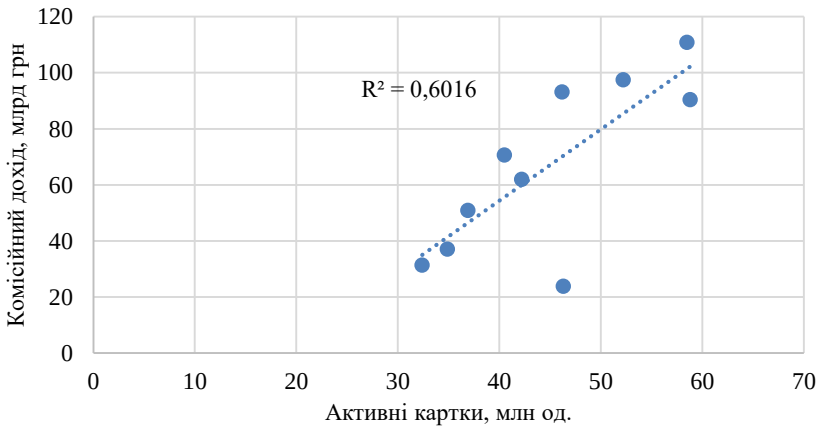


Рис. 17. **Залежність комісійного доходу банківської системи України від кількості активних платіжних карток у 2016–2025 рр.**

Джерело: розроблено автором самостійно на основі[1, 2, 3]

[1] Огляд банківського сектору, листопад 2025 року. *НБУ.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2025-roku

[2] Огляд банківського сектору, листопад 2020 року. *НБУ.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2020-roku

[3] Доходи та витрати банків України. *НБУ.* URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1

На основі даних побудовано рівняння простої лінійної регресії (1.1):

$$y = 2{,}5429x - 47{,}343 \quad (1.1)$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0{,}6016$ показує, що близько 60 % варіації комісійного доходу пояснюється зміною кількості активних карток, а решта 40 % – впливом інших факторів.

Якщо інтерпретувати розрахунки в цифри то це означає, що збільшення кількості активних карток на 1 млн шт. асоціюється із зростанням чистого комісійного доходу приблизно на 0,60 млрд грн. Тобто зв'язок є позитивним, але помірним.

Інша парна кореляція (рис. 18) побудована за моделлю поліноміальної функції (1.2).

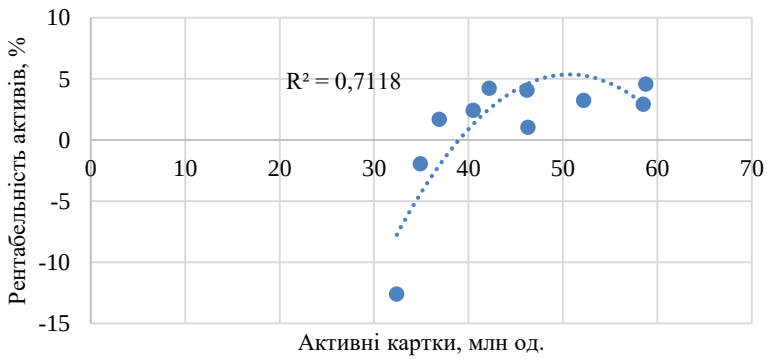


Рис. 18. Оцінка впливу комісійного доходу на рентабельність активів банківської системи України у 2016–2025 рр.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі[1, 2, 3]

[1] Огляд банківського сектору, листопад 2025 року. *НБУ.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2025-roku

[2] Огляд банківського сектору, листопад 2020 року. *НБУ.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2020-roku

[3] Основні показники діяльності банків України. *НБУ.* URL: ttps://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist

$$y = -0{,}0392x2 + 3{,}9787x - 95{,}472 \qquad (1.2)$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0{,}7118$ показує, що близько 71,18 % варіації рентабельності активів пояснюється зміною кількості активних карток, а решта 29,82 % – впливом інших факторів.

В цілому побудовані моделі означають, що зростання карткового портфеля загалом супроводжується збільшенням комісійних надходжень та рентабельності активів, однак на їх рівень також суттєво впливають інші чинники – тарифна політика банків, структура продуктового портфеля, активність клієнтів, макроекономічні умови тощо.

На основі проведеного SWOT-аналізу визначено ключові напрями вдосконалення управління банківським картковим бізнесом в Україні, спрямовані на підвищення ефективності функціонування ринку, зниження ризиків і забезпечення технологічної безпеки. Удосконалення системи управління має бути комплексним і охоплювати технологічний, регуляторно-організаційний, фінансовий, клієнтський та інституційний рівні (табл. 18). Кожен із цих напрямів відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності банківського сектору, забезпеченні прозорості операцій і зміцненні довіри користувачів до платіжної інфраструктури.

Удосконалення управління картковим бізнесом неможливе без масштабної цифровізації. Пріоритетом є впровадження токенізації карткових даних, що підвищує рівень безпеки при оплаті онлайн і через NFC-пристрої. Додатково банки мають розвивати системи біометричної автентифікації (Face ID, Touch ID, голосова ідентифікація) для захисту користувачів. Впровадження AI-систем моніторингу транзакцій дозволяє виявляти шахрайство у реальному часі. За оцінками McKinsey (2024), використання

аналітики штучного інтелекту може скоротити операційні ризики у платіжному секторі на 20-25 %[1].

Таблиця 18. **Напрями процесу удосконалення управління банківським картковим бізнесом**

Напрям	Сутність	Очікуваний результат
Технологічний	Розвиток токенізації платіжних карт, впровадження біометричної автентифікації, використання штучного інтелекту для моніторингу транзакцій і виявлення шахрайства	Підвищення рівня кібербезпеки, зменшення частоти шахрайських операцій, скорочення часу обробки платежів
Регуляторно-організаційний	Гармонізація національного законодавства з директивами ЄС (PSD2, GDPR); удосконалення стандартів інформаційної безпеки (PCI DSS, ISO/IEC 27001)	Забезпечення сумісності платіжної інфраструктури України з європейськими стандартами; зростання довіри міжнародних партнерів
Фінансовий	Оптимізація витрат на еквайринг, розширення фінтех-проєктів у співпраці з банками; стимулювання розвитку електронних сервісів і p2p-переказів	Підвищення ефективності операцій, зменшення транзакційних витрат, залучення інвестицій у сектор
Клієнтський	Розвиток програм лояльності, cashback-механізмів, освітніх проєктів із фінансової грамотності, персоналізованих мобільних сервісів	Збільшення кількості активних користувачів, підвищення довіри клієнтів, розширення бази утримання клієнтів
Інституційний	Співпраця з державними ініціативами: «НСМЕП», «cashless economy», пілотні програми з цифрової гривні (е-гривня); інтеграція з податковими та соціальними системами	Формування національної екосистеми цифрових платежів, зменшення частки готівки в обігу, прозорість економічних операцій

[1] McKinsey & Company. The future of the payments industry: how managing risk can drive growth. *McKinsey & Company.* 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-future-of-the-payments-industry-how-managing-risk-can-drive-growth

Успішне управління картковим бізнесом неможливе без синхронізації з європейським законодавством. Ключовими орієнтирами є Директива ЄС 2015/2366 (PSD2)[1] та Регламент про захист персональних даних (GDPR)[2], які визначають правила відкритого банкінгу та обміну інформацією між фінансовими установами через безпечні API. Запровадження цих стандартів в Україні дозволить підвищити прозорість операцій і сприятиме інтеграції в єдиний фінансовий простір ЄС. НБУ вже реалізує ці кроки через розбудову системи open banking та регуляторні «пісочниці» для фінтех-інновацій[3].

Для підвищення ефективності карткового бізнесу банки мають оптимізувати витрати на еквайринг, впроваджувати власні fintech-рішення та підтримувати розвиток партнерських екосистем. Одним із перспективних напрямів є спільні програми з фінтех-стартапами у сфері цифрових гаманців, миттєвих кредитів, систем онлайн-ідентифікації. Досвід Польщі й Естонії демонструє, що державна підтримка fintech-галузі через грантові та податкові програми суттєво прискорює темпи cashless-економіки[4].

---

[1] Директива (ЄС) 2015/2366 Європейського Парламенту та Ради від 25 листопада 2015 року про платіжні послуги на внутрішньому ринку. *Official Journal of the European Union*. L 337. 23.12.2015. P. 35–127. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/2366/oj.

[2] Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. L 119. 4.5.2016. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32016R0679

[3] Затверджено Концепцію відкритого банкінгу в Україні. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-kontseptsiyu-vidkritogo-bankingu-v-ukrayini

[4] Thunes. Why Poland is leading Central Europe's digital transformation. Thunes. 2024. URL: https://www.thunes.com/insights/trends/why-poland-is-leading-central-europes-digital-transformation/

Вважаємо, що ефективність карткового бізнесу значною мірою визначається поведінкою споживачів. Тому важливо розвивати програми лояльності, кешбек-сервіси, бонусні програми й інтеграцію карток у мобільні додатки банків. Водночас слід посилити освітню роботу з фінансової грамотності: кампанії «Безпечна картка», онлайн-курси з кібергігієни тощо. Такі ініціативи стимулюють використання електронних платежів і підвищують довіру до банківських сервісів.

Держава відіграє важливу роль у розвитку cashless-інфраструктури. Пріоритетом має стати підтримка Національної системи масових електронних платежів (НСМЕП), яка дозволяє створити альтернативу міжнародним платіжним системам і знизити транзакційні витрати. Впровадження електронної гривні (е-гривня) як державного цифрового платіжного інструменту посилить фінансову інклюзію та відкриє нові можливості для банків і населення.

Зарубіжна практика свідчить, що країни Європейського Союзу успішно реалізують моделі відкритого банкінгу (open banking), де обмін даними між банками й фінтех-провайдерами здійснюється через стандартизовані інтерфейси API. Наприклад, Польща у 2022 р. створила єдину національну платформу open banking, що забезпечує інтеграцію понад 90 % банківських установ у спільну цифрову мережу[1]. Естонія, своєю чергою, є лідером у запровадженні цифрової ідентичності (e-ID) та онлайн-сервісів, які дозволяють громадянам здійснювати будь-які фінансові операції дистанційно[2].

---

[1] Thunes. Why Poland is leading Central Europe's digital transformation. Thunes. 2024. URL: https://www.thunes.com/insights/trends/why-poland-is-leading-central-europes-digital-transformation/

[2] The Fintech Times. Estonia is the thriving fintech hub. *The Fintech Times*. 2024. URL: https://thefintechtimes.com/estonia-is-the-thriving-fintech-hub-of-europe/

Адаптація цих підходів в Україні можлива шляхом створення єдиної бази API-інтерфейсів для банків, формування регуляторної «пісочниці» при НБУ для тестування нових fintech-продуктів, а також реалізації національної програми «Cashless Economy 2030», яка б об'єднала ініціативи держави, бізнесу та фінтех-компаній. Програма може охоплювати заходи щодо розширення платіжної інфраструктури (особливо в регіонах), популяризації цифрових платежів серед населення, надання податкових стимулів для підприємців, які використовують безготівкові розрахунки, та інтеграції національної системи з європейськими фінансовими стандартами[1].

У результаті реалізації цих ініціатив Україна зможе не лише підвищити прозорість і безпеку платіжних операцій, але й зміцнити свою позицію як регіонального лідера у сфері цифрових фінансів, наблизившись до стандартів ЄС в частині відкритого банкінгу, кіберзахисту й інноваційної фінтех-екосистеми.

Отже, запропоновані механізми й стратегії формують системну модель управління банківським картковим бізнесом, орієнтовану на інноваційний розвиток, безпеку та клієнтоцентричність. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності банківських операцій, мінімізації фінансових і технологічних ризиків, гармонізації законодавства з нормами ЄС і розбудові національної фінтех-екосистеми. У перспективі ці заходи забезпечать інтеграцію України до європейського цифрового фінансового простору та закріплять позиції вітчизняних банків на міжнародному ринку платіжних послуг.

---

[1] Міжнародний семінар «Ukraine: Cashless Economy Project» відбувся у Національному банку України. *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/ua/archive-news/all/22811022-mijnarodniy-seminar-ukraine-cashless-economy-project-vidbuvsya-u-natsionalnomu-banku-ukrayini

5. Перспективи повоєнного функціонування банківської системи України (Сус Л.)

Повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом для банківської системи України, що функціонувала в умовах підвищених ризиків, макроекономічної нестабільності та значних структурних деформацій економіки. Водночас саме банківський сектор продемонстрував здатність до адаптації, збереження операційної стійкості та виконання ключових функцій фінансового посередництва навіть за умов воєнного стану. Це зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу перспектив його повоєнного функціонування з урахуванням набутих трансформацій та нових викликів відбудовного періоду.

Повоєнний етап розвитку економіки України характеризуватиметься зростанням потреби у фінансових ресурсах для відновлення виробничого потенціалу, інфраструктури, підтримки підприємництва та підвищення соціально-економічної спроможності регіонів. У цьому контексті банківська система відіграватиме ключову роль у мобілізації та перерозподілі фінансових ресурсів, активізації кредитування, залученні інвестицій, а також у реалізації державних програм відбудови та розвитку.

Таким чином, дослідження перспектив повоєнного функціонування банківської системи України є актуальним з огляду на необхідність визначення стратегічних орієнтирів її розвитку, оцінки потенціалу відновлення кредитної активності, посилення фінансової стійкості та інтеграції у європейський фінансовий простір. Це дозволяє обґрунтувати напрями подальшої модернізації банківського сектору як одного з ключових чинників сталого економічного зростання у післявоєнний період.

Національний банк, базуючись на власній оцінці, стверджує, що банківська система України має високий

потенціал, а «відновлення регуляторних вимог сприяє подальшому зміцненню потенціалу системи. Національний банк протестував подані банками вперше від початку повномасштабного вторгнення плани відновлення діяльності. Хоча в деяких банків ці плани мали недоліки, більшість підготувала прийнятні документи з першої спроби. Це важливо, адже якісна система підготовка гарантує ефективну реакцію фінансових установ на розгортання потенційної кризи. Надалі зміцненню системи сприятиме продовження гармонізації регулювання фінансового сектору в України із нормами ЄС. Після торішнього переходу на нову структуру капіталу залишається кілька кроків, після яких можна звернутися до Єврокомісії для отримання офіційної оцінки статусу еквівалентності. Такий статус сприятиме розширенню лімітів кредитування в нашій країні європейськими банками»[1].

Перспективи та проблеми повоєнного розвитку банківської діяльності потребують дослідження ряду обставин, якими буде наповнений процес відновлення країни. Функціонування банківських установ у сільських місцевостях пов’язане із дією чинників, які умовно можна розділити на формальні, неформальні (партикулярні) та системні (рис. 19).

Формальні – це чинники мікро рівня, які напряму залежать від сільського населення та сільськогосподарських підприємств, зокрема:

1) продуктова лінійка – наявність та привабливість кредитів для фермерів, депозитів для місцевих жителів, лізингових та факторингових послуг;

[1] Пишний А. Як банківська система України призвичаїлася до війни. URL: https://24tv.ua/bankivska-sistema-biznes-ukrayini-adaptuvalisya-do-novih-realiy_n2854586

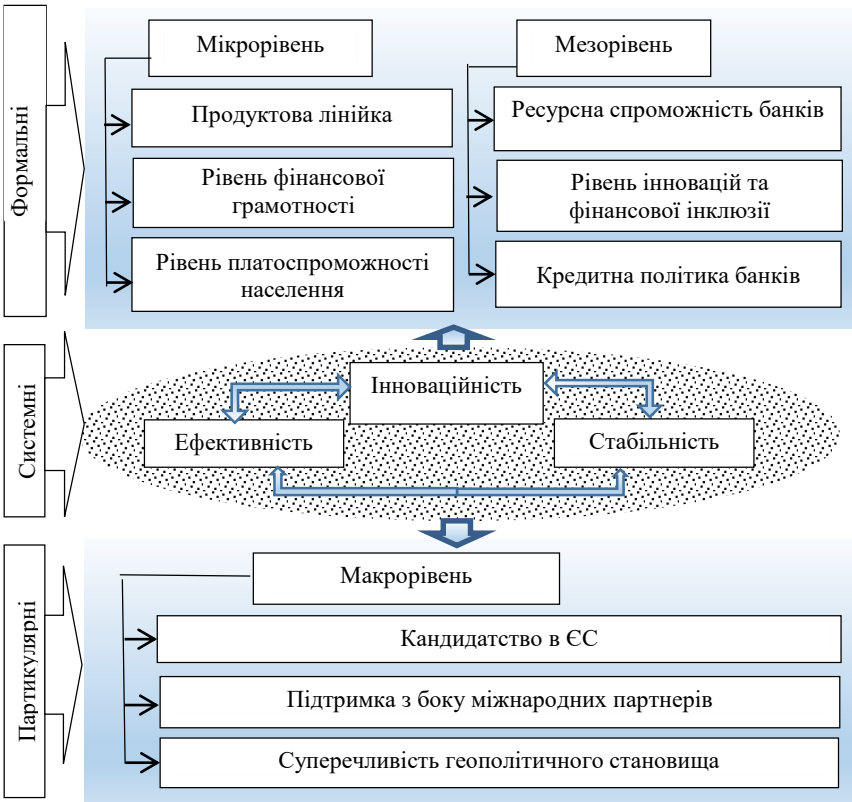


Рис. 19. **Чинники впливу на функціонування банків у сільських місцевостях**

2) низький рівень фінансової грамотності серед населення – актуальна проблема, що проявляється у схильності українців до поточних витрат, недостатньому заощадженні та труднощах із покриттям базових потреб та відмові від використання фінансових послуг банків. Підвищення рівня фінансової освіти сприятиме покращенню взаємин між банками та їхніми клієнтами, а також підвищить обізнаність населення щодо фінансових рішень. Потрібні адаптовані формати навчання щодо

програм з управління особистими фінансами, інвестицій та бізнесу, що враховують регіональні особливості доступу – онлайн для більшості, офлайн для деяких регіонів;

3) рівень платоспроможності – низький рівень доходів сільського населення ускладнює отримання кредитів. Урожай, погодні умови, сезонність впливають на платоспроможність агропідприємств, яка формує потребу в спеціалізованих кредитних продуктах, наприклад, фінансування посівної. Депресивний стан економіки переважної більшості сільських місцевостей є менш інвестиційно привабливим, ніж у містах.

До формальних віднесено і чинники мезорівня, які залежать від специфіки банківської діяльності, а саме:

1) ресурсна спроможність банківської системи надавати кредити реальному сектору економіки задля відновлення та розвитку, що має охоплювати підтримку малих і середніх підприємств, фінансування інфраструктурних проєктів та інших ініціатив, які сприяють відновленню економіки. Потреба у мобілізації значних коштів для відбудови країни (до того ж обсяг необхідних коштів дедалі зростає, оскільки бойові дії ще тривають) і спрямуванні їх на найбільш ефективні проєкти відновлення[1];

2) рівень банківських інновацій та фінансової інклюзії. Українські банки можуть використовувати період відновлення для активного розвитку цифрових послуг та інновацій задля підвищення ефективності банківської системи та забезпечення фінансової інклюзії – доступності фінансових послуг для усіх категорій населення[2];

---

[1] Єрмак В. О. Банківська система України у період повоєнного відновлення: виклики та шляхи розвитку. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 214–223. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-18

[2] Там само

3) кредитна політика банків. Оптимізація нормативної бази, в першу чергу, щодо складності оцінки кредитоспроможного аграрного бізнесу та фізичних осіб, щодо процентної політики, щодо банкрутства тощо.

Поряд з формальними чинниками функціонування банківських установ у сільських місцевостях доцільно виокремити вплив партикулярних (неформальних) чинників, які походять від політики держави на макрорівні. Зокрема, кандидатство України в ЄС виступає важливим вектором, який визначатиме розвиток усіх сфер суспільного життя, разом із фінансовою системою держави та банківським сектором як її складовою. Водночас геополітичне становище України залишатиметься суперечливим і невизначеним через сусідство з РФ, що робить фінансове та інвестиційне середовище досить ризиковим. Підтримка міжнародних партнерів є ключовою: НБУ має продовжувати співпрацю з такими організаціями, як Міжнародний валютний фонд та Світовий банк, для отримання фінансової допомоги та технічної підтримки у відновленні банківської системи. При цьому така співпраця має здійснюватися за умов пільгового надання допомоги та за координації зусиль усіх відповідних вітчизняних міністерств – економіки, фінансів, закордонних справ і цифрової трансформації.

Системні чинники – визначені на рівні будь яких стратегій розвитку як державних, так і внутрішньобанківських, а саме:

1) стабільність, що охоплює довіру вкладників, показники ліквідності банків, а також регулятивний вплив з боку НБУ та інших регуляторів.

2) ефективність – здатність банку прибутково, стабільно та надійно виконувати свої функції, мобілізувати кошти та кредитувати економіку, здатність мінімізувати кредитні, ринкові та операційні ризики.

3) інноваційність – це впровадження нових ідей, технологій, продуктів, процесів та організаційних рішень для підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів, що передбачає цифрові інновації (мобільний банкінг, безконтактні платежі, AI), операційні (автоматизація, блокчейн) та продуктові (необанкінг, фінансові інновації), критично важливі для виживання та розвитку банків на сільських територіях в повоєнних умовах.

Відновлення банківської системи України у повоєнний період потребує комплексного підходу, що враховує як економічні, так і соціальні потреби суспільства, та може реалізовуватися за різними сценаріями розвитку.

У рамках оптимістичного сценарію передбачається, що уряд країни за підтримки міжнародних партнерів та інвесторів здійснює швидку і ефективну відбудову банківського сектору шляхом впровадження амбіційного плану реформ, спрямованого на створення модернізованої, прозорої та стійкої системи, у якій інноваційні технології та гнучке регулювання сприяють економічному відновленню, підвищенню фінансової грамотності та рівня фінансової інклюзії населення.

Песимістичний сценарій передбачає, що політична та економічна нестабільність, значні руйнування та затримка реформ можуть призвести до втрати довіри до банків, обмеженого доступу до фінансових послуг і гальмування економічного зростання.

Реалістичний сценарій враховує поетапне відновлення банківської системи за активної міжнародної підтримки та інвестицій, з поступовим впровадженням реформ, спрямованих на забезпечення стабільності, прозорості та здатності банків надавати фінансову підтримку реальному сектору, що відкриває можливості для помірного економічного відновлення та поступового зміцнення

фінансової інфраструктури. При цьому фінансова грамотність та розвиток технологій поступово інтегруються у стратегії відновлення, що у комплексі потребує виваженої урядової політики та ефективної координації усіх учасників ринку банківських послуг[1].

«Національний банк України визначив фінансову інклюзію однією зі своїх стратегічних цілей та взяв на себе повноваження щодо створення умов для залучення усіх сегментів населення та бізнесу до користування різноманітними фінансовими послугами, які доступні за інфраструктурою та ціною, офіційно урегульовані та відповідають потребам населення з метою стимулювання економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності у суспільстві. У цілому фінансова інклюзія – це процес просування доступного, вчасного та повноцінного доступу до широкого спектра фінансових продуктів і послуг, поширення їхнього використання серед всіх прошарків суспільства через впровадження існуючих та інноваційних підходів»[2].

Банківська діяльність у сільській місцевості повинна передбачати не лише формування технічної інфраструктури для використання банківських продуктів і послуг, а й гарантування їх реальної доступності для клієнтів. Для банківських установ принципово важливим є дослідження фактичного попиту та потреб споживачів із подальшою концентрацією зусиль на формуванні адекватної пропозиції. Використання сучасних фінансових технологій має поєднувати практичну цінність із зручністю для

---

[1] Єрмак В. О. Банківська система України у період повоєнного відновлення: виклики та шляхи розвитку. *Державне будівництво.* 2023. № 2 (34). С. 217. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-18

[2] Фінансова інклюзія як драйвер економічного зростання: що потрібно робити державі, бізнесу та громаді. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inklyuziya-yak-drayver-ekonomichnogo-zrostannya-scho-potribno-robiti-derjavi-biznesu-ta-gromadi

користувачів. Оскільки довіра є базовою передумовою розвитку банківської системи, у контексті розширення фінансової інклюзії результатом надання банківських послуг має виступати не лише сам факт їх реалізації, а й формування позитивного клієнтського досвіду. Водночас подальша еволюція фінансових технологій об'єктивно зумовлюватиметься рівнем розвитку інтернет-технологій.

Післявоєнне відновлення України охоплюватиме розробку комплексного механізму фінансування не лише національної економіки в цілому, але й фізичних та юридичних осіб зокрема, а також забезпечення відновлення повномасштабного кредитування. Одним із ключових джерел формування кредитних ресурсів мають стати кошти Світового банку. Банківська система виступає центральним елементом цього механізму, який має враховувати компенсацію вартості втраченого майна, забезпечення доступу до програм житлового будівництва, підтримку релокованих підприємств, відновлення зруйнованих підприємств та інфраструктури, сприяння започаткуванню нового бізнесу та підтримку існуючого, визначення пріоритетних галузей економіки та механізмів їх фінансового стимулювання, а також ефективний розподіл коштів, отриманих у межах репарації та реституції.

Відповідно, роль банківської системи у відновленні економіки України є визначальною. Проте ефективне виконання цієї функції можливе лише за умови забезпечення банками належного рівня капіталізації, високої ліквідності, стабільності та фінансової стійкості[1].

Головними напрямами діяльності комерційних банків в рамках розвитку сільських територій визначено

[1] Нянько В., Нянько Л., Нянько В. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2022. Випуск 35. С. 96-105. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7643321

фінансування суб'єктів підприємницької діяльності та населення, що функціонують і проживають у сільській місцевості (рис. 20).

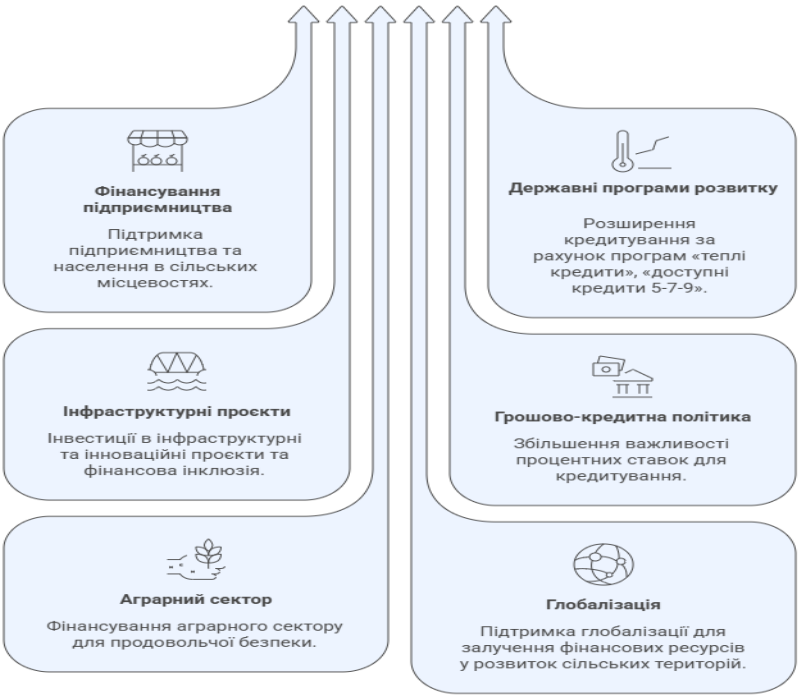


Рис. 20. **Головні пріоритети діяльності банківської системи в рамках розвитку сільських територій**

Окремої уваги потребує аграрний сектор як ключовий елемент системи продовольчої безпеки держави, зокрема в частині забезпечення проведення посівної кампанії, а також підтримки суміжних галузей, що формують матеріально-технічну базу сільськогосподарського виробництва (постачання палива, мінеральних добрив, насіння, засобів захисту рослин тощо).

Важливим напрямом також є фінансування інфраструктурних та інноваційних проєктів, а також

заходів, спрямованих на підвищення рівня фінансової інклюзії, що передбачає відновлення та розвиток банківських послуг і забезпечення їх максимальної доступності для населення сільських територій.

З метою реалізації зазначених пріоритетів доцільно виокремити такі напрями діяльності НБУ: посилення ролі процентних ставок в інструментарії грошово-кредитної політики, що сприятиме активізації банківського кредитування та матиме антиінфляційний вплив на депозитний ринок; розширення масштабів кредитування та формування якісних кредитних портфелів, зокрема шляхом удосконалення та розширення державних програм підтримки («теплі кредити», «Доступні кредити 5–7–9») і обмеження необґрунтованого зростання відсоткових ставок за гривневими кредитами; підтримку процесів глобалізації з метою поглиблення міжнародного інформаційного обміну та залучення додаткових фінансових ресурсів для відновлення національної економіки.

Розділ 9
НОВІТНІ ІНІЦІАТИВИ СОЦІАЛЬНОГО МІКРОКРЕДИТУВАННЯ

Наталія Куровська
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет

1. Сучасні підходи до соціального мікрокредитування

В сучасних умовах постає необхідність у розширенні доступу фізичних та юридичних осіб до кредитних ресурсів, у тому числі й до мікрокредитування. Особливої актуальності це питання набуває для сільських громад, що пов'язано з нерівномірністю надходження грошових коштів у зв'язку з сезонністю виробництва, обмеженням кількості банківських відділень, відсутністю ліквідної застави за кредитом та високою вартістю фінансового обслуговування у зв'язку територіальною розосередженістю населення. У таких умовах соціальне мікрокредитування виступає фінансовим інструментом підтримки самозайнятості сільського населення, сімейних фермерських господарств та малого бізнесу. Крім того, соціальне мікрокредитування є важливим інструментом у забезпеченні фінансової інклюзії та сталого розвитку сільських територій.

Розширення асортименту фінансових послуг для осіб з низьким рівнем доходу забезпечує їм доступ до фінансових ресурсів та надає можливість реалізовувати свої потреби, навіть особам за

відсутності кредитної історії, поручителя та ліквідної застави за кредитом. Втім, існують і переваги, і недоліки, а також ризики мікрокредитування розвитку сільських територій (табл. 1).

Таблиця 1. **Переваги, недоліки та ризики мікрокредитування розвитку сільських територій**

Переваги	Недоліки	Ризики
Розширення доступу до фінансових ресурсів	Висока вартість кредитних ресурсів	Ризик надмірної закредитованості населення
Фінансування сезонних потреб	Короткі строки кредитування не відповідають інвестиційному циклу	Сезонний ризик несвоєчасного здійснення платежів
Доступність без застави	Підвищення вартості кредиту	Ризик боргового навантаження у домогосподарствах
Можливість дистанційного оформлення кредиту	Низький рівень цифровізації сільських територій	Ризики шахрайства, кіберризики
Підвищення рівня фінансової інклюзії	Обмежені суми та строки кредитування	Репутаційні ризики для фінансового сектору
Оперативність та спрощення процедури оформлення	Недостатній рівень фінансової грамотності позичальників	Регуляторні ризики
Підтримка бізнесу	Не завжди чіткі та зрозумілі умови кредитування	Макроекономічні ризики
Соціально-економічний ефект	Відмінність фактичної вартості кредитних ресурсів від очікуваної	Соціальні ризики

Джерело: розроблено автором за даними[1].

Для оформлення мікрокредиту позичальнику необхідно мати лише паспорт та ідентифікаційний код, а також пройти верифікацію для підтвердження особистості. Це значно полегшує процедуру кредитування, суттєво

[1] Fingramota (2025). Ринок мікрокредитування в Україні в 2025 році. URL: https://fingramota.com.ua/blog/rynok-mikrokredytuvannia-v-ukraini-v-2025-rotsi

скорочуючи термін оформлення та отримання коштів для поточних та інвестиційних потреб, зокрема на купівлю насіння, кормів, пального, ремонт техніки, мікроінвестиції у переробку, зберігання продукції, для логістики, а також для розвитку несільськогосподарських видів діяльності на сільських територіях (ремонтні послуги, торгівлю, побутовий сервіс тощо).

Водночас мікрокредитування безпосередньо стимулює розвиток малого бізнесу, самозайнятості та створення додаткових джерел доходу. Важливим фактором є можливість оформлення позики онлайн, причому гроші надходять на картку в лічені хвилини. Такий підхід зумовлює стрімке зростання попиту на мікрокредитування, яке здійснюється відповідно до чинного законодавства[1]. Тому мікрокредитування може сприяти підвищенню добробуту, зростанню економічної активності населення та поліпшенню якості життя сільських громад.

Проте спрощена процедура укладання кредитного договору має низку недоліків. Фактична вартість кредитних ресурсів може істотно відрізнятися від очікуваної, зокрема через комісії, штрафні санкції та специфіку нарахування процентів. Висока вартість грошових коштів, обмеженість суми та терміну надання мікропозик часто не відповідають інвестиційному циклу в агровиробництві та потребам довгострокового розвитку. Крім того, умови кредитування не завжди є прозорими та зрозумілими для позичальника, а за відсутності належної перевірки контрагента існує ризик взаємодії з недобросовісними кредиторами. Особливої уваги потребує недостатній рівень фінансової грамотності сільського населення, що підвищує ймовірність прийняття

[1]Про внесення змін до деяких законів України щодо споживчого кредитування і формування та обігу кредитних історій : Закон України від 15.09.2020 № 891-IX // Відомості Верховної Ради України. 2020. № 46. Ст. 404.

помилкових рішень під час здійснення фінансово-кредитних операцій.

Окрім недоліків, існує низка ризиків, які супроводжують процес здійснення кредитних операцій. Зокрема, ризик закредитованості населення, а саме: масове використання мікрокредитів без належної оцінки платоспроможності може призвести до простроченої заборгованості, і як наслідок, – агресивний підхід до стягнення боргів із позичальників, що зумовлює репутаційні ризики для фінансового сектору економіки [1]. Водночас, виникають соціальні ризики, пов'язані зі зниженням соціального становища позичальників у разі неспроможності виконати свої кредитні зобов'язання, що в цілому призводить до погіршення якості життя населення. Окрім цього, недостатній рівень регулювання ринку мікрокредитування та економічна нестабільність у державі зумовлюють регуляторні та макроекономічні ризики відповідно, що ускладнюють діяльність мікрофінансових установ.

Тому постає питання щодо пошуку новітніх ініціатив соціального мікрокредитування, зумовленого, зокрема, викликами воєнного стану, пов'язаного з економічною нестабільністю та кризами. Це потребує поступового впровадження альтернативних джерел кредитування осіб, що втратили можливість отримання кредиту у зв'язку зі зниженням рівня кредитоспроможності. Водночас, соціальне мікрокредитування може посісти важливе місце як ефективний стимулювальний інструмент соціально-економічного зростання в Україні.

Соціальне мікрокредитування впродовж останніх десятиліть виступає одним із ключових інструментів фінансової інклюзії та соціально орієнтованого економічного розвитку. Його значення суттєво зросло в умовах глобальних

[1] Fingramota (2025). Ринок мікрокредитування в Україні в 2025 році. URL: https://fingramota.com.ua/blog/rynok-mikrokredytuvannia-v-ukraini-v-2025-rotsi

економічних перетворень, цифровізації фінансового сектору економіки, посиленні соціальної нерівності та зростанні чисельності соціально вразливих верств населення. У цьому контексті традиційні механізми кредитування є недостатньо ефективними для забезпечення доступу до фінансових ресурсів малозабезпеченого населення, суб'єктів малого бізнесу, внутрішньо переміщених осіб. Це потребує переходу від класичного мікрофінансування до новітніх ініціатив соціального мікрокредитування, між якими існує суттєва різниця (табл. 2).

Основна ідея соціального мікрокредитування полягає у наданні кредитів малозабезпеченим верствам населення та малому бізнесу; інтеграції кредитних продуктів з освітніми, консалтинговими та страховими послугами; використанні цифрових технологій для автоматизації процесів, зменшенні транзакційних витрат, підвищенні швидкості обслуговування клієнтів, а також зростання рівня фінансової грамотності та соціальної відповідальності позичальників[1].

Проведений порівняльний аналіз класичного та соціального мікрокредитування засвідчує наявність суттєвих концептуальних і функціональних відмінностей між цими формами фінансових послуг. Проте, маючи спільну фінансову природу, вони реалізують різні соціально-економічні завдання та мають різні напрями впливу на розвиток фінансової інклюзії.

Класичне мікрокредитування орієнтоване переважно на досягнення фінансової ефективності та розширення доступу до кредитних ресурсів для платоспроможних клієнтів. Соціальні аспекти в свою чергу мають допоміжний

[1]Minju Chen, Chengbin Wang. How business model innovation facilitates microcredit in balancing social mission with commercial performance. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 202, 123287. doi:10.1016/j.techfore.2024.123287

Таблиця 2. **Порівняльна характеристика класичного та соціального мікрокредитування**

Критерій	Мікрокредитування	Соціальне мікрокредитування
Мета	Забезпечення доступу до мікрокредитних ресурсів з метою отримання доходу	Поєднання фінансової доступності з досягненням соціального ефекту
Цільова аудиторія	Фізичні особи та мікропідприємці з обмеженим доступом до банківського кредитування	Соціально вразливі групи населення, ВПО, ветерани, мікропідприємці
Джерело фінансування	Власні кошти фінансово-кредитних установ	Державні кошти, міжнародна допомога, благодійні фонди
Вартість кредиту	Ринкова або підвищена, орієнтована на прибутковість кредитора	Пільгова або частково субсидована
Умови кредитування	Стандартні, з чітко визначеними термінами	Гнучкі, адаптовані до соціально-економічного рівня позичальника
Супровід позичальника	Відсутній або мінімальний	Обов'язковий нефінансовий супровід (навчання, консультації, менторинг)
Вплив на фінансову інклюзію	Обмежений, орієнтований на платоспроможних клієнтів	Системний, спрямований на залучення виключених груп
Соціальна відпові-дальність	Проявляється переважно у дотриманні нормативних вимог та стандартів захисту прав споживачів фінансових послуг	Передбачає цільову підтримку вразливих груп, запобігання надмірній закредитованості та забезпеченні активного соціального супроводу
Вплив на сталий розвиток	Опосередкований вплив через фінансування економічної активності без чіткої орієнтації на довгостроковий соціальний результат	Спрямовано на досягнення довгострокового соціально-економічного ефекту, зменшення бідності, підвищення фінансової інклюзії та стійкості громад
Забезпечення розвитку сільських територій	Підтримка оборотного капіталу	Сприяння економічній спроможності громад, зайнятості, мікробізнесу, кооперації та коротких ланцюгів доданої вартості
Роль у воєнній та післявоєнній економіці	Тимчасове джерело фінансової спроможності	Інструмент економічного відновлення, соціальної стабілізації та інклюзивного розвитку

характер і зводяться до дотримання нормативних вимог та базових стандартів відповідального кредитування. Його внесок у забезпечення сталого розвитку та зменшення соціально-економічної нерівності є обмеженим і не завжди піддається кількісному вимірюванню.

Натомість соціальне мікрокредитування виступає інтегрованим інструментом фінансової та соціальної політики, поєднуючи доступ до фінансових ресурсів з чітко визначеними соціальними пріоритетами. Запровадження соціальних критеріїв відбору позичальників, пільгових умов кредитування та нефінансового супроводу дозволяє досягати довгострокового соціально-економічного ефекту, зокрема у вигляді зростання зайнятості, підвищення доходів та фінансової самостійності переважно вразливих верств населення.

Особливе значення соціальне мікрокредитування набуває в умовах воєнної та післявоєнної економіки України, за умов виконання функцій інструменту економічного відновлення, соціальної стабілізації та розвитку територіальних громад. Його орієнтація на принципи соціальної відповідальності та цілі сталого розвитку відповідає сучасним європейським підходам до фінансової інклюзії та забезпечує синергію фінансових, соціальних і інституційних механізмів. Це підтверджує доцільність розвитку соціального мікрокредитування як пріоритетного напряму державної фінансової політики України, особливо в контексті післявоєнного відновлення та формування інклюзивної економіки. Переважно роль соціального мікрокредитування полягає у використанні його як важливий фінансовий інструмент боротьби з бідністю та зменшенню соціально-економічної нерівності. Це у свою чергу дозволить малозабезпеченим верствам населення формувати прийнятний рівень життя, забезпечувати доступ малого бізнесу до фінансово-

кредитних ресурсів, а також сприяти підтримці населення з низьким рівнем доходів.

Важливим напрямом мікрокредитування є поєднання його з додатковими послугами: освітніми програмами з фінансової грамотності, консультаціями з ведення бізнесу та мікрострахуванням. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання мікропозик, мінімізувати ризики закредитованості населення та соціальних проблем загалом[1]. Водночас, соціальне мікрокредитування виступає не лише фінансовим інструментом, а й механізмом забезпечення сталого розвитку, здатним сприяти формуванню інклюзивного економічного середовища (рис. 1).

Рис. 1. **Роль соціального мікрокредитування у формуванні інклюзивного економічного середовища**

[1]Minju Chen, Chengbin Wang. How business model innovation facilitates microcredit in balancing social mission with commercial performance. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 202, 123287. doi:10.1016/j.techfore.2024.123287

У сучасних умовах цифровізації та фінансових інновацій роль соціального мікрокредитування лише зростає, особливо для вразливих категорій населення. Втім, формування концепції соціального мікрокредитування від класичних групових кредитів до сучасних цифрових, соціально-орієнтованих моделей свідчить про зростаючу роль мікрокредитування як інструменту фінансової інклюзії, здатного забезпечити економічне залучення найбільш вразливих верств населення та сприяти зменшенню соціальної нерівності.

Для підвищення рівня фінансової інклюзії сільського населення та фермерів, необхідно адаптувати державні програми, впровадивши заходи з мінімізації бар'єрів саме для сільської місцевості. Ключовим чинником сталого розвитку має стати зростання сільської економіки. Це дозволить нарощувати доходи громадян і бізнесу, що забезпечить стабільність надходжень до місцевих бюджетів і створить міцне підґрунтя для самодостатнього розвитку сільських територій[1].

Не менш важливим є обґрунтування ймовірного соціально-економічного ефекту та ключових індикаторів оцінювання соціального мікрокредитування (табл. 3).

Такий підхід дозволить систематизувати основні напрями соціально-економічного ефекту та забезпечить можливість практичного використання індикаторів у процесі оцінювання ефективності відповідних програм з соціального мікрокредитування.

[1] Рибіна Л. О. Роль публічних фінансів в розвитку фінансової інклюзії як фактору забезпечення стійкого розвитку сільських територій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (49). С. 190-196. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-28.

Таблиця 3. **Соціально-економічний ефект від соціального мікрокредитування**

Сфера впливу	Соціально-економічний ефект	Ключові індикатори оцінювання
Фінансова інклюзія	Розширення доступу фінансово виключених груп до фінансово-кредитного сектору економіки	Частка нових клієнтів, рівень користування фінансовими послугами
Зайнятість населення	Стимулювання самозайнятості населення та створення робочих місць	Кількість створених робочих місць, рівень самозайнятості
Підприємницький розвиток	Підвищення життєздатності мікро- та малого бізнесу	Рівень виживання бізнесу, обсяги обороту
Соціальна стабільність	Зменшення соціально-економічної напруги та ризику бідності	Частка отримання соціальної допомоги, рівень бідності
Розвиток громад	Посилення економічної спроможності територіальних громад	Податкові надходження, регіональна економічна активність
Сталий розвиток	Досягнення довгострокового соціально-економічного ефекту	Соціальні та *ESG*-індикатори

Необхідно відзначити, що сучасні *ESG*-індикатори у сфері соціального мікрокредитування дозволяють перейти від теоретичного розуміння соціальної спрямованості до об’єктивно вимірюваного соціального, екологічного та управлінського ефекту (табл. 4).

Особливої актуальності набуває оцінювання в умовах воєнної та післявоєнної економіки, домінуючим компонентом якого є соціальний, водночас зростає роль управлінського в контексті реформування фінансового сектору економіки та посилення довіри населення до нього.

Таблиця 4. **ESG-індикатори оцінювання соціального мікрокредитування**

Компонент ESG	Індикатори	Характеристика
E – екологічні	Частка “зелених” мікропроєктів; енергоефективність бізнесу	Підтримка використання мікробізнесом екологічно безпечних, ресурсо-зберігаючих технологій
	Зменшення екологічного навантаження на довкілля	Сприяння регіональному, маломасштабному виробництву з низьким вуглецевим слідом
S – соціальні	Охоплення вразливих груп населення	Зростання частки ВПО, ветеранів, жінок-підприємниць, малозабезпечених осіб серед позичальників
	Створення та збереження робочих місць	Збільшення кількості робочих місць, створених або збережених завдяки мікрокредитам
	Зростання доходів домогосподарств	Динаміка доходів позичальників після участі в соціальних програмах
	Підвищення рівня фінансової грамотності	Активізація участі позичальників в освітніх та консультаційних програмах
G – управлінські	Прозорість умов кредитування	Чіткість, доступність та повнота інформації щодо вартості й умов кредитування
	Дотримання принципів відповідального кредитування	Запобігання надмірній закредитованості населення, етична робота з клієнтами
	Регуляторна відповідність	Дотримання вимог щодо фінансового регулятора та стандартів захисту прав споживачів
	Соціально-економічна звітність	Наявність публічних звітів про соціальний та економічний ефект програм

Таким чином, застосування ESG-індикаторів оцінювання соціального мікрокредитування забезпечить комплексну оцінку не лише фінансової результативності, а й соціального, управлінського та екологічного впливу відповідних програм. Домінування соціальної складової ESG

у сфері мікрокредитування підтверджує його роль як інструменту фінансової інклюзії, зменшення соціально-економічної нерівності та підтримки вразливих груп населення. Управлінські індикатори в свою чергу посилюють прозорість і відповідальність фінансових установ.

Тому соціальне мікрокредитування доцільно розглядати не лише як сегмент ринку фінансових послуг, а як фінансовий інструмент сільського розвитку, здатний забезпечити відтворення людського капіталу, підтримку місцевого підприємництва та підвищення економічної спроможності територіальних громад.

Отже, подальше дослідження новітніх ініціатив спрямоване на трансформацію соціального мікрокредитування в умовах цифровізації, інституційних змін та реалізації Цілей сталого розвитку ООН. Особливої уваги потребує вивчення міжнародного досвіду впровадження соціально орієнтованих мікрокредитних програм, що поєднують фінансову підтримку з освітніми, консультаційними та соціальними компонентами, а також оцінка можливостей адаптації таких моделей до умов сільського розвитку України.

2. Інноваційні моделі соціального мікрокредитування: міжнародні ініціативи та українські практики

Інноваційний розвиток соціального мікрокредитування зумовлює необхідність трансформації фінансової системи у напрямі посилення її соціальної спрямованості, адаптації до існуючих соціально-економічних умов і зростання ролі фінансової інклюзії. На відміну від класичного мікрокредитування, сучасні соціально орієнтовані програми дедалі частіше поєднують

фінансування з нефінансовими компонентами (навчанням, консультаціями, менторством), цифровими каналами доступу та інструментами відповідального кредитування. Для сільських територій це означає перехід від «точкових» короткострокових позик до моделей, які здатні підтримувати зайнятість, самозайнятість населення, фермерство, мікро- та малий бізнес.

Зазначені процеси узгоджуються з Порядком денним ООН до 2030 року та системою ЦСР, оскільки вони забезпечують доступ до фінансових ресурсів найуразливішим верствам населення. Безпосередньо через впровадження соціальних програм мікрокредитування забезпечується реалізація Глобальних Цілей сталого розвитку, а саме: мікрокредити дають змогу малозабезпеченим верствам населення інвестувати кошти у підприємницьку діяльність, купувати необхідні засоби виробництва (ЦСР 1 – Подолання бідності); створюючи умови для самозайнятості населення, що є підґрунтям для створення нових робочих місць (ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання), для забезпечення Сталого розвитку сільських територій (ЦСР 11 – Сталий розвиток спільнот) та інновацій (ЦСР 9 – Інновації та інфраструктура), а також зменшує фінансову нерівність, забезпечуючи доступ до кредитних ресурсів позичальникам з різними можливостями (ЦСР 10 – Скорочення нерівності). Необхідно акцентувати увагу на ЦСР 5 (Гендерна рівність), що забезпечується надання мікрокредитів безпосередньо жінкам-підприємницям, підвищуючи рівень їх економічної незалежності та самореалізації[1].

Опосередкований вплив на реалізацію Цілей сталого розвитку соціальне мікрокредитування здійснює через подолання проблем з харчуванням, доступу до медичного

[1] Global Compact Ukraine. 17 Sustainable Development Goals. URL: https://globalcompact.org.ua/en/17-sustainable-development-goals/

обслуговування та можливості громадян здійснювати інвестування в освіту завдяки зростанню загального рівня доходів (ЦСР 2 – Подолання голоду, ЦСР 3 – Міцне здоров'я та благополуччя, ЦСР 4 – Якісна освіта). Для сільського розвитку зазначені Цілі сталого розвитку мають важливе значення, оскільки визначають сукупність показників для оцінювання соціально-економічного ефекту: доступ до капіталу для виробничої діяльності, створення нових робочих місць, підтримка дрібних виробників, зменшення нерівності доступу до фінансових послуг між містом і селом тощо.

Основними перевагами новітніх ініціатив соціального мікрокредитування є поєднання таких складових, як забезпечення фінансової інклюзії та цифровізації фінансового сектору. Такий підхід істотно впливає на структуру соціального мікрокредитування, формуючи нові моделі взаємодії між фінансовими установами, державними інституціями та позичальниками. Інноваційні підходи передбачають інтеграцію цифрових технологій, альтернативних методів оцінювання ризиків і нефінансових сервісів, що дозволяє підвищити доступність та соціальну ефективність мікрокредитних програм.

В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України інноваційні інструменти соціального мікрокредитування набувають особливого значення, оскільки за потреби дозволять швидко відновлювати господарську активність у постраждалих регіонах, забезпечувати адресну фінансову підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і мікробізнесу, а також сприяти відновленню регіональної економіки. При цьому критично важливо, щоб терміновість прийняття фінансових рішень не знижувала рівень захисту позичальника, а саме: прозорість умов кредитування, доступність до інформації щодо

боргового навантаження, етичні практики стягнення заборгованості, а також можливості реструктуризації боргу.

Водночас використання інноваційних і цифрових інструментів у соціальному мікрокредитуванні потребує належного регуляторного та інституційного супроводу. До основних напрямів регуляторного супроводу необхідно віднести: чітке обґрунтування сутності поняття «соціальне мікрокредитування». У науковій літературі та практиці міжнародних фінансових інституцій соціальне мікрокредитування розглядається як окремий напрям соціально орієнтованого мікрофінансування, що зумовлено необхідністю відокремлення його від комерційних позик під високі проценти.

Зокрема, Національний банк України визначає пріоритети інституційного розвитку, відновлення та посилення стійкості фінансової системи. Стратегія НБУ була суттєво оновлена у 2023-2025 рр. у зв'язку з повномасштабною війною. Паралельно НБУ ще у 2020 р. затвердив Стратегію розвитку фінансових технологій до 2025 р., в якій фінансова інклюзія, інновації та цифрові сервіси визначені як ключові напрями модернізації фінансового ринку[1]. У площині соціального мікрокредитування це означає потребу синхронізації прийняття цифрових рішень із принципами відповідального кредитування, кіберзахистом і відмовою від будь-яких проявів дискримінації[2].

Інституційний супровід полягає у створенні механізмів часткового гарантування кредитів, що дозволить покривати ризики неповернення коштів соціально незахищеними верствами населення; наданні

[1] Офіційний сайт НБУ. 2021. Розвиток фінтеху в Україні. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/developstrategy/fintech2025?utm_source=chatgpt.com

[2] Офіційний сайт НБУ. 2025. Стратегія Національного банку. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/strategy?utm_source=chatgpt.com

позичальникам поряд з необхідними грошовими ресурсами, обов'язкового консультаційного супроводу щодо навчання фінансовій грамотності та маркетингу, а також створенні єдиного державного реєстру соціальних проєктів для прозорого моніторингу цільового використання наданих коштів. Втім, існує високий рівень ризику для фінансових установ, які переважно без державної підтримки часто відмовляють у наданні кредитних послуг вразливим групам населення через відсутність у них застави за кредитом.

Удосконалення питань регулювання дозволить перетворити мікрокредитування з інструменту «виживання» на ефективний механізм соціальної інтеграції та самозайнятості населення. Водночас, забезпечення захисту персональних даних, посилення кібербезпеки, гнучкого нормативно-правового регулювання, підвищення рівня фінансової грамотності, інклюзивності цифрових сервісів, прозорості алгоритмів кредитного оцінювання та дотримання принципів соціальної відповідальності у кредитуванні стане ключовими умовами збереження соціальної спрямованості таких програм. У цьому контексті важливу роль виконають інноваційні моделі та цифрові інструменти соціального мікрокредитування, які формують якісно новий підхід до реалізації фінансової інклюзії, поєднуючи технологічні рішення з соціальними цілями та створюючи передумови для забезпечення стійкого розвитку територіальних громад (табл. 5).

Переважно інноваційні моделі соціального мікрокредитування відображають еволюцію фінансових інструментів від простого надання короткострокових позик до комплексного підходу, орієнтованого на фінансову інклюзію, стійкість територіальних громад, а також досягнення соціально-економічного ефекту загалом. У контексті сільського розвитку зазначені моделі є важливими інструментами подолання обмеження доступу до фінансових

Таблиця 5. **Інноваційні моделі соціального мікрокредитування**

Модель	Характеристика	Переваги
Платформна модель	Онлайн подача заявок, е-ідентифікація, е-договори, дистанційне обслуговування	Зниження транзакційних витрат, доступність у територіальних громадах з недостатньою кількістю відділень, підвищення прозорості
FinTech-модель (автоматизація кредитного циклу)	Автоматизоване прийняття рішень, скоринг, цифрові канали комунікації, персоналізація продуктів	Розширення інклюзії, швидке прийняття рішень, адаптація продуктів до сезонності / нестабільних доходів
Модель альтернативного соціального скорингу	Використання Big Data / поведінкових індикаторів, оцінка позичальників без кредитної історії	Доступ для “невидимих” позичальників, зниження фінансового виключення, підвищення адресності підтримки
Мобільна модель	Мобільні додатки, цифрові гаманці, дистанційні платежі, SMS / пуш-інформування	Доступність у віддалених населених пунктах, підвищення фінансової дисципліни, зменшення витрат / часу на дорогу
Інтегрована фінансово-освітня модель	Кредитування та онлайн навчання, консультації, менторство, супровід щодо бізнес-планування	Підвищення рівня фінансової грамотності, зниження ризику неповернення коштів, розвиток мікробізнесу та самозайнятості
Партнерська (гібридна) модель	Держава/донори/банки/ НУО/громади; спільні платформи координації; моніторинг результатів	Змішане фінансування, поділ ризиків, більша адресність та стійкість програм, можливість масштабування
Відновлювально-адаптивна модель	Державні е-сервіси, донорські платформи, програми для ВПО/ ветеранів/ постраждалих громад	Стимулювання економічної активності, підтримка зайнятості та регіональної економіки у воєнний період та післявоєнне відновлення
Відповідальне цифрове кредитування	Контроль за борговим навантаженням, розкриття повної вартості кредитування, механізми реструктуризації кредитів, етика штучного інтелекту	Зменшення ризику неповернення позики, підвищення довіри до кредитних установ, захист вразливих груп населення

послуг, зумовлених територіальною розгалуженістю населення, недостатнім рівнем розвитку банківської інфраструктури, нерівномірністю надходження грошових коштів у зв'язку з сезонністю виробництва, а також підвищеним рівнем витрат на обслуговування позичальників.

Платформна модель соціального мікрокредитування базується на цифрових онлайн рішеннях, які забезпечують дистанційний доступ до послуг на всіх етапах кредитного циклу: від подання заявки, ідентифікації клієнта, укладання договору до погашення боргових зобов'язань. Для сільських територій її перевага полягає у зниженні транзакційних витрат для позичальників, а також у вирішеності проблеми віддаленості від фінансових установ.

FinTech-модель соціального мікрокредитування є продовженням платформного підходу та передбачає глибшу автоматизацію процесів ухвалення кредитних рішень і персоналізацію продуктів. Її характерною ознакою є використання алгоритмічних систем оцінювання ризиків, цифрових каналів комунікації та швидких механізмів надання мікропозик.

Для сільського розвитку важливо, що зазначена модель дозволяє адаптувати кредитні продукти до специфіки регіональної економіки, зокрема до сезонних циклів виробництва, нерівномірності надходження грошових потоків та підвищених ризиків неплатоспроможності. Проте соціальна спрямованість такої моделі вимагає обов'язкового нормативного та етичного супроводу, щоб уникнути перетворення швидких цифрових позик на інструмент надмірної закредитованості.

Модель альтернативного соціального скорингу відіграє важливу роль у подоланні фінансового виключення, оскільки дозволяє оцінювати кредитоспроможність осіб, які не мають традиційної кредитної історії або довідки про отримання доходів. У межах цієї моделі застосовуються альтернативні

дані та поведінкові індикатори, що дає змогу розширювати доступ до фінансування для вразливих груп. Для сільських територій це особливо актуально, оскільки частина населення отримує доходи нерегулярно (пов'язано з сезонністю виробництва) або частково зайнята неофіційно. Водночас, впровадження альтернативного скорингу повинно поєднуватися з принципами етичного використання штучного інтелекту та прозорості у прийнятті фінансових рішень.

Мобільна модель соціального мікрокредитування зосереджена на використанні мобільних застосунків, цифрових гаманців і дистанційних каналів платежів. Її перевага полягає у забезпеченні "фінансів у кишені", що критично важливо для жителів віддалених населених пунктів, доступ до фінансових послуг яких є обмеженим. Завдяки мобільним застосункам підвищується оперативність взаємодії між позичальником і кредитором, посилюється фінансова дисципліна завдяки регулярним нагадуванням та спрощується контроль за виконанням боргових зобов'язань. Водночас у сільських громадах мобільна модель потребує впровадження програм щодо підвищення цифрової грамотності населення, а також усунення загрози нестабільного інтернет-підключення.

Інтегрована фінансово-освітня модель акцентує увагу на поєднанні фінансових ресурсів із нефінансовими послугами: онлайн-навчанням, бізнес-консультуванням, менторством, супроводом у підготовці бізнес-плану та базових навичках управління грошовими потоками. Для соціального мікрокредитування ця модель є принципово важливою, оскільки дозволяє підвищувати ефективність використання позик, знижувати ризики неповернення коштів і формувати довгострокову економічну самостійність позичальників. У сільському розвитку це означає не лише підтримку окремого домогосподарства чи підприємця, а й посилення місцевого підприємництва, зайнятості та розвитку сільських громад.

Партнерська (гібридна) модель відображає сучасну практику залучення кількох учасників до реалізації соціально орієнтованих програм: державних інституцій, банків, мікрофінансових організацій, донорів, громадських структур і органів місцевого самоврядування. Її перевага полягає у можливості змішаного фінансування та розподілу ризиків, що особливо актуально для кредитування вразливих груп населення без ліквідної застави. Для сільських територій партнерська модель дозволяє точніше враховувати регіональні потреби та спрямовувати ресурси на розвиток підприємництва, кооперації та коротких ланцюгів доданої вартості. Саме ця модель є найбільш придатною для поширення соціального мікрокредитування в Україні в межах програм відновлення територіальних громад.

Відновлювально-адаптивна модель формується в умовах воєнної та післявоєнної економіки. Переважно вона спрямована на підтримку ВПО, ветеранів, постраждалих осіб внаслідок воєнних дій, мікробізнесу, а також на розвиток територій. Її характерною ознакою є поєднання державних цифрових сервісів, донорських платформ і реєстрів отримувачів підтримки з механізмами адресного фінансування, а також оцінюванням соціально-економічного ефекту. Для сільського розвитку ця модель може виступати інструментом швидкого відновлення господарської активності, створенням нових робочих місць і підвищенням стійкості громад. Водночас для її реалізації необхідно розробляти певні гарантійні механізми та чіткі критерії щодо адресності надання мікрокредитів.

Водночас модель відповідального цифрового кредитування є базовою для всіх інших інноваційних моделей. Її зміст полягає у впровадженні інструментів контролю за борговим навантаженням, розкритті повної вартості кредиту, веденні прозорих процедур реструктуризації, етичному використанні алгоритмів скорингу та запобіганні агресивним

практикам стягнення боргів. Для сільських територій України це має особливу вагу, оскільки поєднання фінансової вразливості домогосподарств і недостатнього рівня фінансової грамотності може створювати ризики боргової пастки.

Таким чином, інноваційність соціального мікрокредитування виявляється у поєднанні цифрової доступності, адресності підтримки, нефінансового супроводу та механізмів мінімізації ризиків. Практичне впровадження зазначених моделей доцільно розглядати на основі проведення аналізу українських і міжнародних програм, що демонструють різні форми реалізації соціально орієнтованого мікрофінансування та їх вплив на зайнятість населення, розвиток підприємництва і стійкість громад.

Прикладом реалізації міжнародних програм соціального мікрокредитування є функціонування *Grameen Bank* (Бангладеш), який започаткував модель кредитування без застави для соціально вразливих верств населення, зокрема жінок у сільській місцевості (табл. 6).

Основною метою цієї практики є поєднання фінансової підтримки з навчанням фінансовій грамотності та основам підприємництва, підтримка мікропідприємців та допомога жебракам. За даними річних звітів *Grameen Bank,* станом на листопад 2025 р. загальна сума виплат по кредитам з початку існування банку складала понад 41 млрд дол. США, 10,8 млн позичальників, серед яких майже 97 % клієнтів – жінки. Це безпосередньо сприяє забезпеченню гендерної рівності та підвищенню економічної спроможності домогосподарств у сільських громадах[1].

[1] Grameen Bank. 2025. About Grameen Bank (GB). URL: https://grameenbank.org.bd/about/introduction

Таблиця 6. **Міжнародні ініціативи соціального мікрокредитування у сільській місцевості**

Ініціатива/ країна	Особливості/цільова аудиторія	Забезпечення ЦСР
Grameen Bank (Бангладеш)	Кредити без застави, надання послуг «біля порогу клієнта»/ жінки, підприємці, сільське бідне населення, мікропідприємці	Подолання бідності, гендерна інклюзія, зменшення нерівності (ЦСР: 1, 5, 10)
Opportunity International (глобально)	Мікрокредити+фінансова грамотність+мікрострахування / малий бізнес, вразливі верстви населення	Підвищення доходів, підтримка самозайнятості, створення нових робочих місць (ЦСР: 1, 8)
IFAD (країни, що розвива-ються)	Пільгове кредитування, консалтинг; дрібні фермери, сімейні господарства	Розвиток сільських територій, зайнятість (ЦСР: 2, 8, 10)
KfW (Німеччина)	Підтримка мікропідприємців і соціальних підприємств через гарантії (пільгові механізми) / розвиток регіонів	Зайнятість, економічна спроможність територій, доступність фінансування для МСП (ЦСР: 8, 9,10)
Цифрові платформи (Азія, Африка)	Онлайн-доступ, альтернативний скоринг / фінансово виключені групи, віддалені території	Фінансова інклюзія, зменшення транзакційних витрат, формування цифрових навичок користувачів (ЦСР 9, 10)

Сучасні емпіричні дослідження показують, що навіть невеликі мікропозики мають значний вплив на підвищення доходів населення, покращення харчування, якості освіти та умов проживання. Наприклад, *Opportunity International*, надає комплексне кредитування, фінансову освіту та мікрострахування для малих підприємств і вразливих груп населення у різних країнах. Після отримання мікрокредитів відзначалося зростання доходів домогосподарств на 20-35 %, збільшення кількості новостворених робочих місць у мікропідприємствах на 15–25 % та покращення соціальної стабільності в цілому[1].

[1]Gunawan, I., Nurchasanah. *Exploring factors influencing the microfinance program sustainability // SN Business & Economics*. 2024. Vol. 4, Art. 101. doi:10.1007/s43546-024-00701-x

Значний внесок у розвиток соціального мікрокредитування для сільських територій здійснює Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку *IFAD* (країни, що розвиваються) підтримує дрібних фермерів та сімейні господарства наданням пільгових кредитів з консалтинговим супроводом, що стимулює розвиток коротких ланцюгів доданої вартості та сприяє підвищенню рівня зайнятості у сільських громадах [1].

KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) є частиною загальної ініціативи Німеччини щодо підтримки економічної стійкості України у 2026 р. Орієнтується на кредитуванні самозайнятих представників територіальних громад та соціального підприємства, що реалізується за низькими ставками, забезпеченням яких виступають державні гарантії. Пільгові кредити сприяють зростанню рівня регіонального розвитку, інтеграції ВПО, працевлаштуванню ветеранів та наданню послуг у прифронтових громадах [2] [3].

Цифрові платформи в Азії та Африці забезпечують онлайн-доступ та альтернативний скоринг, що дозволяє охопити фінансово виключені групи та підвищити швидкість їх обслуговування. Це дозволяє замість традиційної кредитної історії платформи використовувати *Big Data* – дані про транзакції в мобільних гаманцях, оплату комунальних послуг, активність у соціальних мережах та навіть метадані смартфонів – оцінювати

[1] Офіційний сайт SuperAgronom.com. 2025. Проєкт DOBRO від IFAD надасть підтримку фермерам на $15 млн. URL: https://surl.li/xoqwaz

[2] Офіційний сайт Міністерства фінансів України. 2025. BDF та німецький банк розвитку KfW підписали грантову угоду на суму 40,5 мільйонів євро для підтримки малих та середніх підприємств. URL: https://surl.lt/jkcjib

[3] Офіційний сайт Державного фонду сприяння молодіжному житловому будівництву. 2025. Кредит для ВПО за рахунок коштів грантів та позик, наданих міжнародними фінансовими установами, міжнародними організаціями та іноземними державами. URL: https://surl.li/nzqwzt

платоспроможність позичальників без банківських рахунків.

Таким чином, міжнародні ініціативи соціального мікрокредитування у сільській місцевості формувалися як відповідь на системні обмеження доступу до фінансових ресурсів населення, а саме: відсутність застави; нерегулярність отримання доходів; просторову віддаленість клієнтів, низький рівень фінансової інклюзії та соціально-економічну вразливість домогосподарств. У таких програмах ключовим є не стільки обсяг фінансування, скільки соціальне спрямування: орієнтація на бідні та фінансово виключені групи (зокрема жінки та дрібні фермери), надання послуг максимально наближено до позичальника, а також комплексність підтримки через поєднання кредитних продуктів із консалтинговими послугами, фінансовою грамотністю та системою управління ризиками. Це зумовлює досягнення Цілей сталого розвитку, насамперед у площині подолання бідності, продовольчої спроможності, зайнятості та скорочення нерівності.

В Україні соціальне мікрокредитування демонструє схожі тенденції, а саме сприяє: забезпеченню економічної самостійності малозабезпечених домогосподарств (створює джерела доходу та підтримує розвиток малого бізнесу); підвищенню зайнятості та підприємницької активності (кредити стимулюють відкриття нових мікропідприємств та розвиток самозайнятості); поширенню соціальної інтеграції (доступ до фінансових послуг зменшує економічну ізоляцію вразливих груп, включаючи жінок, внутрішньо переміщених осіб та людей із обмеженими можливостями); мінімізації ризику бідності в кризові періоди (швидкий доступ до мікрокредитів дозволяє домогосподарствам підтримувати

споживчі та виробничі потреби під час економічних криз)[1, 2]. Особливості, цільове використання та соціально-економічний ефект українських ініціатив соціального мікрокредитування у сільській місцевості розглянуто у табл. 7.

Таблиця 7. **Українські ініціативи соціального мікрокредитування у сільській місцевості**

Організація	Особливості/цільове використання	Соціально-економічний ефект/ забезпечення ЦСР
єРобота "Своя справа" (Україна)	Подача через цифрові сервіси; підтримка запуску/ розвитку мікробізнесу; релевантно для сервісів у громадах, переробки, локальних виробництв	Стимулювання самозайнятості й зайнятості, підсилення локальної економіки, розвиток підприємництва. ЦСР: 8, 10, 11
Гранти через "Дію" (Україна, "Грант на власну справу")	Платформний доступ; стандартизовані вимоги; фокус на запуск бізнесу та робочі місця	Розширення доступу до стартового капіталу в громадах; посилення підприємницької активності. ЦСР: 8, 9|
Доступні кредити 5–7–9% (Україна)	Партнерська модель "держава–Фонд–банки"; здешевлення кредитів для МСП; можливість фінансування інвестицій/обігових коштів	Підтримка економічної активності МСП, модернізація/інвестиції, збереження зайнятості. ЦСР: 8, 9
EU4Business grants for microbusiness (Україна за підтримки ЄС)	Донорсько-партнерська підтримка мікробізнесу в умовах відновлення; конкурсні хвилі	Відновлення діяльності підприємців, підтримка доходів і зайнятості, стабілізація локальних ринків. ЦСР: 8, 11
Мікрогранти Фонду Східна Європа (Україна)	Грантова допомога для постраждалого мікро- і малого бізнесу; організаційний супровід	Швидка підтримка відновлення бізнесу у громадах, збереження робочих місць/послуг. ЦСР: 8, 11

[1] S Ghimire, BS Thapa, R Zheng. *Microfinance for change: how financial innovation enables structural transformation*. *Financial Innovation*. 2025. Vol. 11, Art. 60. doi:10.1186/s40854-024-00738-9

[2] Національний банк України. Рекомендації для розбудови безбар'єрної фінансової системи, 2024. URL: https://bank.gov.ua

Українські програми, представлені у таблиці, демонструють активний розвиток платформної моделі доступу до фінансово-кредитної підтримки (через цифрові сервіси) та розширення інструментів державної й донорської підтримки мікробізнесу.

Водночас їхня «соціальна» спрямованість (системне таргетування вразливих груп, обов'язковий нефінансовий супровід, інституційне запобігання надмірній закредитованості та вимірювання соціального ефекту) потребує подальшого посилення. Для сільських територій України це означає необхідність переходу від переважно фінансового стимулювання до інституційно підтриманих соціально орієнтованих програм, які враховують сезонність виробництва, ризики втрати доходу, обмеженість інфраструктури та рівень цифрового доступу сільського населення.

Таким чином, порівняння міжнародних ініціатив і українських практик дозволяє зробити висновок, що ефективна модель соціального мікрокредитування для сільського розвитку має поєднувати: цифрову доступність і масштабованість; соціальну адресність (вразливі групи, постраждалі сільські громади); партнерське фінансування та механізми розподілу існуючих ризиків; нефінансовий супровід позичальника та прозоре вимірювання соціально-економічного ефекту відповідно до Цілей сталого розвитку. Водночас реалізація цих принципів неможлива без комплексної стратегії цифрової трансформації, що має охоплювати кібербезпеку, захист даних, цифрову грамотність, альтернативний скоринг, інклюзивність сервісів та етичне використання штучного інтелекту. Саме тому подальшу увагу доцільно зосередити на стратегічних аспектах забезпечення відповідального використання цифрових інструментів у соціальному мікрокредитуванні.

3. Перспективи впровадження соціального мікрокредитування для сільського розвитку

В умовах воєнного стану та в післявоєнний період соціальне мікрокредитування в Україні доцільно розглядати як фінансовий інструмент забезпечення економічної стійкості та відновлення сільського розвитку. Це зумовлено існуючими ризиками, характерними для сільських територій, а саме: нерівномірне отримання доходів у зв'язку з сезонністю виробництва; руйнування або деградація сільської інфраструктури; низький рівень життя та зайнятості; міграційні переміщення та низький рівень отримання поточних і очікуваних доходів сільського населення.

За таких умов класичне банківське фінансово-кредитне обслуговування не охоплює частину сільського населення та мікропідприємств у зв'язку з відсутністю ліквідної застави, позитивної кредитної історії, регулярного надходження грошових коштів та підвищеними ризиками неповернення кредиту. Соціальне мікрокредитування, на відміну від комерційних короткострокових позик, забезпечує інклюзивний доступ до капіталу, передбачаючи технічну допомогу, нефінансовий супровід, розподіл ризиків, а також прозоре та відповідальне фінансово-кредитне обслуговування.

З огляду на воєнні та післявоєнні виклики, розвиток соціального мікрокредитування для сільських територій на період 2026-2030 рр. доцільно здійснювати поетапно, з урахуванням інституційної спроможності громад і розширення мережі фінансових посередників (рис. 2).

Рис. 2. **Етапи розвитку соціального мікрокредитування для сільських територій України**

Перший етап пілотування (термін реалізації – 6-12 місяців), на якому відбирається 5-10 сільських громад різних типів (прифронтові / деокуповані / тилові) з метою розширення доступу до фінансових ресурсів, надання гарантованих соціальних мікропозик з нефінансовим супроводом, налаштування цифрової платформи та індикаторів. На другому етапі – масштабування (з терміном реалізації на 1-2 роки), відбувається розширення мережі фінансових посередників, стандартизація навчальних модулів, запуск реєстру соціальних проєктів і механізмів моніторингу. Третій, завершальний етап – інституціоналізація (2-4 роки), який передбачає інтеграцію програми в політику регіонального та сільського розвитку з прив'язкою фінансування до досягнення соціально-економічного ефекту, розвиток «зелених» мікропроєктів (енергоефективність, мікропереробка, логістика), підготовкою щорічної звітності зі сталого розвитку на рівні сільських громад.

Таким чином, розвиток соціального мікрокредитування для сільських територій доцільно реалізовувати послідовно,

щоб досягти позитивного соціально-економічного ефекту. Протягом усього періоду реалізації намічених заходів кожен етап має своє призначення. Зокрема, *Пілотування* дозволяє перевірити впроваджені сезонні графіки погашення мікрокредитів та мікроінвестиційних позик, а також здійснити моніторинг соціального ефекту. *Масштабування* можливе лише за умови запровадження інструментів мінімізації фінансових ризиків та стандартизації нефінансового супроводу фінансово-кредитних операцій. *Інституціоналізація* передбачає перехід до ESG-звітності та інтеграції соціального мікрокредитування у загальну політику сільського розвитку.

Визначення етапності потребує конкретизації механізмів взаємодії основних учасників, адже саме узгоджені дії та відповідальність усіх учасників мінімізують ризики та забезпечують реалізацію кінцевого результату. У цьому контексті стратегічно важливою є узгодженість розвитку соціального мікрокредитування з державними та регуляторними пріоритетами. Національний банк України у власній стратегії до 2025 р. фокусує увагу на стійкості, відновленні територій та адаптації програм до умов війни; у 2024-2025 рр. стратегія оновлювалася, що відображає потребу гнучкого управління фінансовою системою[1].

Стратегія розвитку фінансових технологій до 2025 р. підкреслює роль фінансової інклюзії та інноваційних цифрових сервісів як основи сучасної «екосистеми» фінансових послуг[2]. У цьому контексті перспектива розвитку соціального мікрокредитування в Україні безпосередньо пов’язана з цифровізацією доступу, довірою до фінансово-кредитних інститутів, захистом прав споживачів і розподілом

[1] Офіційний сайт НБУ. 2025. Стратегія Національного банку. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/strategy?utm_source=chatgpt.com

[2] Офіційний сайт НБУ. 2021. Розвиток фінтеху в Україні. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025?utm_source=chatgpt.com

фінансових ризиків між державою, міжнародними донорами, фінансовими посередниками та сільськими громадами.

З огляду на міжнародні практики та українські умови, перспективна модель соціального мікрокредитування для сільського розвитку має бути «екосистемою» та включати відповідні взаємопов'язані блоки. Перший блок – фінансовий продукт, адаптований до сільської специфіки: сезонні графіки погашення мікрокредитів, мікроінвестиційні позики на переробку й зберігання продукції, фінансування оборотного капіталу, мікропозики для сімейних фермерських господарств і самозайнятості населення, а також спеціальні продукти для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, які здійснюють діяльність у сільських громадах. Соціальна орієнтація мікрокредитування означає справедливу ціну грошових ресурсів у поєднанні з забезпеченням гнучкості, прозорості та надійності управлінських рішень у веденні кредитних процесів.

Другий блок – інституційний розподіл ризику, що є важливим у процесі обслуговування соціально вразливих верств населення. Міжнародні програми демонструють ефективність моделі, коли держава забезпечує гарантійний або портфельний захист, а кредитування здійснюється завдяки залученню коштів фінансових посередників. Для України це означає доцільність створення або посилення механізму часткового гарантування соціальних мікропозик для сільських територій з пріоритетом відновлення економічної активності, зайнятості населення та продовольчої спроможності громад.

Третій блок – нефінансовий супровід, що знижує ризики неповернення позики і підвищує ефективність використання наданих коштів. Як показує міжнародний досвід, поєднання доступного фінансування з консультаційною підтримкою та менторством є стандартом соціально орієнтованих рішень. Для українських громад це

означає необхідність інтегрувати навчальні модулі (фінансова грамотність, планування грошових потоків, базовий маркетинг, юридичні аспекти) у механізм надання соціальних мікропозик для населення та відкриття підприємницької діяльності на сільських територіях.

Четвертий блок – цифрова інфраструктура та платформи, які забезпечують доступність до електронних сервісів, підвищення рівня кібербезпеки та електронне ведення документообігу. Йдеться про електронну ідентифікацію, цифрові договори, дистанційні платежі, а також альтернативний соціальний скоринг для клієнтів з відсутністю кредитної історії. На цьому етапі з метою запобігання ризикам, особливої актуальності набуває забезпечення захисту даних позичальників і кібербезпека, використання скорингових моделей, інклюзивного дизайну сервісів для людей з інвалідністю та територій з обмеженим доступом до інтернету, наявність офлайн-альтернатив (через ЦНАП, мобільні точки доступу тощо).

П’ятий блок – вимірювання соціального ефекту та ESG-звітність з економічних, екологічних та управлінських питань, що дозволяє оцінити ризики, сильні сторони, реальні можливості соціального мікрокредитування, а також забезпечить досягнення глобальних цілей сталого розвитку сільських територій. Основними базовими показниками мають бути: створені та збережені робочі місця; приріст доходів домогосподарств; частка позичальників із вразливих груп населення; рівень «виживання» мікробізнесу; локальна економічна активність; частка «зелених» та енергоефективних мікропроєктів тощо.

Практична реалізація «екосистемної» моделі потребує узгодженого розподілу функцій між державою, НБУ, фінансовими посередниками, громадами та міжнародними партнерами, а також визначення сфер відповідальності та розподілу ризиків (табл. 8).

Таблиця 8. **Взаємодія учасників соціального мікрокредитування сільського розвитку**

Учасники	Функції	Інструменти	Ризики
Держава (уряд, профільні міністерства)	Формування політики, пріоритетів (сільськогосподарське виробництво, зайнятість), субсидування	Програми підтримки, гарантії, часткової компенсації процентних ставок	Ризик фрагментації програм та нецільового використання коштів
Регулятор (НБУ)	Нагляд, захист прав споживачів, стандарти прозорості, вимоги до відповідального кредитування	Нормативні вимоги до розкриття повної вартості позики та правил роботи з позичальниками	Регуляторні ризики та ризик втрати довіри до банківської системи
Гарантійні інституції (фонди, агентства)	Розподіл ризиків, зниження бар'єру для кредитування вразливих груп	Портфельні гарантії, компенсації, страхування ризиків	Ризик морального ризику
Фінансові посередники (банки, кредитні спілки, МФО)	Видача та супровід кредитів, цифрові сервіси, моніторинг погашення заборгованості	Платформи, мобільні додатки, скоринг, консультаційні послуги	Кредитний, репутаційний ризики, ризик надмірної закредитованості клієнтів
Донори/ міжнародні організації	Співфінансування, технічна допомога, стандарти оцінювання	Грантові компоненти, гарантії, навчальні програми, оцінювання	Ризик деінтеграції в національну політику
Громади/ ОМС, ЦНАП, місцеві інституції розвитку	Таргетування отримувачів, локальна верифікація потреб, офлайн-доступ	Консультаційні точки доступу, партнерство з фінансовими посередниками	Ризик нерівності доступу між сільськими громадами
НУО/бізнес-асоціації/аграрні дорадчі служби	Менторство, навчання, підтримка бізнес-планів	Курси, менторські програми, дорадництво	Ризик низької якості супроводу
Позичальники (домогосподарства, ФОП, фермерські господарства, мікробізнес)	Використання ресурсів, дотримання зобов'язань, участь у навчанні	Бізнес-плани, фінансова дисципліна підвищення фінансової грамотності	Ризик боргового навантаження та цифрові ризики

Таким чином, ефективність соціального мікрокредитування визначається не лише наявністю фінансового продукту, а й якістю інституційної координації між державою, регулятором, фінансовими посередниками, міжнародними донорами та сільськими громадами. У воєнний і післявоєнний період ключовим фактором є наявність механізмів розподілу та мінімізації ризиків, а також подання звітності.

Гарантійні інструменти мають поєднуватися з вимогами до відповідального кредитування, висвітлення повної вартості кредиту та етичного поводження з боржниками. Роль громад та місцевих інституцій розвитку є критичною для таргетування отримувачів, забезпечення офлайн-доступу та зниження бар'єрів цифрового виключення. Такий підхід сприяє формуванню практичного каркасу реалізації моделі «екосистеми» соціального мікрокредитування для сільського розвитку.

Важливою складовою перспектив розвитку соціального мікрокредитування сільського населення є побудова системи оцінювання результатів, яка підтверджує соціально-економічний ефект реалізації програм, їхнє забезпечення Цілей сталого розвитку, а також підтвердження їхнього внеску у фінансову інклюзію та сільський розвиток (табл. 9).

Такий підхід забезпечить перехід від формальної соціальної спрямованості мікрокредитування до фактичного вимірюваного результату на основі ключових індикаторів, узгоджених з Цілями сталого розвитку. У практичному вимірі найбільш релевантними для сільських територій є показники зайнятості, динаміки доходів домогосподарств, рівень «виживання» мікробізнесу, охоплення вразливих груп населення, а також загальний внесок у продовольчу спроможність громад.

Таблиця 9. **Основні напрями оцінювання програм соціального мікрокредитування у сільських громадах**

Напрям оцінювання	Ключові індикатори	Періодичність вимірювання
Фінансова інклюзія	Частка позичальників із вразливих груп; частка клієнтів без кредитної історії; доступність у віддалених селах	Реєстри програми, анкета при вході (щоквартально)
Зайнятість і підприємництво	Створені та збережені робочі місця; рівень самозайнятості; рівень «виживання» мікробізнесу	Звіти позичальників, вибіркова верифікація громадою (кожні півроку)
Продовольча спроможність і сільськогосподарська активність	Підтримані сімейні ферми та дрібні виробники; інвестиції у зберігання/ переробку/ логістику; приріст виробництва	Паспорти проєктів, моніторинг (щорічно)
Доходи та соціальна стійкість	Динаміка доходів домогосподарств; зменшення боргового навантаження; зниження потреби в екстреній допомозі	Проведення опитування, адміністративні дані (щорічно)
Відповідальне кредитування	Повне розкриття вартості кредиту; частка реструктуризації заборгованості; кількість скарг; контроль боргового навантаження	Звіти фінансових посередників та проведення аудиту (щоквартально)
Цифрова інклюзія та кібербезпека	Частка онлайн-заявок; частка відмов через цифрові бар'єри; кількість кіберінцидентів	Аналітика платформи, журнал інцидентів (щоквартально)
Екологічний компонент	Частка "зелених" мікропроєктів; інвестиції в енергоефективність	Паспорти проектів, верифікація (щорічно)

Це сприятиме забезпеченню контролю за прозорістю умов і запобіганням надмірній закредитованості, що є ключовим елементом відповідального кредитування і створює методологічну базу для порівняння програм, підвищення їхньої ефективності та формування довіри населення до інституцій соціального мікрокредитування.

Підґрунтям впровадження комплексного підходу щодо розвитку соціального мікрокредитування як фінансового інструменту забезпечення сільського розвитку України в умовах воєнної та післявоєнної економіки є реалізація певних рекомендацій. Особливого значення у цьому контексті набуває запровадження спеціалізованого механізму часткового гарантування соціальних мікропозик для сільських територій.

З урахуванням обмежень застави по кредиту та підвищеним ризикам у воєнний період саме наявність портфельних гарантій для фінансових посередників (банків, кредитних спілок, МФО, фондів розвитку), що кредитують за соціальними критеріями (вразливі групи населення, постраждалі громади, пріоритетні види діяльності: продовольча безпека, переробка, локальні сервіси тощо).

Важливою складовою рекомендацій є розвиток моделі «кредитування через посередників із технічною допомогою», який працює через спеціалізованих посередників завдяки технічній та управлінській підтримці. Він може бути адаптований через мережу регіональних або громадських інституцій, центрів підтримки підприємництва, кредитних спілок і банківських партнерів, де нефінансовий супровід є однією з умов соціальної спрямованості програми.

Інституціоналізувати нефінансовий супровід як складову соціального мікрокредитування можна завдяки коротким онлайн або офлайн заняттям з фінансової грамотності, консультаціям з бізнес-планування і ринків збуту, кооперації, логістики, переробки, коротких ланцюгів доданої вартості, а також менторству для перших 3-6 місяців. Поряд з доступністю фінансування, нефінансова підтримка може значно підвищити рівень розвитку і життєздатності бізнесу.

Забезпечення «відповідальної цифровізації»: кіберзахисту, етичного скорингу, інклюзивності сприяє зменшенню бар'єрів доступу до мікрокредитування. Тому захист даних позичальників, багатофакторна автентифікація, моніторинг шахрайства; аудит алгоритмів скорингу; онлайн та офлайн підтримка; інтерфейси для людей з інвалідністю; адаптація продуктів для територій зі слабким доступом до мережі Інтернет доцільно закріпити як вимоги до програм соціального мікрокредитування.

Отже, у контексті інклюзивного сталого розвитку сільських територій стратегічні цілі соціального мікрокредитування полягають у подоланні розриву між якістю життя в місті та селі, зміцненні фінансової спроможності громад через податкові надходження, а також у забезпеченні безперешкодного доступу фермерів та сільських мешканців до грошових ресурсів. Водночас, перспективність для сільського розвитку визначається не стільки обсягом ресурсів, скільки якістю інституційного забезпечення: наявністю гарантійного обслуговування, обов'язкового нефінансового супроводу, відповідальної цифровізації та прозорого вимірювання соціального ефекту у прив'язці до Цілей сталого розвитку. Втім, під час воєнного стану та у післявоєнний період відновлення економіки соціальне мікрокредитування може стати одним із ключових фінансових інструментів відновлення громад, підтримки самозайнятості та мікробізнесу, зміцнення продовольчої спроможності та зменшення соціально-економічної нерівності за умови системного державного та міжнародного партнерського супроводу.

Розділ 10
ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Олена Русак
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет

Сталий розвиток сільських територій є однією з ключових передумов соціально-економічної стабільності держави, продовольчої безпеки та збалансованого просторового розвитку. В умовах трансформаційних змін економіки, децентралізації публічних фінансів, зростання ролі місцевого самоврядування та інтеграції до європейського економічного простору особливої актуальності набуває питання ефективного фінансового регулювання сільського розвитку. У цьому контексті фінансова аналітика виступає не лише інструментом оцінювання поточного стану сільських територій, а й ключовим елементом формування обґрунтованих управлінських рішень.

Фінансова аналітика забезпечує системне дослідження джерел і напрямів використання фінансових ресурсів у сільській місцевості, дозволяє виявляти структурні диспропорції, фінансові ризики та потенційні резерви зростання. Вона створює аналітичне підґрунтя для розроблення та коригування інструментів державної підтримки, бюджетної політики, інвестиційних програм і механізмів фінансового вирівнювання, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності та якості життя сільського населення.

У системі регулювання сільського розвитку фінансова аналітика виконує інтегруючу функцію, поєднуючи макро-, мезо- та мікрорівні управління. Вона сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, результативності використання публічних коштів і узгодженості стратегічних та тактичних цілей розвитку територій. Саме тому дослідження ролі та інструментарію фінансової аналітики в системі регулювання сільського розвитку є важливим науковим завданням, вирішення якого має як теоретичне, так і прикладне значення для формування ефективної регіональної та аграрної політики.

В контексті дослідження сталого розвитку територій, ефективного використання фінансових ресурсів та підвищення результативності управлінських рішень, проблематика фінансової аналітики в системі регулювання сільського розвитку дедалі більше привертає увагу економістів, фінансистів, регіональних аналітиків та фахівців аграрної сфери.

Класичні джерела з фінансового аналізу, такі як праці М. Лучко, С. Жукевич, А. Фаріон [1], Ю. Тютюнника [2], R. Хіггінса [3] та інших авторів, закладають методологічну основу для оцінювання фінансового стану організацій і систем. У контексті сільського розвитку ці підходи адаптуються для аналізу бюджетних та інвестиційних потоків у територіальних громадах, агропромислових підприємствах та регіональних програмах. Їхні праці підкреслюють важливість фінансової звітності, коефіцієнтного аналізу, трендової оцінки та прогнозування як інструментів для ухвалення управлінських рішень.

---

[1] Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016, 304 с.

[2] Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: навч.-метод. посіб. Полтава : ПДАУ, 2021. 99 с.

[3] Higgins, R. C. (2015) Analysis for Financial Management. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015. 512 p.

У роботах вітчизняних дослідників фінансова аналітика розглядається як невід'ємна частина публічного управління та бюджетного аналізу, що сприяє підвищенню ефективності використання державних коштів. У роботах В. Патлах [1], Є. Косован [2], О. Савченко [3] зустрічаються напрацювання з аналізу бюджету, фінансового планування та оцінювання програм, що надають теоретико-методичну підтримку формуванню політик у різних секторах, разом із сільським господарством.

Окрім зазначених авторів, фокус на сільський розвиток робить Н. Кругляк [4], деталізуючи механізми фінансування аграрної сфери, інвестиційні ініціативи, державні та місцеві програми підтримки. Науковці аналізують бюджетні трансферти, податкові стимули, кредитні інструменти та грантові механізми як засоби регулювання розвитку сільських територій. Особлива увага приділяється авторами у визначенні ефективності таких заходів.

Серед сучасних публікацій виділяються праці з інтегрованими моделями оцінювання життєздатності сільських територій, де фінансова аналітика поєднується з соціально-економічними, екологічними та інституційними показниками [5]. Це, зокрема, дослідження в рамках сталого розвитку, де фінансові інструменти розглядаються не лише як

---

[1] Патлах В. Сутність та особливості публічного управління у сфері фінансів України. *Український економічний часопис*, (8), 2025. С. 87–95. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-16

[2] Косован Є. М. Фінансові механізми регулювання розвитку сільських громад**.** *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. Економіка*. 2020. Вип. 57. С. 12–22.

[3] Савченко О. В. Державна підтримка сільського господарства в Україні: оцінка ефективності фінансування**.** *Аграрна економіка: збірник наукових праць*, 3(58), 2019. С. 87–102.

[4] Кругляк Н. І. Фінансове забезпечення розвитку сільських територій: теорія і практика. *Економіка АПК*, 12. 2017. С. 45–53.

[5] Tkachuk, V., & Vasylyeva, O. (2018). Integrated models for assessing rural development sustainability**.** *Journal of Rural Economics and Development*, 9(2), P. 101–119.

засіб забезпечення ресурсів, а як механізм стимулювання інновацій, інфраструктурних змін та соціальної згуртованості.

Окрему групу джерел складають емпіричні дослідження, що розглядають конкретні приклади застосування фінансової аналітики в регіонах або окремих програмах сільського розвитку. Ці роботи демонструють практичну цінність аналітичних інструментів для моніторингу бюджетних витрат, оцінювання результатів державних ініціатив, а також для прогнозування майбутніх фінансових потреб.

У працях вітчизняних дослідників, зокрема О. Кириленко, Я. Баранець [1] І. Цимбалюк , Н. Павліха , О. Корнелюк[2], емпіричний аналіз спрямований на виявлення ефективності використання коштів місцевих бюджетів, міжбюджетних трансфертів та державних цільових програм підтримки сільського розвитку. Автори застосовують інструменти фінансового аналізу для оцінки бюджетної спроможності територіальних громад, рівня фінансової автономії та впливу децентралізації на розвиток сільських територій.

Значний масив емпіричних досліджень присвячений аналізу програм державної підтримки аграрного сектору та сільських територій, де фінансова аналітика використовується для порівняння планових і фактичних показників, оцінки ефективності субсидій, дотацій і інвестиційних проєктів. Такі підходи простежуються у багатьох авторів, зокрема, в роботі

[1] Кириленко О., Баранець Я. Досвід забезпечення фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. Вип. 3. С. 54–68. https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.054

[2] Цимбалюк І., Павліха Н., Корнелюк О. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*, (55). 2023. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107

Л. Петлюк, Н. Мєдвєдкової[1], де на основі регіональних даних обґрунтовується необхідність удосконалення механізмів фінансового регулювання з урахуванням територіальних особливостей.

Особливу увагу в емпіричних дослідженнях приділено порівняльному та рейтинговому аналізу регіонів, фінансових коефіцієнтів, індикаторів бюджетної ефективності та інтегральних показників розвитку сільських територій (рис. 1). Методика їх використання дозволяє не лише оцінити поточний стан фінансового забезпечення, а й визначити проблемні зони та потенційні напрями коригування регуляторних рішень.

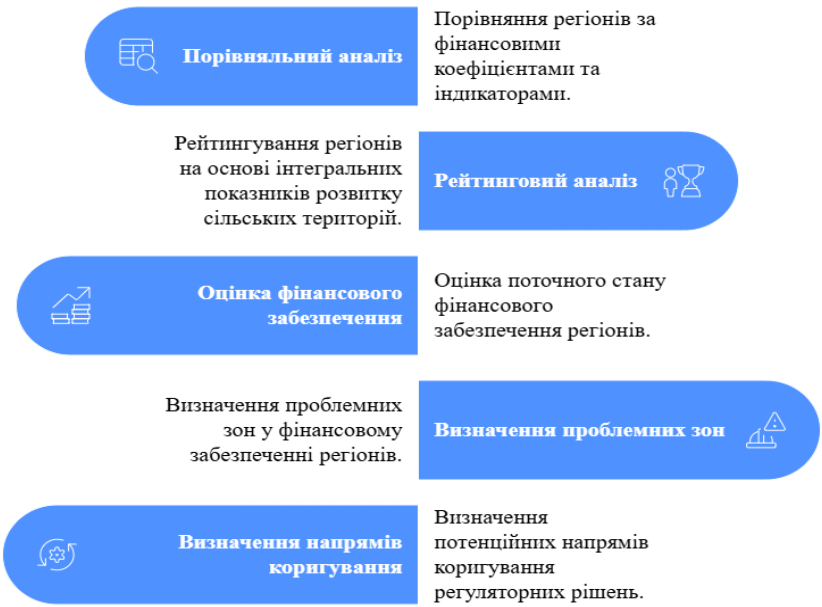


Рис. 1. **Інструменти фінансової аналітики сільського розвитку**

[1] Петлюк Л. О., Мєдвєдкова Н. С. Державна підтримка у забезпеченні розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 105–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.105

Емпіричні джерела підтверджують, що фінансова аналітика є важливим практичним інструментом у системі регулювання сільського розвитку, оскільки забезпечує доказову базу для прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості публічних фінансів та результативності програм розвитку на регіональному і місцевому рівнях.

Аналізуючи демографічні тенденції у сільській місцевості, слід відмітити історично мінімальну частку сільського населення – 29,7 % у 2024 р., 27,44 % у 2023 р.[1] Впродовж останніх десяти років даний показник перебував у межах близько 30 %, що вказувало на відносну інерційність демографічних процесів у сільській місцевості за відсутності різких структурних зрушень (табл. 1).

Таблиця 1. **Динаміка демографічної структури сільського населення України**

Рік	Чисельність наявного населення, млн. осіб*	Міське населення, млн. осіб	Сільське населення, млн. осіб	Частка сільського населення, %
2013	45,55	31,38	14,17	31,12
2014	45,43	31,34	14,09	31,02
2015	42,93	29,67	13,26	30,88
2016	42,76	29,59	13,18	30,81
2017	42,58	29,48	13,10	30,77
2018	42,39	29,37	13,02	30,71
2019	42,15	29,26	12,90	30,59
2020	41,90	29,14	12,76	30,46
2021	41,59	28,96	12,63	30,36
2022	41,17	28,69	12,47	30,30

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України[2]
*- дані взято на 1 січня поточного року

[1] Сільське населення України. URL:https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/ukr/ukraine/rural-population

[2] Чисельність населення та середня чисельність за періоди року. *Державна служба статистики.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Водночас фіксація значень нижче цього порогового рівня у 2023–2024 рр. свідчить про перехід до якісно нового етапу депопуляції сільських територій, зумовленого сукупною дією воєнних, міграційних та соціально-економічних чинників.

Зокрема, інтенсифікація зовнішньої та внутрішньої міграції, скорочення народжуваності, зростання смертності та прискорене старіння населення призвели до прискореного зменшення чисельності сільських жителів, що посилило диспропорції між міськими та сільськими територіями. За таких умов стабільність частки сільського населення, яка спостерігалася у попередні роки, була порушена, а демографічна ситуація в сільській місцевості набула ознак структурної деградації, що безпосередньо впливає на трудовий потенціал, відтворення людського капіталу та довгострокові перспективи соціально-економічного розвитку сільських територій України.

Демографічна деградація сільських територій формує стійкі обмеження для розвитку ринку праці в сільській місцевості. Це проявляється у скороченні чисельності зайнятих працівників у сільському господарстві (рис. 2).

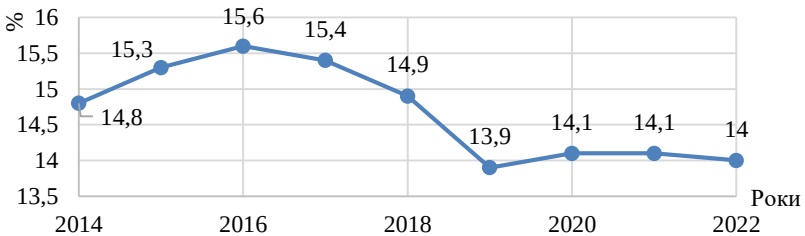


Рис. 2. **Частка зайнятого населення у сільському господарстві**

Джерело: побудовано даними ChartingTheGlobe[1]

[1] Відсоток зайнятих в сільському господарстві України від загальної кількості зайнятих. URL: https://chartingtheglobe.com/demographics/population-pyramid?indicator=population-pyramid&regions=233

Як наслідок відбувається зміна вікової структури робочої сили та підвищення навантаження на економічно активне населення. Це, своєю чергою, призводить до зростання невідповідності між попитом і пропозицією на ринку праці сільського господарства, зокрема у частині формування та відтворення актуальних професійних навичок (рис. 3). На думку більшості роботодавців та працівників у сільському господарстві, першим пріоритетним напрямком у загальному рейтингу попиту на навички є відповідальність.

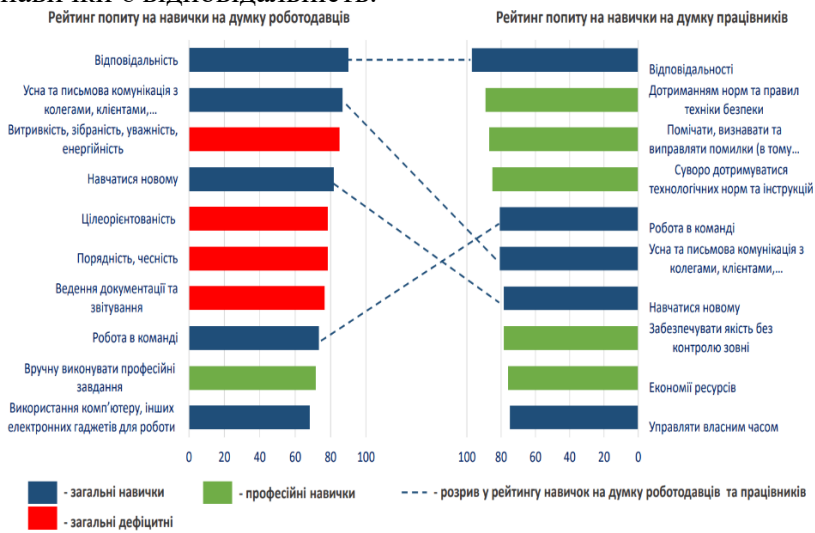


Рис. 3. **Приклад невідповідності попиту та пропозиції актуальних навичок у сільському господарстві**

Джерело: наведено за даними Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України[1].

З одного боку – це дає гарантії якісного та своєчасного виконання виробничих процесів, дотримання встановлених стандартів і зниження ризиків втрат, з іншого – формує

[1] Аналіз стану та проблем ринку праці. URL: https://me.gov.ua/download/b658f2bb-6f94-406a-8d0b-01b83c624f8b/file.pdf

довіру між роботодавцем і працівником та забезпечує стабільність розвитку господарства.

Однак викликає інтерес невідповідність поглядів респондентів на питання усної та письмової комунікації з колегами, клієнтами тощо, що свідчить про різне розуміння її ролі у виробничому процесі, а також про наявність прогалин у розвитку комунікативних навичок, які можуть впливати на ефективність взаємодії, ухвалення управлінських рішень та загальну результативність діяльності підприємств аграрного сектору.

Загальними дефіцитними навиками, на думку роботодавців, залишаються: витривалість, зібраність уважність, енергійність; цілеорієнтованість; порядність, чесність; ведення документації та звітування (рис. 3). Це вказує на те, що працедавці відчувають нестачу не лише професійно-технічних умінь, а й базових особистісних та організаційних компетентностей. Таке явище безпосередньо впливає на дисципліну праці, ефективність виконання завдань і якість управління виробничими процесами, а отже потребує посиленої уваги з боку системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

В контексті зазначеного варто відмітити різке скорочення чисельності молодих і мобільних працівників, яке спостерігається в останні роки. Безумовно це обмежує можливості оновлення кадрового потенціалу, тоді як зростання потреб аграрного сектору у технологічно складніших компетенціях (цифрові технології, точне землеробство, управління агробізнесом) не супроводжується адекватною пропозицією відповідних трудових ресурсів у сільській місцевості. У результаті поглиблюється структурний дисбаланс ринку праці, що стримує підвищення продуктивності праці та знижує конкурентоспроможність сільського господарства в довгостроковій перспективі.

З урахуванням експортної орієнтації галузі та високої частки сільського, лісового, рибного господарств у формуванні ВВП України, яка у довоєнний період коливалася у межах 10-12 % (рис. 4), посилюється питання ефективності використання трудового потенціалу, якості робочої сили та відповідності наявних навичок потребам галузі, оскільки саме ці чинники значною мірою визначають темпи економічного зростання та стійкість розвитку аграрного сектору.

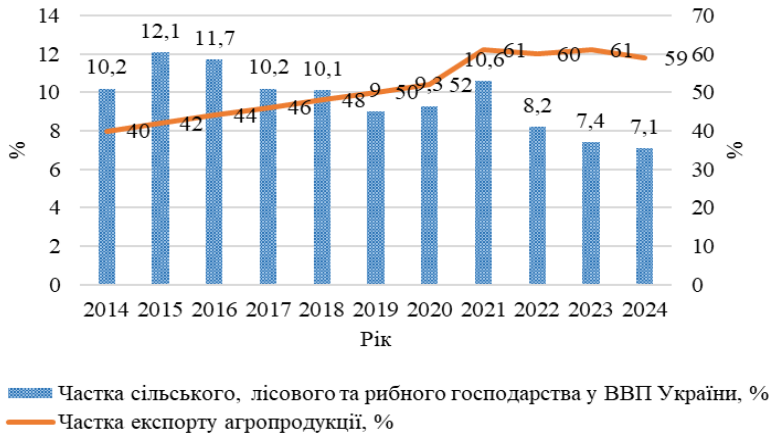


Рис. 4. **Частка агропродукції у формуванні ВВП України та експорту України**

Джерело: побудовано за даними Держмитслужби та Ukraine Invest[1].

Виявлені тенденції формують фінансові передумови розвитку сільських територій, які значною мірою залежать від рівня прибутковості, інвестиційної привабливості та доходів сільського населення. Такі індикатори зазнали певних змін у процесі децентралізації, що проявилося у перерозподілі фінансових ресурсів між рівнями управління, розширенні бюджетної автономії територіальних громад та

[1] Інвестиційні можливості сектору агропереробки. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/09/sektor-agropererobky-ukrayiny-ukraineinvest.pdf?utm_source

посиленні їх відповідальності за формування власної доходної бази.

У результаті зросла роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку сільських територій та актуалізувалися проблеми диференціації фінансових можливостей громад залежно від їх економічного потенціалу, структури зайнятості та податкової спроможності. За таких умов ефективність використання фінансових ресурсів, активізація інвестиційної діяльності та стимулювання зростання доходів сільського населення стали ключовими чинниками підвищення фінансової самодостатності та сталого розвитку сільських територій.

Слід зазначити, що процес децентралізації частково вплинув на динаміку формування доходів сільського населення через розширення можливостей місцевих громад щодо створення умов для розвитку підприємництва, залучення інвестицій та покращення інфраструктури. Водночас позитивний ефект є нерівномірним і значною мірою залежить від фінансової спроможності громад, рівня управлінської ефективності та наявності економічної бази розвитку.

Результати оцінювання[1] засвідчують факт наявності стійкого зв'язку між рівнем спроможності територіальних громад і типом населених пунктів. Зокрема, що вищий рівень спроможності громади, то більша імовірність, що вона належить до міських громад. В цей час сільські громади переважно характеризуються нижчим рівнем фінансової спроможності. За підсумками оцінювання 2024 р., серед 443 громад із високим рівнем фінансової спроможності 179 громад (40,4 %) є міськими, 112 (25,3 %) –з селищними, а 152 (34,3 %) – сільськими. У міру зниження

[1] Оцінка фінансової спроможності громад за підсумками І півріччя 2025 року. URL: https://decentralization.gov.ua/news/20052

рівня спроможності, від високого до критичного, частка міських громад поступово скорочується, натомість зростає частка сільських: серед 109 громад, віднесених до критичного рівня, лише 5 (4,6 %) мають статус міських, 30 (27,5 %) – селищних, а 74 (67,9 %) – сільських громад.

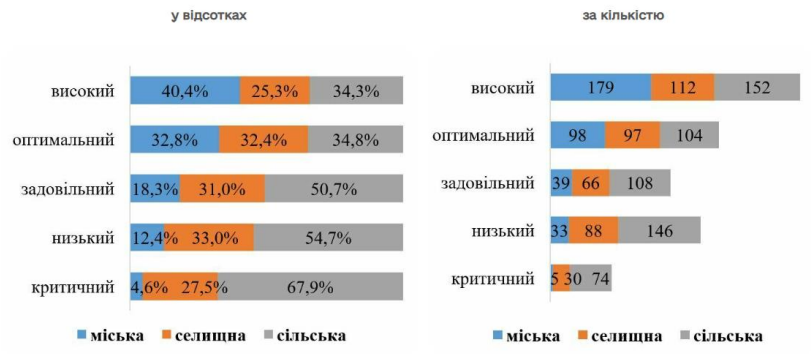


Рис. 5. **Розподіл громад за рівнем фінансової спроможності та типом адміністративного центру, 2024 р.**

Джерело: адаптовано за даними платформи Decentralization[1].

Впродовж 2025 р. ситуація кардинальних змін не зазнала. Типовим прикладом вище зазначеного стали територіальні громади Житомирської області. Станом на перше півріччя 2025 р. у даному регіоні налічувалося 66 територіальних громад, із яких 12 – міського типу. З метою поглибленого аналізу розвитку сільських та селищних територіальних громад, були використані результати їх оцінювання за методологією адаптованої моделі 10-ти бального тесту Кена Брауна. За основу взято показники фінансової спроможності, розрахованих на підставі даних про чисельність населення та показників виконання бюджету відповідної громади. Для систематизації та узагальнення інформації щодо діяльності ТГ Житомирської

[1] Decentralization. URL : https://decentralization.gov.ua/news/20052

області, проведено групування даних за різними рівнями фінансової спроможності: високим, оптимальним, задовільним, низьким, критичним.

До першої групи із *високим* рівнем фінансової спроможності ввійшли 15 ТГ, з яких 5 – є міськими. З метою ґрунтовного вивчення особливостей сільського розвитку, подальший аналіз зосереджено на сільських територіальних громадах цієї групи.

Таблиця 2. **Групування територіальних громад за *високим* рівнем фінансової спроможності, 1 півріччя 2025 р.**

Показник	Групи ТГ за доходами загального фонду на мешканця, грн			У середньому по ТГ-
	1 група	2 група	3 група	
	4000-6000	6000-8000	понад 8000	
Кількість ТГ, од.	3	4	3	
Назва ТГ за ранжуванням	Броникiвська Попільнянська Чижівська	Андрушківська Станишівська Семенівська Харитонівська	Глибочицька Оліївська Ушомирська	
Середні доходи загального фонду на мешканця, грн	5375,0	6720,6	12103,8	7931,9
Середня чисельність наявного населення, тис. чол.	9,6	6,2	99,9	8,3
Середні видатки загального фонду на мешканця, грн	7897	7914,7	11917,0	9110,1
Середні видатки на утримання апарату управління на мешканця, грн	1054,7	1929,2	1924,5	1665,5
Капітальні видатки на мешканця, грн	568,6	882,6	2165,3	1173,2
Видатки на культуру, фізкультуру і спорт на мешканця, грн	268,1	314,9	389,3	323,2

Джерело: адаптовано за даними платформи Decentralization[1].

Із таблиці 2 видно, що фінансова спроможність ТГ корелює з чисельністю населення та масштабом громади.

[1]Decentralization. URL: https://decentralization.gov.ua/news/20052

Третя група ТГ із середніми доходами загального фонду на мешканця 12103 грн є найбільш збалансованою та інвестиційно орієнтованою. Однак 1 і 2 групи мають ризики перевищення видатків над доходами. Встановлено, що із зростанням доходів збільшується не лише обсяг видатків, а і їх якість та розвиткова спрямованість – капітальні та соціальні витрати.

До територіальних громад із *задовільним* рівнем фінансової спроможності належать 15 ТГ, які згруповано у три підгрупи залежно від рівня доходів загального фонду на одного мешканця (табл. 3). Встановлено, що середній показник по всій сукупності становить 3970,1 грн, що свідчить про помірний рівень фінансових можливостей цих сільських громад.

Найвищі середні доходи на мешканця зафіксовано у 3 групі (5201,6 грн), що майже у 1,6 рази перевищує показник 1 групи (3303,8 грн). Водночас саме 3 група характеризується найменшою середньою чисельністю населення – 3,6 тис. ос., що може свідчити про вплив вузької податкової бази та обмеженого масштабу економічної діяльності. Перші і другі групи мають подібну чисельність населення (близько 10 тис. ос.), однак різняться за рівнем доходів, що вказує на різну ефективність формування доходної частини бюджету.

Варто відмітити, що видатки на мешканця у всіх групах істотно перевищують доходи. Це є характерною ознакою задовільного, але не високого рівня фінансової спроможності сільського населення. Найвищі видатки спостерігаються у 3 групі (7466,5 грн), що пояснюється потребою у фінансуванні базових послуг за умов меншої чисельності населення. У середньому по групі видатки становлять 6683,3 грн, що майже на 68 % більше, ніж середні доходи.

Таблиця 3. **Групування територіальних громад із *задовільним* рівнем фінансової спроможності, 1 півріччя 2025 р.**

Показник	Інтервали ТГ за доходами загального фонду на мешканця, грн			У середньому по ТГ
	1 група	2 група	3 група	
	3450-4450	4450-5450	понад 5450	
Кількість ТГ, од.	5	6	4	
Назви ТГ за ранжуванням	Ємильчинська Новоборівська Райгородоцька Краснопільська Словечанська	Хорошівська Пулинська Вільшанська Вчорайшанська Лугинська Ярунська	Червоненська Старосілецька Горщиківська Високівська	
Середні доходи загального фонду на мешканця, грн	3303,8	3705	5201,6	3970,1
Середня чисель-ність наявного населення, тис. чол.	10,3	10,0	3,6	8,4
Середні видатки загального фонду на мешканця, грн	6068,6	6674,9	7466,5	6683,3
Середні видатки на утримання апарату управління на мешканця, грн	1879,3	1192,5	1747,3	1569,3
Капітальні ви-датки на мешканця, грн	839,1	274,7	738,9	586,6
Видатки на культуру, фізкультуру і спорт на мешканця, грн	179,1	260,7	158,1	206,1

Джерело: адаптовано за даними платформи Decentralization[1].

Щодо видатків на утримання апарату управління, то найбільше навантаження на одного мешканця припадає на 1 групу (1879,3 грн), що може свідчити про низький ефект масштабу управління. Найнижчі управлінські видатки зафіксовано у 2 групі (1192,5 грн), що вказує на більш раціональну організацію управлінських процесів. У середньому по всіх ТГ цей показник становить 1569,3 грн,

[1]Decentralization. URL: https://decentralization.gov.ua/news/20052

що є відносно високим для громад із задовільним рівнем фінансової спроможності.

Найвищі капітальні видатки на мешканця характерні для 1 групи (839,1 грн), тоді як у 2 групі вони є мінімальними (274,7 грн), що свідчить про обмежені можливості інвестування в розвиток.

У 3 групі капітальні видатки зростають до 738,9 грн, що можна розглядати як прагнення до підтримки інфраструктурного розвитку навіть за умов обмежених ресурсів.

Видатки на культуру, фізичну культуру і спорт є відносно низькими в усіх групах і коливаються в межах 158,1-260,7 грн, що вказує на другорядність соціально-культурних напрямів у структурі бюджетних витрат.

Таким чином, стає зрозуміло, що територіальні громади із задовільним рівнем фінансової спроможності характеризуються нестачею власних доходів для покриття видатків. Високі управлінські витрати, особливо в малих громадах, знижують загальну ефективність використання бюджетних ресурсів. Капітальні та соціальні видатки мають обмежений і нестабільний характер, що стримує довгостроковий розвиток територій. Є підстави вважати, що для підвищення фінансової спроможності доцільним є посилення доходної бази та оптимізація структури видатків, зокрема управлінських.

Третім рівнем дослідження стали територіальні громади із *оптимальним* рівнем фінансової спроможності. До нього ввійшли 17 ТГ, 5 із яких міського типу. Тому групування було проведене на основі 12 сільських і селищних адміністративних одиниць (табл. 4). Середній рівень доходів по всій сукупності становить 4987,5 грн, що відповідає помірно стабільному фінансовому стану.

В досліджуваних групах спостерігається послідовне зростання доходів на мешканця: від 3728,5 грн в 1-му інтервалі, до 6463,7 грн у 3-й групі.

Таблиця 4. **Групування територіальних громад з *оптимальним* рівнем фінансової спроможності, 1 півріччя 2025 р.**

Показник	Інтервали ТГ за доходами загального фонду на мешканця, грн			У середньому по ТГ
	1 група	2 група	3 група	
	до 4200	4200-5500	понад 5500	
Кількість ТГ, од.	3	6	3	
Назви ТГ за ранжуванням	Романівська Любарська Черняхівська	Стриївська Новогуйвинська Піщівська Гладковицька Курненська Брусилівська	Березівська Іршанська Квітнева	
Середні доходи загального фонду на 1 мешканця, грн	3728,5	4878,8	6463,7	4987,5
Середня чисельність наявного населення, тис. чол.	20,1	8,8	6,8	11,1
Середні видатки загального фонду на мешканця, грн	6303	7174,6	8045,2	7169,4
Середні видатки на утримання апарату управління на мешканця, грн	834,8	1406,9	1760,2	1352,2
Капітальні видатки на мешканця, грн	310,3	530,4	427,2	449,5
Видатки на культуру, фізкультуру і спорт на мешканця, грн	294,7	263,8	268,0	272,0

Джерело: адаптовано за даними платформи Decentralization[1].

Найбільшу середню чисельність населення мають громади 1 групи (20,1 тис. ос.), тоді як у 2 та 3 групах цей показник істотно нижчий (8,8 та 6,8 тис. ос. відповідно). Це свідчить про те, що громади з оптимальною фінансовою спроможністю можуть мати достатню чисельність

[1]Decentralization. URL : https://decentralization.gov.ua/news/20052

населення без надмірної концентрації доходів, що позитивно впливає на стабільність бюджетів.

Щодо видатків загального фонду, у всіх групах спостерігається помірне їх перевищення над доходами. Найвищі видатки на мешканця характерні для 3 групи (8045,2 грн), що узгоджується з вищими доходами та ширшим спектром бюджетних зобов'язань. У середньому по групі видатки становлять 7169,4 грн, що є типовим для громад із оптимальним рівнем фінансової спроможності.

Утримання апарату управління перебуває на рівні 1352,2 грн, що є нижчим, ніж у громадах із задовільним рівнем спроможності, і свідчить про більш ефективну систему управління. Найнижчі управлінські видатки зафіксовано у 1 групі (834,8 грн), що може пояснюватися більшою чисельністю населення та ефектом масштабу. У 2 та 3 групах витрати на управління зростають до 1406,9 і 1760,2 грн відповідно.

Із табл 3. видно, що капітальні видатки є відносно помірними та коливаються в межах 310,3-530,4 грн на мешканця. Найвищі інвестиційні витрати характерні для 2 групи, що може свідчити про активнішу фазу інфраструктурного розвитку. Видатки на культуру, фізичну культуру і спорт є досить рівномірними в усіх групах (близько 265-295 грн), що вказує на збалансований підхід до фінансування соціальної сфери та створює передумови для підтримки розвитку сільських територій.

Проведене групування територіальних громад за низьким рівнем фінансової спроможності, куди ввійшло 12 од., вказало на те, що усі групи формально належать до низькоспроможних, однак між ними існують помітні внутрішні відмінності (табл. 5).

Найнижчі середні доходи припадають на 1 групу (до 4200 грн), рівень яких становить 2852,5 грн на мешканця. Третя група (понад 5500 грн) демонструє вищі доходи –

3937,4 грн, однак вони все одно залишаються недостатніми для покриття потреб. Найбільша середня чисельність населення характерна для 3 групи (9,1 тис. ос.), що може свідчити про ефект масштабу, але він не трансформується у фінансову достатність.

Таблиця 5. **Групування територіальних громад за *низьким* рівнем фінансової спроможності, 1 півріччя 2025 р.**

Показник	Інтервали ТГ за доходами загального фонду на мешканця, грн			У середньому по ТГ
	1 група	2 група	3 група	
	до 4200	4200-5500	понад 5500	
Кількість ТГ, од.	4	5	3	
Назви ТГ за ранжуванням	Довбиська Корнинська Городоцька Миропільська	Тетерівська Швайківська Народицька Барашівська Вишевицька	Ружинська Чоповицька Дубрівська	
Середні доходи загального фонду на 1 мешканця, грн	2852,5	3615,1	3937,4	3441,5
Середня чисельність наявного населення, тис. чол.	5,6	5,7	9,1	6,7
Середні видатки загального фонду на 1 мешканця, грн	5910,0	6662,0	6366,4	6337,4
Середні видатки на утримання апарату управління на 1 мешканця, грн	3532,3	1314,0	1254,7	2038,6
Капітальні видатки на 1 мешканця, грн	122,3	69,7	96,5	96,2
Видатки на культуру, фізкультуру і спорт на 1 мешканця, грн	192,3	217,9	201,6	205,3

Джерело: адаптовано за даними платформи Decentralization[1].

Щодо видатків та бюджетний дисбаланс, слід відмітити, що у всіх групах видатки суттєво перевищують доходи, що свідчить про хронічний дефіцит ресурсів. Середній рівень видатків коливається в межах 5910-6662 грн на 1 мешканця, тоді як доходи значно нижчі.

[1]Decentralization. URL: https://decentralization.gov.ua/news/20052

Найбільший розрив між доходами і видатками спостерігається у 1 групі, що свідчить про найгірший фінансовий стан.

Аналізуючи адміністративні видатки, встановлено, що 1 група має критично високі видатки на утримання апарату управління – 3532,3 грн на 1 мешканця. У 2 та 3 групах ці витрати майже втричі нижчі, що свідчить про неефективну структуру управління у найменш спроможних сільських громадах. Висока частка адміністративних витрат обмежує можливості фінансування розвитку.

Капітальні видатки є вкрай низькими у всіх групах (70-122 грн на 1 мешканця), що означає майже повну відсутність інвестицій у розвиток. Видатки на культуру, фізичну культуру і спорт є відносно стабільними між групами, але їх рівень не компенсує дефіцит базових фінансових ресурсів.

Низька фінансова спроможність ТГ зумовлена поєднанням слабкої дохідної бази та високих поточних витрат. Особливо проблемною є 1 група, де адміністративні витрати фактично поглинають більшу частину бюджету. Дані підтверджують потребу в:

– оптимізації управлінських витрат;

– укрупненні або міжмуніципальній співпраці;

– посиленні дохідної бази та державній підтримці розвитку.

Серед 54 проаналізованих сільських і селищних територіальних громад виокремлюються 5 громад (9,3 %) із критичним рівнем фінансової спроможності, середня чисельність населення яких становить 6,0 тис. ос. (табл. 6). Для кожної з таких громад характерний критичний фінансовий стан, що проявляється у низьких доходах і системному перевищенні видатків над доходами.

Таблиця 6. **Територіальні громади з *критичним* рівнем фінансової спроможності, 1 півріччя 2025 р.**

Назва територіальної громати	Чисельність наявного населення, тис.чол.	Доходи загального фонду на 1 мешканця, грн	Видатки загального фонду на 1 мешканця, грн	Видатки на утримання апарату управління на 1 мешканця, грн	Капітальні видатки на 1 мешканця, грн	Видатки на культуру, фізкультуру і спорт на мешканця, грн
Потіївська	3,0	4641,7	6358,4	1402,7	119,1	81,7
Гришковецька	9,3	2579,7	5199,2	865,1	5,3	210,4
Білокоровицька	5,7	2132,7	4941,7	786,2	61,2	181,0
Городницька	6,8	2205,7	5640,3	920,4	65,4	149,1
Волицька	5,1	2244,9	5772,1	1038,4	25,0	136,1
У середньому	6,0	2760,9	5582,3	1002,6	55,2	151,7

Джерело: адаптовано за даними платформи Decentralization[1]

Дані табл. 6 свідчать про те, що середні доходи становлять 2760,9 грн на мешканця, що є надзвичайно низьким показником. Найгірша ситуація у Білокоровицькій (2132,7 грн) та Городницькій (2205,7 грн) громадах. Відносно вищі доходи має Потіївська ТГ (4641,7 грн), однак і цей рівень є недостатнім для фінансової самодостатності.

Середні видатки загального фонду становлять 5582,3 грн на мешканця, що більш ніж удвічі перевищує доходи. Найбільші видатки зафіксовано у Потіївській (6358,4 грн) та Волицькій (5772,1 грн) громадах. Такий розрив свідчить про хронічний дефіцит бюджету і залежність від міжбюджетних трансфертів.

Видатки на утримання апарату управління у досліджуваних ТГ у середньому складають 1002,6 грн на мешканця. Найвищий показник (1402,7 грн) має Потіївська громада, що є значним навантаженням для громади з малим населенням. Навіть у громадах з мінімальними доходами

[1]Decentralization. URL: https://decentralization.gov.ua/news/20052

(Білокоровицька, Гришковецька) управлінські витрати залишаються істотними, що знижує ефективність бюджетного використання.

Вкрай низькими є капітальні видатки – у середньому 55,2 грн на мешканця. У Гришковецькій ТГ вони фактично відсутні (5,3 грн), що означає повну зупинку інвестиційного розвитку. Такий рівень капітальних витрат унеможливлює модернізацію інфраструктури та економічне зростання.

Відносно стабільними є соціально-культурні видатки, які в середньому становлять 151,7 грн на мешканця. Без сумніву це є позитивним аспектом, однак їх низький рівень не компенсує дефіцит базових фінансових ресурсів і не впливає суттєво на підвищення якості життя.

Такий критичний рівень фінансової спроможності зумовлений:

– надзвичайно слабкою дохідною базою;

– постійним перевищенням видатків над доходами;

– значною часткою адміністративних витрат;

– практичною відсутністю капітальних інвестицій.

Встановлено, що найбільш уразливими є громади з малою чисельністю населення, де відсутній ефект масштабу. Дані підтверджують необхідність структурних рішень: оптимізації управління, укрупнення громад, посилення міжмуніципальної співпраці та цільової державної підтримки.

Таким чином, фінансова неспроможність значної частини сільських та селищних ТГ має системний характер. Низький рівень доходів загального фонду поєднується з високими поточними видатками, що формує хронічний бюджетний дисбаланс і залежність від трансфертів.

Першочергово привертає увагу слабка дохідна база, яка зумовлена недостатнім розвитком місцевого підприємництва. У більшості сільських громад відсутня диверсифікована економічна структура, обмежена кількість

суб'єктів малого та середнього бізнесу, низька підприємницька активність населення.

При цьому, адміністративні витрати не трансформуються в економічний розвиток. Значна частка видатків спрямовується на утримання апарату управління, тоді як капітальні інвестиції та підтримка економічної ініціативи залишаються мінімальними. Залишаються недостатніми для запуску економічного зростання капітальні видатки. Фактична відсутність інвестицій у виробничу, логістичну та ринкову інфраструктуру стримує розвиток бізнесу та зайнятості у сільській місцевості.

Враховуючи зазначене, слід акцентувати увагу на формуванні підприємницькоорієнтованої стратегії сільського розвитку, інтегруючи малий, середній та сімейний бізнес як пріоритетний напрям, що сприятиме диверсифікації економічної структури громад, створенню робочих місць, зростанню власних доходів місцевих бюджетів та підвищенню фінансової спроможності територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Цьому можуть слугувати локальні економічні ніші: агропереробка, зелений туризм, ремісництво, логістика, послуги. Проте, без стимулювання малого та сімейного бізнесу неможливо забезпечити стале економічне зростання сільських територій, розширити податкові бази та сформувати стабільність у власних доходах місцевих бюджетів. Однією із форм активізації економічної діяльності на сільських територіях слід розглядати механізм запровадження місцевої програми підтримки підприємництва. Саме він здатний стимулювати створення нових суб'єктів господарювання та розширити дохідну частину місцевих бюджетів. Така програма може передбачати часткове відшкодування відсотків, гранти на старт бізнесу, тим самим сприяти розвитку сімейних ферм,

кооперативів, переробних мініпідприємств, створювати умови для легалізації самозайнятості.

Основа стабільних доходів в сільській місцевості може бути сформувана за рахунок:

– переходу від сировинної моделі до переробки сільськогосподарської продукції в межах громади;

– підтримки створення мініцехів (молочних, плодово-овочевих, м'ясних), що формують додану вартість;

– стимулювання кооперації виробників.

Для реалізації та належного функціонування такого механізму важливо стимулювати активність сільського населення через посилену інституційну підтримку підприємницької діяльності та розвиток відповідних інфраструктурних і організаційних умов.

Фундамент такої підтримки має бути закладений в структурі органів місцевого самоврядування через функцію супроводу бізнесу – консультації, дозвільні процедури, інвестиційні пропозиції тощо. Не менш важливими у даному контексті є розвиток партнерства з центрами зайнятості, освітніми та донорськими організаціями; підвищення підприємницьких навиків та компетентностей населення через навчальні програми.

Загальна статистика розвитку малого та середнього бізнесу в Україні вказує на безпекове мислення підприємців, яке допомагає протистояти ризикам економічного та політичного характерів. На жаль, це не завжди стосується сільських громад, в яких населення з великою обережністю ставиться до подолання різних викликів, не бере відповідальність у подоланні таких ризиків і проявляє низьку активність у підприємницькій діяльності.

У сільських громадах часто спостерігається низька готовність сприймати нові підходи до розвитку, зокрема синергію між державою та бізнесом, грантову підтримку,

міжнародне партнерство, цифровізацію та спрощений доступ до фінансування, що обмежує ефективне використання потенціалу місцевого підприємництва.

З-поміж перерахованого, слід відмітини позитивний вплив міжнародної допомоги та грантові програми від ЄС, USAID, ООН, GIZ. Кожна із них орієнтована на підтримку підприємців, зокрема в сільській місцевості, агропереробку, релокацію, розвиток виробництва та експорт. Вагоме місце займають спеціальні гранти та освітні програми, які сприяли проєктам підтримки жінок-підприємниць та ветеранів. Не меншого значення набули кредитні лінії та інвестиції в український бізнес, надані програмами фінансування від ЄБРР та Світового банку.

Роль великого бізнесу та корпоративних ініціатив також мають неабиякий вплив на формування та розвиток підприємницького середовища. Великою мірою спрацювали програми партнерства, забезпечуючи підприємців ресурсами, фінансуванням, освітніми можливостями та доступом до нових ринків. Вони передбачають співпрацю малого бізнесу з великими компаніями (наприклад, рітейл-мережі, банки, промисловість).

Механізм так званих інкубаторів та акселераторів забезпечив підтримку стартапів та інноваційних проєктів від приватних компаній (Genesis, Startup Ukraine, Radar Tech). Вагомого значення набули спонсорські програми та менторство, які сприяли систематичному навчанню та наданню консультацій від бізнес-експертів. До юридичної та інформаційної підтримки долучилися українська спілка підприємців (USP), Європейська Бізнес Асоціація (EBA), Торгово-промислова палата (ТПП). Як результат, відбулася так звана кооперація підприємців, іншими словами – створення кластерів, бізнес-спільнот для спільного розвитку (рис. 6). Врахування зазначених аспектів за для

розвитку сільського підприємнитцва дозволить зміцнити економічну основу сільських територій та налагодити бізнес-процеси в ній.

Рис. 6. **Система забезпечення сталого бізнес-розвитку в сільській місцевості**

Система забезпечення сталого бізнесу-розвитку в сільській місцевості ґрунтується на адаптації до сучасних викликів, впровадженні інновацій та ефективному управлінні ресурсами. Разом з цим, як зазначалося вище, окремого дослідження потребує питання кадрової політики, яка наразі потерпає від ризиків вимушеної мобілізації та міграції кваліфікованих працівників. Загальновідомо, що до повномасштабного вторгнення головними факторами відтоку робочої сили були низький рівень заробітної плати[1], економічна нестабільність, недостатні соціальні гарантії, обмежені можливості кар'єрного зростання, пошук кращих

[1] Chugaievska S., Rusak O. (2022). Labor migration of the rural population of Ukraine: statistical aspect. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* Vol. 44, No. 3, P. 385-396. https://doi.org/10.15544/mts.2022.39

умов життя та праці в ЄС. З лютого 2022 р. ключовими причинами міграції стали:

– безпекові ризики – евакуація через бойові дії та загрозу життю;

– руйнування підприємств та втрата робочих місць;

– спрощений доступ до ринку праці ЄС, що дозволило українцям швидше знайти роботу за кордоном.

Попри те, що у 2023-2024 рр. спостерігалася тенденція повернення частини трудових мігрантів, насамперед у динамічних секторах економіки та завдяки реалізації державних і міжнародних програм підтримки бізнесу, найбільш уразливими й надалі залишаються сільське господарство, а також такі стратегічно важливі галузі, як будівництво, IT, медицина та виробництво. Саме вони потерпають від дефіциту кваліфікованих кадрів.

У зазначеному контексті побудова ефективної системи сільського розвитку потребує комплексного підходу, спрямованого на подолання кадрового дефіциту, підвищення привабливості життя й праці в сільській місцевості та створення умов для довгострокового закріплення трудового потенціалу.

Ключовими інструментами ефективної системи сільського розвитку мають стати інвестиції в соціальну та виробничу інфраструктуру сільської місцевості, підтримка малого й середнього агробізнесу, а також стимулювання повернення мігрантів через доступ до фінансування, освіти й інновацій (рис. 7).

Не менш важливим ключовим важелем є розвиток несільськогосподарської зайнятості, орієнтованої на створення та розширення можливостей працевлаштування в сільській місцевості поза межами сільського господарства. Такий підхід спрямований на диверсифікацію економічної діяльності, зменшення залежності доходів

населення від аграрного виробництва та підвищення стійкості сільських територій.

Рис. 7. **Ключові інструменти ефективної системи сільського розвитку**

Він охоплює розвиток малого й середнього бізнесу, переробної промисловості, сфери послуг, сільського туризму, ремесел, логістики, цифрової економіки та дистанційної зайнятості, що сприяє зростанню рівня життя, збереженню людського капіталу й соціально-економічному відродженню сільських громад. Вищезгадані інструменти дозволять не лише знизити ризики для аграрного сектору, а й сформувати стійкі сільські громади як основу збалансованого регіонального розвитку.

Варто відмітити, що для ефективного розвитку сільської громади важливо активізувати використання її

земельних і майнових ресурсів. Це передбачає проведення інвентаризації земель і комунального майна, використання оренди та концесії для залучення бізнесу та впровадження прозорих механізмів управління ресурсами через електронні аукціони.

Необхідно провести оптимізацію бюджетної структури в контексті скорочення непродуктивно адміністративних видатків, збільшення частки капітальних інвестицій економічного спрямування та, як наслідок, спрямовувати кошти на інфраструктуру, що безпосередньо підтримуватиме бізнес, дорожні покриття, інженерні мережі, цифрові сервіси.

Вказаний підхід надасть змогу змістити фокус бюджетної політики з короткострокового балансування видатків на формування довгострокового фіскального ефекту, що проявлятиметься в якісній оцінці всіх управлінських рішень через призму потенційного зростання власних доходів бюджету та фокусуванні на створенні системи постійних платників податків, а не разових надходжень. Сукупність таких дій сприятиме розширенню податкової бази, зростанню ділової активності та підвищенню фінансової спроможності сільських територій. Інвестування в інфраструктуру, яка створює умови для розвитку сільського підприємництва, забезпечить зростання продуктивності, легалізації економічної діяльності та збільшення надходжень до бюджетів усіх рівнів, підсилюючи стійкість публічних фінансів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Сучасні реалії засвідчують, що у процесі сільського розвитку вагому роль відіграє соціальна складова та рівень соціальної відповідальності, які стають ключовими чинниками збереження людського капіталу, підвищення стійкості, адаптивності та соціально-економічного розвитку сільських територій.

Соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку сільських територій полягає у свідомому залученні бізнесу, органів влади та місцевих громад до вирішення соціально-економічних проблем сільських територій із орієнтацією на довгостроковий результат. Вона передбачає інвестування в людський капітал, розвиток соціальної інфраструктури, підтримку зайнятості, освіти та охорони здоров'я, а також дотримання екологічних стандартів і принципів сталого використання ресурсів. У сільському середовищі соціально відповідальна діяльність сприяє підвищенню якості життя, зміцненню довіри між бізнесом і громадами, зниженню соціальної напруги та формуванню стабільного трудового потенціалу, що в сукупності створює передумови для стійкого економічного зростання й збалансованого розвитку сільських територій.

Проблематика залучення бізнесу, органів влади та місцевих громад до вирішення соціально-економічних проблем сільських територій висвітлюється у необхідності налагодження ефективної взаємодії між ключовими стейкхолдерами розвитку в умовах обмежених ресурсів, демографічних втрат і структурних диспропорцій. Бізнес часто зосереджується на короткостроковій економічній вигоді, органи влади – на виконанні регуляторних і фіскальних функцій, тоді як місцеві громади мають обмежений інституційний та фінансовий потенціал для ініціювання змін. Відсутність узгоджених стратегічних пріоритетів, механізмів партнерства та взаємної відповідальності знижує ефективність реалізації соціальних проєктів і послаблює їх вплив на розвиток територій.

У цьому контексті актуалізується потреба у формуванні моделей публічно-приватного та громадського партнерства, які дозволяють поєднати економічні інтереси бізнесу, управлінські можливості влади та соціальні потреби сільського населення. Залучення місцевих громад

до процесів планування й ухвалення рішень підвищує адресність заходів, рівень довіри та соціальну згуртованість, тоді як інтеграція соціальної відповідальності бізнесу в стратегії територіального розвитку сприяє створенню доданої вартості не лише для економіки, а й для суспільства. Це формує підґрунтя для комплексного вирішення соціально-економічних проблем і забезпечує сталий розвиток сільських територій у довгостроковій перспективі.

Додаткового залучення до всіх учасників процесу потребує розробка прозорих механізмів фінансування та моніторингу проєктів, а також стимулів для бізнесу інвестувати у розвиток громад. Це може охоплювати податкові пільги, гранти, державні програми співфінансування або підтримку інноваційних рішень, що підвищують продуктивність та соціальну ефективність.

Вагомого акценту потребує механізм впровадження освітніх та інформаційних ініціатив, які підвищують компетентність місцевих мешканців у сфері підприємництва, управління ресурсами та використання цифрових технологій. Таке комплексне залучення дозволяє перетворити сільські громади з пасивних отримувачів допомоги на активних учасників розвитку, що підвищує соціальну згуртованість, зміцнює місцеву економіку та формує стійкий кадровий потенціал для реалізації довгострокових стратегій сільського розвитку.

У результаті формуватимуться системні умови, за яких соціальна відповідальність бізнесу та ініціативність громад виступатимуть не лише окремими проєктами, а інтегрованою складовою стратегії економічного та соціального розвитку сільських територій. Без сумніву це забезпечуватиме довгострокову стійкість сільських територій, підвищення якості життя населення та зміцнення соціального капіталу. За таких умов партнерство між

бізнесом, місцевими громадами та органами влади сприятиме ефективнішому використанню ресурсів, диверсифікації економічної діяльності й зменшенню соціально-економічних диспропорцій, створюючи підґрунтя для інклюзивного зростання та саморозвитку сільських громад.

Підтвердженням вище зазначеного слугує операційний план заходів на 2025-2027 рр., прийнятий у рамках Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 р., яка розроблена спільно з проєктом ЄС «Інституційна та політична реформа дрібномасштабного сільського господарства в Україні» (IPRSA) з урахуванням цілей Спільної аграрної політики ЄС[1]. Стратегія містить більшість запропонованих інструментів та ґрунтується на комплексному підході, який поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі. Їх аналіз дає змогу виокремити як сильні сторони, так і системні обмеження реалізації.

З позитивних аспектів варто відзначити орієнтацію стратегій на диверсифікацію економіки сільських територій. Значна увага приділяється розвитку малого й середнього підприємництва, агробізнесу з вищою доданою вартістю, кооперації та несільськогосподарських видів діяльності. Це зменшує залежність сільської економіки від монофункціонального аграрного виробництва та підвищує її стійкість до зовнішніх шоків.

Соціальний вимір стратегій спрямований на покращення якості життя сільського населення через розвиток інфраструктури, доступу до освіти, медицини та соціальних послуг. Важливим елементом є підтримка

[1] Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text

людського капіталу й стимулювання громадської активності, що формує основу для саморозвитку територій і зменшення міграційного відтоку.

Екологічна складова стратегії сталого сільського розвитку передбачає раціональне використання природних ресурсів, впровадження екологічно безпечних технологій, збереження біорізноманіття та адаптацію до кліматичних змін. Проте на практиці цей напрям часто має декларативний характер через обмежені фінансові та інституційні можливості на місцевому рівні.

Водночас аналіз виявляє низку проблем. Серед ключових – недостатня узгодженість стратегічних цілей із реальними ресурсами громад, слабка координація між рівнями управління та фрагментарність інструментів реалізації. Часто стратегії мають формальний характер і не супроводжуються чіткими показниками моніторингу та оцінки результативності.

Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій відповідає сучасним концепціям інклюзивного та збалансованого зростання, однак їх ефективність значною мірою залежить від якості інституційного забезпечення, узгодженості дій між центральними та місцевими органами влади, спроможності територіальних громад до стратегічного планування, а також реального залучення бізнесу й громадянського суспільства до процесів реалізації. Без належних механізмів координації, фінансування та моніторингу навіть концептуально обґрунтовані стратегічні пріоритети ризикують залишатися декларативними, не забезпечуючи очікуваного соціально-економічного ефекту для розвитку сільських територій.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що фінансова аналітика посідає ключове місце в системі регулювання сільського розвитку,

виконуючи роль інструменту обґрунтування управлінських рішень, оцінювання ефективності використання ресурсів та прогнозування соціально-економічних змін на сільських територіях. Вона забезпечує своєчасне виявлення фінансових ризиків і диспропорцій, оцінювання ефективності використання бюджетних та інвестиційних ресурсів, а також формування альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням специфіки окремих територій (рис. 8).

Рис. 8. **Роль фінансової аналітики в регулюванні сільського розвитку**

Завдяки цьому фінансова аналітика сприяє підвищенню обґрунтованості регуляторних заходів, узгодженню стратегічних і оперативних цілей та посиленню адаптивності системи управління сільським розвитком в умовах економічної невизначеності. Її

застосування дає змогу перейти від фрагментарного реагування на проблеми до системного управління розвитком, орієнтованого на довгострокову стійкість та збалансоване зростання.

Дослідження показало, що інтеграція фінансово-аналітичних підходів у практику державного та місцевого регулювання сприяє підвищенню прозорості бюджетних процесів, раціоналізації розподілу фінансових потоків і посиленню відповідальності всіх учасників розвитку сільських територій.

Водночас ефективність фінансової аналітики істотно залежить від якості інформаційної бази, інституційної спроможності органів управління та рівня взаємодії між державою, бізнесом і територіальними громадами. Повнота, достовірність і своєчасність даних безпосередньо визначають обґрунтованість аналітичних висновків і управлінських рішень (рис. 9). У сфері сільського розвитку це питання набуває особливої гостроти через фрагментарність статистичної інформації, різну методологію її збору на національному та місцевому рівнях, а також обмежену доступність фінансових і нефінансових показників.

Низька якість інформаційної бази призводить до спотворення оцінок фінансового стану територій, ефективності бюджетних програм і інвестиційних проєктів, що, у свою чергу, підвищує ризик нераціонального розподілу ресурсів. Відсутність актуальних даних унеможливлює коректне прогнозування соціально-економічних процесів, знижує точність моделювання сценаріїв розвитку та обмежує застосування сучасних аналітичних інструментів.

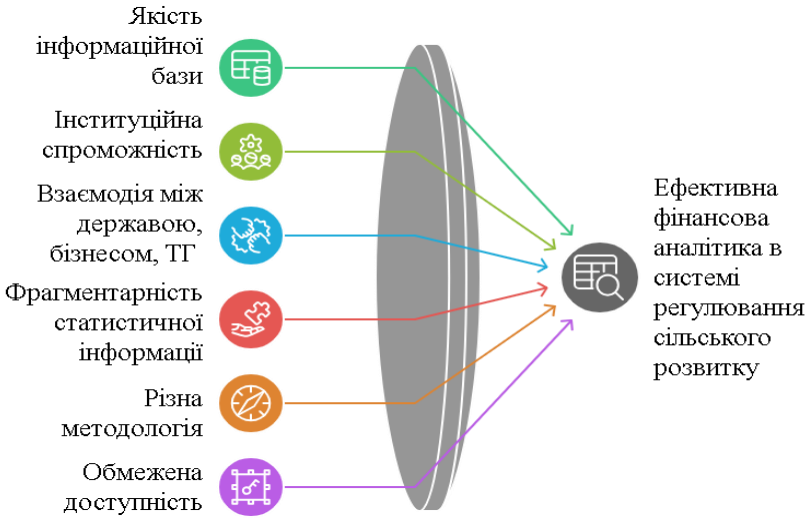


Рис. 9. **Чинники формування ефективної фінансової аналітики в системі регулювання сільського розвитку**

Крім того, інформаційні розриви між різними суб'єктами управління ускладнюють координацію рішень і знижують рівень прозорості регуляторної політики. Це стримує розвиток доказового підходу до управління сільськими територіями та зменшує довіру до результатів фінансової аналітики з боку органів влади, бізнесу й громад. Саме тому підвищення якості інформаційної бази є критичною передумовою ефективного використання фінансової аналітики в системі регулювання сільського розвитку.

Особлива значущість відведена ролі фінансової аналітики у забезпеченні інклюзивного розвитку сільських територій, що передбачає врахування соціальних, економічних і екологічних наслідків прийнятих рішень (рис. 10). Застосування комплексних аналітичних інструментів дає змогу оцінювати не лише фінансову результативність програм і проєктів, а й їх вплив на

зайнятість, якість життя населення та збереження природно-ресурсного потенціалу.

Рис. 10. **Комплексний підхід до інклюзивного розвитку сільських територій**

Отримані результати підтверджують доцільність подальшого розвитку фінансової аналітики як складової системи регулювання сільського розвитку, зокрема через впровадження сучасних цифрових рішень, удосконалення механізмів моніторингу та оцінювання, а також підвищення фінансової грамотності й аналітичної компетентності на місцевому рівні. Цифровізація забезпечуватиме підвищення прозорості фінансових потоків, оперативність прийняття управлінських рішень та обґрунтованість державної й регіональної політики у сфері сільського розвитку.

Застосування інструментів великих даних, автоматизованих аналітичних платформ і прогнозних моделей дозволятиме своєчасно ідентифікувати фінансові ризики, оцінювати ефективність використання бюджетних та інвестиційних ресурсів, а також формувати адаптивні механізми підтримки сільських територій з урахуванням їх

соціально-економічної специфіки, зокрема рівня демографічного навантаження, структури зайнятості населення, ресурсного потенціалу та просторової віддаленості.

Як зазначалося вище, для громад із домінуванням аграрного виробництва пріоритетними є інструменти стимулювання малого й середнього бізнесу, розвитку кооперації та переробної діяльності, що сприятиме підвищенню доданої вартості і створенню нових робочих місць. Водночас для територій із високим рівнем депопуляції доцільно зосередитися на механізмах соціальної підтримки, розвитку базової інфраструктури та забезпеченні доступу до освітніх, медичних і адміністративних послуг.

Особливої уваги потребує диференціація фінансових інструментів підтримки, зокрема застосування цільових трансфертів, грантових програм і стимулюючих субвенцій, адаптованих до фінансової спроможності конкретних громад. Важливу роль відіграє також інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, що визначає ефективність упровадження таких механізмів. У цьому контексті актуальним є посилення кадрового потенціалу, розвиток стратегічного планування та впровадження гнучких управлінських рішень, здатних реагувати на зміну соціально-економічних умов. У сукупності адаптивний підхід до підтримки сільських територій сприяє підвищенню їх життєздатності, зменшенню міжтериторіальних диспропорцій. З огляду на довгострокову перспективу, такий механізм створює підґрунтя для підвищення фінансової стійкості сільських громад та забезпечення збалансованого й інклюзивного розвитку аграрного сектору.

Розділ 11
УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Наталія Савченко
кандидат економічних наук, доцент

Роман Савченко
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет

1. Системна роль управлінського обліку в механізмі управління фінансовими інструментами сільського розвитку

В умовах сучасної глобалізації та інтеграції України у світову економічну систему фінансові інструменти та важелі регулювання зовнішньоекономічної діяльності у сфері сільського господарства набувають особливого значення. Динамічні зміни на світових аграрних ринках, посилення міжнародної конкуренції, волатильність цін на сільськогосподарську продукцію, а також нестабільність фінансових ринків формують нові виклики для розвитку аграрного сектору та сільських територій.

Ефективне використання фінансових інструментів у сільському господарстві забезпечує не лише підтримання фінансової стійкості аграрних виробників, а й створює передумови для їх сталого розвитку, залучення інвестиційних ресурсів та

підвищення конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції на світових ринках. Особливого значення набувають механізми регулювання аграрного експорту, управління валютними та ціновими ризиками, фінансове стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю, а також застосування фінансових важелів для впровадження інноваційних і ресурсозберігаючих технологій у сільському господарстві.

З метою теоретичного обґрунтування сутності та ролі фінансових інструментів в системі фінансового забезпечення аграрного сектору доцільно звернути увагу на їх нормативне визначення. Відповідно до НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти» фінансовий інструмент – контракт, який одночасно приводить до виникнення (збільшення) фінансового активу в одного підприємства і фінансового зобов'язання або інструмента власного капіталу в іншого[1].

Класифікаційний поділ фінансових інструментів є фундаментальною методологічною основою організації системи управлінського обліку та управління соціально-економічними процесами суб’єкта господарювання в цілому. Групування фінансових інструментів в розрізі чітко виокремлених класифікаційних ознак забезпечить системність проведення аналітичних розрахунків, логічну структуризацію інформації та можливість комплексного дослідження механізмів фінансового впливу на економічний розвиток суб’єкта аграрної сфери господарювання. В межах управлінського обліку класифікація фінансових інструментів виконує інтеграційну функцію, поєднуючи інформаційні, аналітичні та контрольні аспекти управління. Вона створює передумови для формування релевантної обліково-

[1] Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти», наказ Міністерства фінансів України № 559 від 30.11.2001 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01#Text

аналітичної інформації, необхідної для стратегічного планування, бюджетування та оцінювання ефективності управлінських рішень. Диференціація фінансових інструментів за економічною природою, термінами та напрямами використання, ступенем ризику, джерелами формування дозволяє достовірно відобразити їх вплив на фінансові результати та фінансову стійкість суб'єктів господарювання.

У більш широкому управлінському контексті класифікаційний підхід сприяє підвищенню прозорості фінансових відносин і зниженню рівня інформаційної асиметрії між учасниками економічних процесів. Він забезпечує узгодженість між стратегічними напрямками розвитку та інструментарієм їх реалізації, що є особливо важливим у системах державного регулювання та корпоративного управління. Чітка класифікація фінансових інструментів дозволяє ідентифікувати потенційні ризики, оцінити їх кумулятивний ефект та сформувати механізми превентивного управління.

Таким чином, класифікаційний поділ фінансових інструментів слід розглядати не лише у якості елементу облікової політики, а як універсальний науково-практичний інструмент, що забезпечує цілісність управлінських рішень, підвищує їх обґрунтованість і сприяє сталому розвитку економічних систем різного рівня. Його застосування формує теоретичне підґрунтя для подальших наукових досліджень і вдосконалення практики управління фінансовими ресурсами. Класифікаційний поділ фінансових інструментів, що використовується в НП(С)БО 13, наведено на рис. 1.

Для України, яка перебуває в процесі трансформації аграрного сектору та поглиблення інтеграції з Європейським Союзом, застосування фінансових інструментів у сфері сільського господарства є не лише

актуальним, але й стратегічно важливим напрямом державної економічної політики.

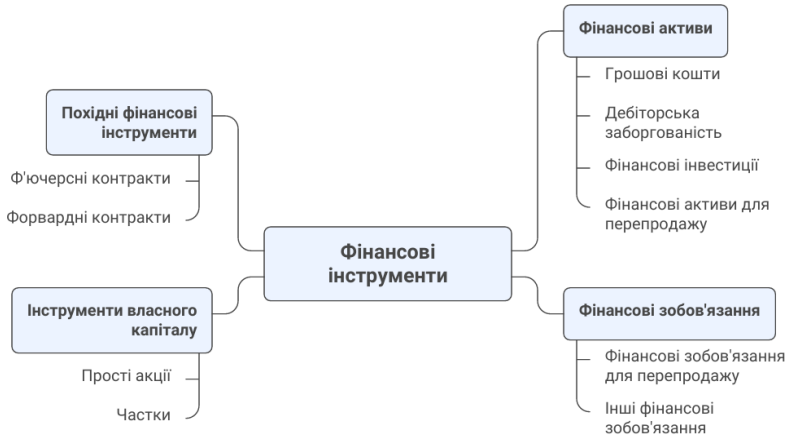


Рис. 1. **Класифікаційний поділ фінансових інструментів за НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти»**

З урахуванням геополітичних, кліматичних та економічних викликів, формування дієвих механізмів фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності аграрних суб’єктів господарювання виступає необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку сільського господарства та збалансованого розвитку сільських територій. Основні фінансові інструменти державної підтримки експорту та залучення іноземних інвестицій відображено на рис. 2.

Форма фінансового інструменту визначається умовами договору (угоди), а також характеристиками ринкового середовища, у межах якого здійснюється відповідна операція. Договірні умови відображають економічні інтереси сторін, що формуються під впливом специфіки комерційної діяльності, чинників зовнішнього середовища та внутрішніх параметрів функціонування суб’єкта господарювання.

Рис. 2. **Основні фінансові інструменти державної підтримки експорту та залучення іноземних інвестицій**

До ключових чинників, які зумовлюють вибір і форму фінансового інструменту, належать:

– зовнішні чинники, зокрема: зміна рівня процентних ставок, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, стан ліквідності фінансових ринків, а також законодавчі та регуляторні обмеження щодо здійснення окремих видів фінансових операцій;

– внутрішні чинники пов’язані з потребою залучення фінансових ресурсів на економічно прийнятних умовах,

забезпеченням досягнення належного рівня ліквідності та платоспроможності, оптимізацією структури оборотного капіталу, а також підтриманням раціонального співвідношення власного і позикового капіталу.

Сільськогосподарські підприємства мають можливість залучати фінансові ресурси з різних джерел, зокрема через участь у бюджетних програмах підтримки, використання комерційного кредитування, застосування механізму аграрних розписок, а також залучення інвестиційних ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1. **Типологія фінансових інструментів аграрного сектору**[1]

Категорія	Приклади	Джерело	Характер	Потенціал адаптації до САР
Державні	дотації, субсидії, компенсація відсотків	бюджет	пряма підтримка	високий
Ринкові	кредити банків, товарне кредитування, лізинг	приватний сектор	самостійне фінансування	середній
Міжнародні	гранти FAO, кредити ЄБРР, проєкти ЄС	донори, ЄС	інституційна допомога	високий
Інноваційні	аграрні розписки, страхування, карбонові кредити	змішані	високоризикові	високий

[1] Каленюк І., Мотиль Р., Сапожніков В. Фінансове забезпечення розвитку сільського та лісового господарства України в умовах європейської інтеграції. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 1. С. 312-333.

Власні фінансові ресурси, сформовані за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань, традиційно становлять основну складову фінансового забезпечення більшості сільськогосподарських підприємств. У довоєнний період аграрний сектор України характеризувався відносно високим рівнем рентабельності, насамперед у галузі рослинництва, що було зумовлено сприятливою кон'юнктурою світових аграрних ринків та зростанням обсягів експорту.

Зазначені умови створювали фінансові передумови для реінвестування значної частини отриманого прибутку великими та середніми сільськогосподарськими підприємствами у виробничу діяльність, зокрема шляхом оновлення матеріально-технічної бази, придбання насіннєвого матеріалу і мінеральних добрив, а також розширення земельного банку.

Ефективне управління фінансовими інструментами сільського розвитку є критично важливим для забезпечення сталого функціонування сільських територій, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та покращення якості життя сільського населення. Наявність релевантних управлінських даних є ключовою передумовою ефективного управління суб'єктом господарювання, оскільки саме така інформація слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування системи моніторингу, оцінювання результативності програм і проєктів, а також забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Управління фінансовими ресурсами є одним із центральних аспектів діяльності підприємства будь-якої сфери, оскільки від його ефективності залежить фінансова стійкість, конкурентоспроможність та можливості розвитку. Фінансові ресурси забезпечують здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, інвестувати в

нові проєкти та долати фінансові кризи. В умовах сучасної економіки, яка характеризується динамічними змінами та підвищеними ризиками, особливо важливим є розробка ефективної системи управління фінансовими ресурсами. У зв'язку з цим, дослідження сутності та методів управління фінансовими ресурсами підприємства є актуальним та необхідним[1].

Управлінський облік відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління фінансовими інструментами сільського розвитку. Він надає інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень, контролю за використанням ресурсів та оцінки результативності інвестицій. Інформаційну функцію управлінського обліку, в даному випадку, доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних напрямів діяльності, спрямованих на ідентифікацію, збір, обробку, аналіз, узагальнення та передачу інформації внутрішнім користувачам з метою обґрунтування управлінських рішень на різних рівнях управління. В такому випадку інформаційна функція управлінського обліку розглядається в контексті управління фінансовими інструментами, що застосовується для підтримки та розвитку сільського господарства. Управлінський облік формує інформаційний масив, необхідний для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо доцільності використання в практичній діяльності конкретного суб'єкта господарювання окремих фінансових інструментів, управління ризиками та оптимізації фінансової діяльності.

В системі управління фінансовими інструментами сільського розвитку, управлінський облік виконує наступні важливі завдання:

---

[1] Стусь Ю., Чумаченко О. Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2024. Вип. 4(76). С. 80–89.

- забезпечення інформацією процесу планування – надання даних про витрати, доходи, рівень рентабельності та інші фінансові показники, що необхідні для розробки стратегічних та операційних планів;
- контроль за використанням ресурсів – управлінський облік дозволяє відстежувати використання фінансових ресурсів, виявляти відхилення фактичних показників від планових та застосовувати коригувальні заходи;
- оцінка результативності інвестицій – формування даних про фінансові результати інвестиційних проєктів, що дозволяє оцінити їх ефективність та прийняти рішення про доцільність проведення подальшої інвестиційної діяльності.

Таким чином, управлінські дані є важливими компонентами системи управління фінансовими інструментами сільського розвитку, оскільки вони слугують підставою для прийняття економічно обґрунтованих рішень, планування ресурсів, оцінки результативності та коригування управлінських впливів. На відміну від бухгалтерських даних, які фіксують фактичний розмір господарських операцій, управлінські дані мають цілеспрямований, аналітичний та прогностичний характер, що дозволяє забезпечити оперативність і гнучкість управлінського процесу (рис. 3).

Рис. 3. **Механізм формування інформації системою управлінського обліку**

Формування управлінських даних механізмом управління фінансовими інструментами сільського розвитку базується на низці принципів, які забезпечують їхню повноту, релевантність, достовірність і придатність для прийняття рішень. До основних принципів можна віднести (табл. 2).

Таблиця 2. **Принципи формування інформаційного масиву системою управлінського обліку з метою управління фінансовими інструментами**

Принцип	Характеристика
Повнота та достовірність	дані мають відображати всі ключові характеристики фінансових інструментів, охоплюючи гранти, дотації, кредити та інвестиційні ресурси, що залучаються для розвитку сільських територій. Повнота інформації дозволяє проводити комплексний аналіз ефективності використання ресурсів, а достовірність забезпечує економічну обґрунтованість управлінських рішень
Своєчасність	управлінські рішення напряму залежать від релевантності інформації, тому дані повинні збиратися та оброблятися у строки, які будуть забезпечувати оперативність управлінських процесів, зокрема планування, контроль та моніторинг використання фінансових інструментів
Цілеспрямованість	інформаційний масив формується відповідно до конкретних завдань, що ставляться перед адміністративним персоналом. Це передбачає адаптацію даних під потреби стратегічного планування, оперативного управління та оцінки ефективності окремих фінансових інструментів
Консолідація та стандартизація інформації	з метою забезпечення порівнянності та аналітичної узгодженості, інформаційний масив повинен формуватися за допомогою уніфікованих форм та методів управлінського обліку. Це дозволяє інтегрувати інформацію з різних джерел та створювати системні аналітичні управлінські звіти для керівників та органів управління
Економічна доцільність	витрати на збір, обробку та аналітичне представлення інформації повинні відповідати потенційній користі від її використання, тобто управлінські дані формуються з урахуванням оптимального співвідношення «витрати – результат», що підвищує ефективність управлінського процесу в цілому

Таким чином, принципи формування управлінських даних забезпечують системність, прозорість та ефективність процесу управління фінансовими інструментами сільського розвитку, дозволяючи оптимізувати використання ресурсів, підвищувати результативність програм розвитку та адаптувати стратегії управління до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Вимоги до інтегрованості, точності та оперативності управлінських даних зумовлюють необхідність встановлення взаємозв'язку управлінського обліку із системою фінансового менеджменту (рис. 4), адже саме на основі нього стає можливою реалізація ключових функцій управління в сфері планування, організації, мотивації та контролю використання фінансових ресурсів. Це забезпечує узгодженість інформаційної підтримки фінансових рішень.

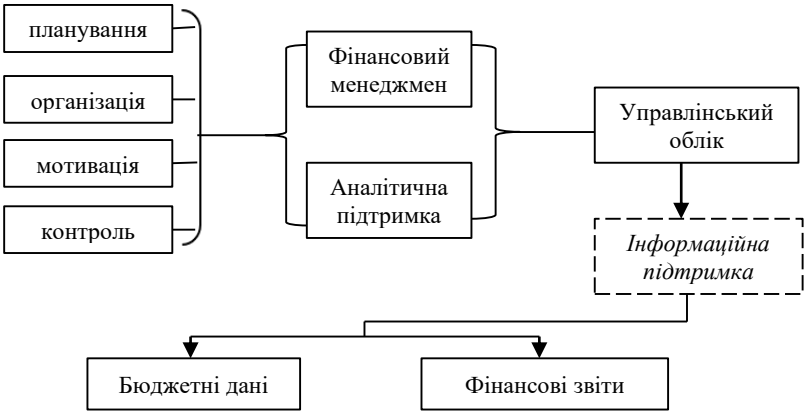


Рис. 4. **Взаємозв'язок управлінського обліку та фінансового менеджменту в сільському розвитку**

Взаємозв'язок управлінського обліку фінансових інструментів сільського розвитку з фінансовим менеджментом проявляється передусім у тому, що

управлінський облік формує інформаційну основу для реалізації ключових функцій фінансового менеджменту.

У системі сільського розвитку, де фінансовим інструментам притаманний програмно-цільовий характер, поєднуються бюджетні, кредитні, грантові та інвестиційні джерела, саме управлінський облік забезпечує внутрішню узгодженість фінансових рішень і стратегічних цілей розвитку територій. Фінансовий менеджмент орієнтується на оптимізацію потоків фінансових ресурсів, забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та досягнення визначених соціально-економічних результатів.

Водночас управлінський облік фінансових інструментів сільського розвитку деталізує ці процеси на рівні конкретних програм, проєктів, центрів відповідальності та напрямів використання коштів. Завдяки цьому фінансовий менеджмент отримує не агреговані показники, а аналітично структуровану інформацію про вартість залучення ресурсів, ефективність їх використання, рівень фінансових ризиків і досягнення цільових індикаторів розвитку.

Особливого значення цей взаємозв’язок набуває в умовах багатоканального фінансування розвитку сільських територій, коли управлінські рішення мають враховувати різну економічну природу фінансових інструментів, умови їх залучення та вимоги до цільового використання. Управлінський облік у такому випадку виступає в якості механізму, який інтегруючи інформаційні потоки, поєднує дані фінансового, бюджетного та проєктного менеджменту в єдину систему. Це дозволяє оцінювати не лише поточний стан фінансування, а й довгострокові наслідки застосування окремих фінансових інструментів для розвитку сільських територій.

Взаємодія управлінського обліку та фінансового менеджменту також прослідковується у процесах бюджетування та фінансового прогнозування. Управлінські

дані щодо витрат, доходів, фінансових результатів і соціально-економічних ефектів використання фінансових інструментів слугують підґрунтям для формування бюджетних програм сільського розвитку, коригування фінансових планів і вибору альтернативних сценаріїв фінансування. У цьому контексті управлінський облік не лише інформаційно обслуговує фінансовий менеджмент, а й активно впливає на його методологічний інструментарій, забезпечуючи обґрунтованість фінансових рішень з позицій ефективності та результативності.

Незважаючи на загальну стратегічну спрямованість забезпечення ефективного управління фінансовими інструментами сільського розвитку, ці підсистеми виконують різні ролі у процесі прийняття управлінських рішень і відрізняються за об’єктами впливу, інформаційним наповненням і часовою періодом. У цьому контексті доцільним є наведення порівняльної характеристики управлінського обліку та фінансового менеджменту фінансових інструментів, що дозволяє глибше розкрити їх функціональну специфіку, визначити зони відповідальності та обґрунтувати їх комплементарність у системі управління сільським розвитком (табл. 3).

Таким чином, управлінський облік фінансових інструментів сільського розвитку та фінансовий менеджмент хоч і мають деякі відмінності, перебувають у тісному функціональному взаємозв’язку, де управлінський облік виступає інформаційно-аналітичною основою фінансових рішень, а фінансовий менеджмент – практичним механізмом реалізації стратегічних і тактичних цілей розвитку сільських територій. Посилення цієї взаємодії сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, ефективності використання ресурсів і результативності політики сільського розвитку в цілому.

Таблиця 3. **Порівняльна характеристика управлінського обліку та фінансового менеджменту фінансових інструментів**

Критерій порівняння	Управлінський облік	Фінансовий менеджмент
Призначення	формування, систематизація та аналітична інтерпретація внутрішньої інформації щодо фінансових інструментів	прийняття та реалізація управлінських рішень щодо залучення, розподілу та використання фінансових інструментів
Роль у системі управління	інформаційно-аналітична основа управління	функціональний механізм реалізації управлінських рішень
Основна мета	забезпечення менеджменту релевантними даними для аналізу, планування та контролю	досягнення фінансової стійкості та результативності використання фінансових інструментів
Об'єкт	витрати, доходи, фінансові результати, ризики та ефекти від використання фінансових інструментів	фінансові ресурси, грошові потоки, джерела фінансування, фінансові зобов'язання
Часова спрямованість	поточна та стратегічна	переважно стратегічна з урахуванням поточного стану
Регламентація	внутрішні регламенти та стандарти	нормативно-правові акти та фінансова політика
Результат	управлінська інформація для обґрунтування фінансових рішень	реалізовані фінансові рішення та досягнуті результати розвитку

Ефективне поєднання методологічного інструментарію управлінського обліку та фінансового менеджменту дозволяє підприємству приймати обґрунтовані як поточні, так і стратегічні рішення щодо застосування фінансових інструментів, підвищуючи загальну результативність фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Не менш важливу роль відіграє взаємозв'язок управлінського обліку з фінансовим контролем у системі сільського розвитку. Фінансове управління потребує інструментів внутрішнього контролю, здатних оперативно виявляти відхилення від затверджених фінансових параметрів і цільових показників. Управлінський облік забезпечує таку можливість шляхом формування інформації про виконання бюджетів, дотримання фінансових лімітів, рівень освоєння коштів і досягнення запланованих результатів. Це створює передумови для своєчасного коригування управлінських рішень і посилення відповідальності керівників центрів відповідальності, залучених до реалізації фінансових інструментів сільського розвитку.

Управлінський облік як складова механізму управління фінансовими інструментами сільського розвитку, виконує системоутворюючу функцію, шляхом координування різнорідних інформаційних потоків, що формуються у процесі реалізації фінансово-економічних рішень. Ефективність управління фінансовими інструментами сільського розвитку визначається узгодженістю фінансових і нефінансових показників, які використовує управлінський персонал на різних рівнях. У цьому аспекті інтеграція таких показників стає необхідною умовою для прийняття обґрунтованих та результативних управлінських рішень.

Фінансова інформація, що використовується системою управлінського обліку фінансових інструментів наведена в табл. 4.

Таблиця 4. **Фінансова інформація, що використовується системою управлінського обліку фінансових інструментів**

Об’єкти фінансової інформації	Характеристика інформаційного масиву
Грошові потоки	відстеження руху грошових коштів, пов'язаних з фінансовими інструментами, охоплюючи інвестиції, виплати відсотків та погашення кредитів тощо
Фінансові результати	аналіз доходів від продажу сільськогосподарської продукції, витрат на виробництво та реалізацію, а також фінансових результатів від використання фінансових інструментів (наприклад, хеджування)
Показники рентабельності	розрахунок рентабельності активів (ROA), рентабельності власного капіталу (ROE) та інших показників для оцінки ефективності використання фінансових інструментів
Показники ліквідності	оцінка здатності суб’єкта господарювання виконувати свої короткострокові зобов'язання, із врахуванням наявних ліквідних активів, пов'язаних з фінансовими інструментами
Показники фінансової стійкості	аналіз структури капіталу, рівня заборгованості та здатності сільськогосподарського підприємства реагувати на фінансові ризики, пов'язані з використанням фінансових інструментів
Балансові показники	аналіз та оцінка розміру та структури активів, зобов'язань та власного капіталу, пов'язаних з фінансовими інструментами, таких як деривативи, кредити та інвестиції

Таким чином, інформація в системі управлінського обліку щодо фінансових інструментів сільського розвитку має комплексний і багатовимірний характер. Вона охоплює показники руху грошових потоків, фінансових результатів, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, що у

сукупності формує цілісну інформаційно-аналітичну основу для управління фінансовими інструментами. Систематичний аналіз цих показників дозволяє оцінювати ефективність використання фінансових ресурсів, своєчасно виявляти фінансові ризики та забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень у сфері сільського розвитку.

Фінансова інформація, сформована в системі управлінського обліку, відображає рух і використання фінансових ресурсів у межах реалізації програм та проєктів сільського розвитку, зокрема це дані щодо обсягів фінансування, структури витрат, джерел надходження коштів, виконання бюджетів та фінансових зобов'язань. Водночас така інформація не є достатньою для прийняття управлінських рішень без урахування нефінансових параметрів. Фінансова інформація дозволяє керівництву оцінити ефективність використання фінансових інструментів, виявити проблемні зони та прийняти обґрунтовані рішення щодо управління. Нефінансова інформація доповнює фінансові показники.

У сільському господарстві нефінансова інформація відіграє особливо важливу роль, оскільки ефективність сільськогосподарського виробництва залежить від багатьох факторів, які неможливо виміряти лише фінансовими показниками. Нефінансова інформація охоплює показники соціального, економічного, екологічного та інституційного характеру, що відображають результати та наслідки застосування фінансових інструментів сільського розвитку. До них належать:

- рівень зайнятості сільського населення;
- розвиток інфраструктури;
- доступність соціальних послуг;
- екологічний стан територій;
- інституційна спроможність громад тощо.

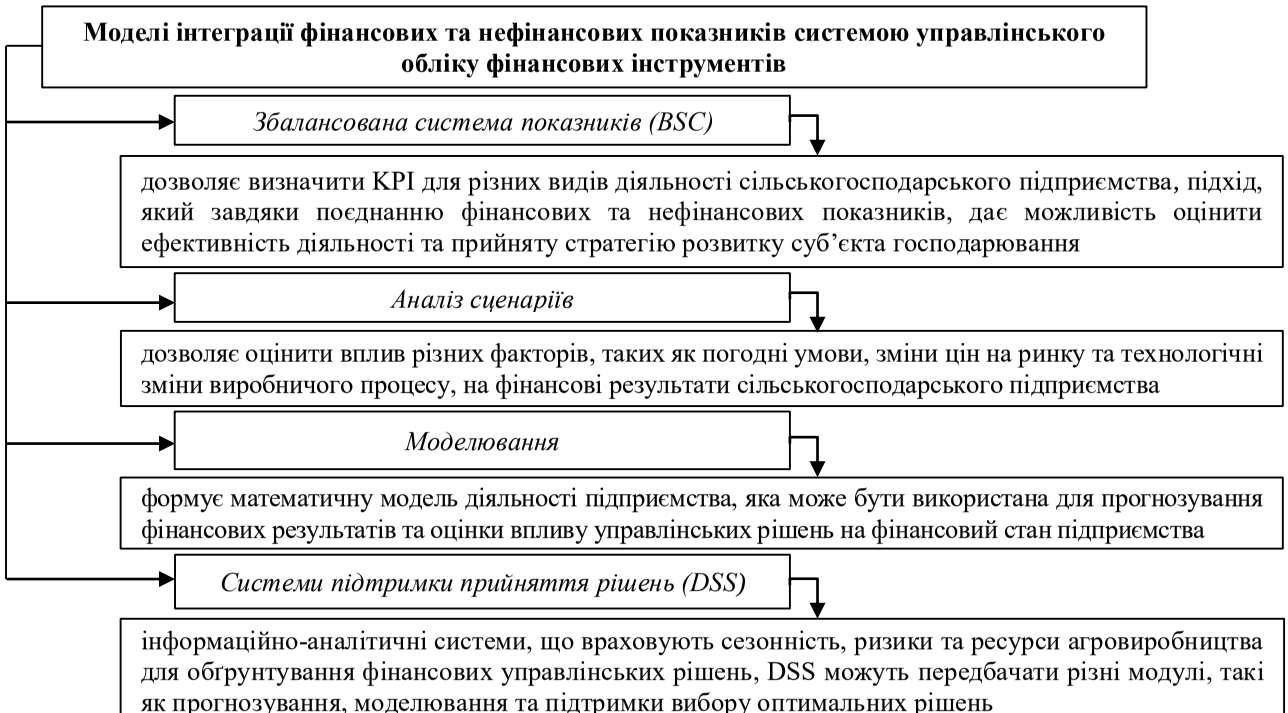


Рис. 5. **Моделі інтеграції фінансових та нефінансових показників системою управлінського обліку фінансових інструментів**

Інтеграція нефінансових показників в управлінський облік дає змогу оцінювати не лише витратну, а й результативну складову фінансових рішень. Нефінансова інформація дозволяє керівництву краще розуміти фактори, які впливають на фінансові результати та приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління фінансовими інструментами. Наприклад, інформація про погодні умови може допомогти керівництву сільськогосподарського підприємства прийняти рішення про хеджування ризиків, пов'язаних зі зміною цін на сільськогосподарську продукцію. Ефективний управлінський облік фінансових інструментів у сільському господарстві вимагає інтеграції фінансової та нефінансової інформації. Це можна зробити за допомогою використання різних методів (рис. 5).

Моделі інтеграції фінансових та нефінансових показників у системі управлінського обліку фінансових інструментів дозволяють комплексно відобразити результати діяльності підприємства, врахувати стратегічні, операційні та ризикові аспекти розвитку, підвищити якість аналітичної інформації й ефективність прийняття управлінських рішень в умовах нестабільного економічного середовища.

2. Бюджетування фінансових інструментів сільського розвитку у системі управлінського обліку

Фінансові інструменти є ключовим механізмом, що використовується для перерозподілу капіталу в економіці. Їхня сутність полягає не лише у формальному закріпленні прав та зобов’язань між суб'єктами господарювання, а й у створенні ефективних каналів для трансформації заощаджень в інвестиції. Раціональний підхід, що

ґрунтується на теоретичному аналізі та диверсифікації, дозволяє оптимізувати та раціонально використовувати наявні фінансові інструменти, що дає можливість їх власникам, отримувати високі доходи та контролювати залучені активи[1].

Ефективність застосування фінансових інструментів у сільському розвитку значною мірою визначається інституційним середовищем, у межах якого відбувається їх формування, розподіл і використання. Інституційний підхід дозволяє розглядати фінансові інструменти не лише як економічні категорії, а як складові системи формальних і неформальних правил, норм, що регулюють фінансові відносини у сфері сільського розвитку.

Інституційні особливості застосування фінансових інструментів зумовлені багаторівневою структурою управління сільським розвитком, що охоплює державний, регіональний та місцевий рівні. На кожному з цих рівнів функціонують специфічні інституції, які формують правила доступу до фінансових ресурсів, визначають умови їх використання та здійснюють контроль за досягненням визначених цілей. Така багаторівнева інституційна архітектура ускладнює процес управління фінансовими інструментами, водночас створюючи передумови для їх адаптації до потреб конкретних сільських територій.

Важливою інституційною особливістю є домінування публічних інституцій у формуванні та реалізації фінансових інструментів сільського розвитку. Державні органи влади та органи місцевого самоврядування виступають ключовими суб'єктами визначення пріоритетних напрямків фінансування, розподілу бюджетних ресурсів і контролю за їх цільовим використанням. Це зумовлює підвищені вимоги

[1] Садчикова І. В. Сутність та класифікація фінансових інструментів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 3 URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/780/773

до прозорості фінансових потоків, підзвітності та розвитку систем внутрішнього фінансового контролю і управлінського обліку.

Суттєвою інституційною характеристикою застосування фінансових інструментів у сільському розвитку є поєднання формальних та неформальних інституцій. Формальні інституції формулюють та затверджують нормативно-правову базу, бюджетні правила, правила та процедури фінансування, строки та порядок складання звітності. Неформальні інституції враховують регіональну практику господарювання, рівень фінансової культури, довіру між учасниками фінансових відносин, що безпосередньо впливають на доступність і результативність фінансових інструментів. Ігнорування неформальних інституційних чинників часто знижує ефективність навіть добре спроєктованих фінансових механізмів.

Окрему роль відіграє децентралізована система управління, яка трансформувала підходи до застосування фінансових інструментів у сільському розвитку. Передача фінансових повноважень територіальним громадам розширила їх можливості щодо самостійного формування та використання фінансових ресурсів, але водночас загострила проблему інституційної спроможності на місцевому рівні. Недостатній рівень управлінських компетенцій, обмеженість аналітичної бази та слабкий розвиток управлінського обліку у громадах стримують ефективне використання фінансових інструментів.

Інституційні особливості також проявляються у взаємодії публічного та приватного секторів. Механізми державно-приватного партнерства, грантові програми та інвестиційні проєкти потребують чітко визначених правил розподілу ризиків, відповідальності та результатів. У цьому контексті управлінський облік виступає інструментом координації інтересів учасників, забезпечуючи

інформаційну основу для моніторингу виконання зобов'язань і оцінювання ефективності спільних проєктів. Крім того, важливим при застосуванні фінансових інструментів у сільському розвитку є вивчення та врахування міжнародного досвіду їх використання. Адже участь у міжнародних програмах фінансування, зокрема грантових та інвестиційних, зумовлює необхідність дотримання стандартів прозорості, звітності та оцінювання результативності. Це стимулює розвиток управлінського обліку, орієнтованого не лише на фінансові показники, а й на соціальні та екологічні результати.

Отже, інституційні особливості застосування фінансових інструментів у сільському розвитку формують складне багаторівневе середовище, в якому поєднуються формальні й неформальні правила, публічні та приватні інтереси, а також національні й міжнародні стандарти діяльності. Усвідомлення та врахування цих особливостей є необхідною передумовою організації ефективної системи управлінського обліку, здатної забезпечити належну інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень та підвищення результативності використання фінансових інструментів сільського розвитку.

Бюджетування фінансових інструментів сільського розвитку виступає елементом системи управлінського обліку, що забезпечує координацію управлінських дій у процесі залучення та використання фінансових ресурсів при реалізації програм і проєктів аграрного спрямування. В умовах обмеженості ресурсів, високого рівня ризикованості ведення господарської діяльності і сезонності виробництва воно використовується як інструмент підвищення ефективності фінансового управління та підтримки обґрунтованості поточних управлінських рішень.

Таблиця 5. **Етапи бюджетування фінансових інструментів сільського розвитку**

№	Етап	Характеристика
1	Підготовчий	передбачає збір, систематизацію та аналітичну обробку фінансово-економічної й облікової інформації, що характеризує стан і потреби сільських територій. На цьому етапі здійснюється перевірка коректності відображення фінансових операцій, пов'язаних із застосуванням фінансових інструментів підтримки сільського розвитку, а також формується та затверджується перелік нормативів і параметрів їх використання, зокрема обсягів фінансування, критеріїв надання субсидій, пільгових кредитів, інвестиційних грантів і механізмів державної підтримки
2	Погодження	охоплює обговорення та узгодження показників бюджетів фінансових інструментів між заінтересованими сторонами, охоплюючи органи управління, фінансові інституції та суб'єкти сільського господарювання. У процесі погодження здійснюється розробка проєктів бюджетних форм, визначення їх структури, видів та взаємозв'язків залежно від пріоритетів сільського розвитку, територіальної специфіки та стратегічних цілей державної політики. Результатом цього етапу є формалізовані та узгоджені бюджетні показники, підготовлені до затвердження відповідно до встановленого плану-графіка
3	Затвердження	полягає у прийнятті та офіційному затвердженні бюджетів фінансових інструментів уповноваженими органами управління. Затверджені бюджети набувають директивного характеру та стають обов'язковими до виконання як на рівні окремих програм і проєктів сільського розвитку, так і в межах загальної системи фінансування відповідних територій
4	Контроль	охоплює комплекс аналітичних і контрольних заходів, спрямованих на оцінювання ефективності використання фінансових інструментів сільського розвитку протягом бюджетного періоду. Вона передбачає регулярний моніторинг реалізації програм, порівняння фактичних витрат із затвердженими бюджетними показниками, аналіз відхилень і своєчасне виявлення ризиків нецільового або неефективного використання коштів. Реалізація системи контролю сприяє підвищенню результативності бюджетування та забезпечує досягнення соціально-економічних цілей розвитку сільських територій

У цьому контексті бюджетування доцільно розглядати як методологічний інструмент управлінського обліку, який забезпечує інституційну узгодженість фінансових рішень у системі сільського розвитку шляхом трансформації нормативних вимог, стратегічних орієнтирів і фінансових обмежень у формалізовані планові параметри використання фінансових ресурсів. На цьому рівні бюджетування виконує роль механізму узгодження інтересів учасників сільського розвитку та інструменту забезпечення прозорості й підзвітності застосування фінансових інструментів.

Розробка та складання бюджету фінансових інструментів сільського розвитку є поетапним процесом, спрямованим на забезпечення ефективного планування, розподілу та контролю використання фінансових ресурсів. У межах даного процесу доцільно виокремити 4 основні етапи (табл. 5).

З позиції процесно-структурного підходу бюджетування фінансових інструментів у системі управлінського обліку являє собою процес формування системи взаємопов'язаних бюджетів, які відображають структуру фінансових потоків за джерелами, напрямами використання та очікуваними результатами. Така організація бюджетування забезпечує інтеграцію бюджетних, кредитних, інвестиційних і грантових фінансових інструментів у єдину систему фінансового планування сільськогосподарського підприємства або територіальної громади (табл. 6).

Запропонована структура бюджетування фінансових інструментів забезпечує інтеграцію планування, контролю та аналізу в межах системи управлінського обліку. Такий підхід дозволяє узгодити використання різних фінансових інструментів із цілями сільського розвитку та підвищити прозорість і результативність фінансового управління.

Таблиця 6. **Бюджетування фінансових інструментів сільського розвитку в системі управлінського обліку**

Елемент бюджетування	Характеристика	Управлінський обліковий аспект	Управлінське призначення
Мета бюджетування	планування та контроль залучення і використання фінансових інструментів	формування планових показників щодо доходів, витрат і грошових потоків	забезпечення фінансової стійкості та результативності
Об'єкти бюджетування	бюджетні, кредитні, інвестиційні, грантові фінансові інструменти	ідентифікація за джерелами, проєктами та центрами відповідальності	раціональний розподіл фінансових ресурсів
Суб'єкти бюджетування	сільськогосподарські підприємства, громади	закріплення відповідальності за виконання бюджетів	підвищення підзвітності та контролю
Види бюджетів	операційні, інвестиційні, фінансові	інтеграція бюджетів в систему управлінського обліку	комплексне фінансове планування
Часове охоплення	коротко-, середньо- та довгострокове	узгодження з виробничими циклами та проєктами розвитку	узгодження тактичних і стратегічних рішень
Методи бюджетування	статичне, гнучке, програмно-цільове	адаптація бюджетів до сезонності та ризиків	підвищення адаптивності управління
Центри відповідальності	центри витрат, доходів, інвестицій	формування бюджетів за структурними підрозділами виділеними в якості центрів відповідальності	контроль ефективності використання ресурсів
Контроль виконання	аналіз відхилень фактичних і планових показників	управлінський аналіз причин відхилень	коригування управлінських рішень
Ризик-орієнтація	врахування виробничих, фінансових і ринкових ризиків	врахування ризиків у бюджетних розрахунках	зниження фінансових втрат
Очікувані результати	економічні, соціальні, інфраструктурні ефекти	формування системи показників результативності	оцінка ефективності фінансових інструментів

Специфіка бюджетування у сільському господарстві зумовлена сезонністю виробничих процесів, залежністю від природно-кліматичних умов та коливанням цін на аграрну продукцію. Це потребує застосування системи гнучких бюджетів, які коригуються залежно від обсягів виробництва, врожайності та ринкової кон'юнктури, тобто змінних факторів. Особливої актуальності набуває гнучке бюджетування, що передбачає розробку альтернативних варіантів використання фінансових інструментів залежно від рівня ризику та доступності ресурсів.

У системі бюджетування фінансових інструментів доцільно виокремлювати операційні, інвестиційні та фінансові бюджети. Операційні бюджети відображають використання бюджетних і кредитних інструментів для фінансування поточної діяльності, зокрема виробничих витрат та оборотного капіталу. Інвестиційні бюджети спрямовані на планування залучення інвестиційних і грантових ресурсів для реалізації довгострокових проєктів розвитку. Фінансові бюджети забезпечують координацію грошових потоків, управління ліквідністю та платоспроможністю.

Для наочного відображення взаємозв'язку між фінансовими інструментами, цілями розвитку та очікуваними результатами у межах програми сільського розвитку у табл. 7 наведено приклад інтегрованого планування їх використання на рівні сільськогосподарського підприємства.

Важливим аспектом процесу бюджетування фінансових інструментів у сільському господарстві є розподіл сфери відповідальності між структурними підрозділами. Формування бюджетів за центрами витрат, доходів та інвестицій дозволяє підвищити прозорість використання фінансових ресурсів і забезпечити контроль за досягненням запланованих показників.

Таблиця 7. **Приклад інтегрованого планування використання фінансових інструментів сільськогосподарського підприємства у межах програми сільського розвитку**

Фінансовий інструмент	Джерело фінансування	Напрям використання	Плановий обсяг, ум. од.	Термін використання	Центр відповідальності	Очікуваний результат
Бюджетна дотація	державний бюджет	компенсація витрат на придбання техніки	12 000	1 рік	виробничий підрозділ	підвищення продуктивності праці
Пільговий кредит	комерційний банк (з держпідтримкою)	формування оборотного капіталу	25 000	3 роки	фінансовий центр	забезпечення безперервності виробництва
Інвестиційні кошти	власні та залучені інвестиції	будівництво зерносховища	38 000	5 років	інвестиційний центр	зменшення втрат продукції, зростання доходів
Грантове фінансування	міжнародна програма розвитку	впровадження енергоощадних технологій	10 000	2 роки	проєктна команда	скорочення витрат енергії, екологічний ефект
Кошти місцевих бюджетів	бюджет громади	розвиток сільської інфраструктури	15 000	1-2 роки	орган місцевого самоврядування	покращення умов ведення господарства
Разом	-	-	100 000	-	-	комплексний соціально-економічний ефект

У цьому контексті управлінський облік виконує функцію інформаційного забезпечення бюджетного контролю та аналізу відхилень. Особливе місце в плануванні фінансових інструментів сільського розвитку займає бюджетування грантових та бюджетних фінансових інструментів, що характеризуються жорсткими умовами цільового використання та звітності.

Таким чином, управлінський облік фінансових інструментів забезпечує деталізацію витрат за проєктами, статтями та періодами, що є необхідною умовою дотримання вимог фінансових донорів і державних програм підтримки. Крім того, бюджетування фінансових інструментів у сільському господарстві має бути тісно пов'язане з оцінюванням ризиків. Планування обсягів і строків залучення та обслуговування кредитних ресурсів повинно здійснюватися з урахуванням ризиків ліквідності, процентних коливань і ефективності ведення господарської діяльності. Це зумовлює доцільність використання ризик-орієнтованого бюджетування як інструменту підвищення фінансової стійкості аграрної сфери. Отже, бюджетування фінансових інструментів у сільському господарстві є комплексним управлінським процесом, що поєднує планування, контроль і аналіз використання фінансових ресурсів. Його ефективна організація на основі управлінського обліку сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, оптимізації структури фінансування та забезпеченню сталого розвитку сільського господарства.

Як вже зазначалось, бюджетування фінансових інструментів у сільському господарстві створює планову основу управління фінансовими ресурсами, забезпечуючи узгодження стратегічних цілей розвитку з конкретними фінансовими показниками. Водночас сам факт формування бюджету не гарантує досягнення запланованих результатів, оскільки процес використання фінансових інструментів

відбувається в умовах мінливого зовнішнього середовища, інституційних обмежень і виробничих ризиків. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність систематичного аналізу відхилень фактичних показників від планових, який у системі управлінського обліку використовується в якості інструменту, що забезпечує зворотній зв'язок між процесами планування і прийняття управлінських рішень. Саме аналіз відхилень дозволяє своєчасно виявляти причини неефективного використання фінансових інструментів, оцінювати ступінь досягнення бюджетних орієнтирів та обґрунтовувати коригувальні управлінські впливи.

Бюджетування в системі управлінського обліку виконує не лише планово-контрольну функцію, а й істотно впливає на поведінку суб'єктів управління, формуючи мотиваційні установки, управлінські рішення та характер взаємодії між учасниками господарського процесу. Для забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу необхідно приділяти увагу не лише економічним аспектам, але й тіньовій економіці та поведінковим аспектам, розвивати ефективні механізми контролю та регулювання, а також сприяти формуванню етичної культури в бізнесі. Тільки таким чином можна досягти стійкого та довгострокового успіху в аграрній сфері, забезпечивши економічну, соціальну та екологічну стабільність[1]

Поведінкові аспекти бюджетування пов'язані з тим, що бюджети розробляються, виконуються та контролюються конкретними особами або групами осіб, інтереси, цілі та очікування яких не завжди повністю збігаються із стратегічними орієнтирами суб'єкта господарювання чи територіальної громади.

---

[1] Вдовенко Н. М., Перегуда Ю. А. Фінансові інструменти сталого розвитку підприємств аграрного бізнесу в аспекті економічної безпеки держави й впливу тіньової і поведінкової економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. *Сер. Економічна. Сер. Юридична*. Вип. 38/2023. С. 504-510.

У процесі бюджетування фінансових інструментів формується система відповідальності, яка безпосередньо впливає на управлінську поведінку керівників центрів відповідальності (рис. 6).

Рис. 6. **Поведінкові аспекти бюджетування**

Закріплення відповідальності за досягнення бюджетних показників за конкретними структурними підрозділами або посадовими особами сприяє підвищенню дисципліни використання фінансових ресурсів, однак водночас може породжувати прагнення до мінімізації ризиків шляхом заниження планових показників або завищення потреб у фінансуванні. Такі прояви бюджетного опортунізму знижують інформативність бюджетів і

обмежують їхню роль як інструменту ефективного управління.

Важливим поведінковим чинником є мотиваційна функція бюджетування. Використання бюджетних показників як основи для оцінювання результатів діяльності та стимулювання персоналу може мати як позитивний, так і негативний вплив. З одного боку, чітко визначені та досяжні бюджетні орієнтири підвищують заінтересованість виконавців у раціональному використанні фінансових інструментів і досягненні запланованих результатів, з іншого боку, надмірна жорсткість бюджетних обмежень або неврахування впливу дії зовнішніх факторів, зокрема сезонності та ризиків при веденні діяльності у сільському господарстві, може призводити до формального виконання бюджетів без орієнтації на реальну ефективність.

Система мотивації на рівні суб'єкта господарювання має формуватися з урахуванням сукупності принципових вимог, що забезпечують її ефективність і соціальну справедливість. Зокрема, вона повинна передбачати надання рівних можливостей щодо зайнятості та кар'єрного просування відповідно до критеріїв результативності праці, а також узгодження рівня оплати праці з її кінцевими результатами та визнання особистого внеску працівників у досягнення загальних цілей підприємства. Важливим елементом мотиваційної системи є справедливий розподіл доходів залежно від рівня продуктивності праці та ступеня її зростання.

Крім того, система мотивації має забезпечувати створення належних умов для збереження здоров'я працівників, гарантування безпеки праці та підвищення їх добробуту. Значну роль у цьому контексті відіграє розвиток людського капіталу шляхом надання можливостей для професійного зростання, реалізації індивідуальних здібностей, а також запровадження програм навчання,

підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу. Не менш важливим є формування в трудовому колективі атмосфери довіри, заінтересованості у досягненні спільних результатів і налагодження ефективної двосторонньої комунікації між керівництвом і працівниками. Зазначені принципи становлять методологічну основу організації оплати праці в підприємстві та визначають напрями вдосконалення мотиваційних механізмів у системі управління персоналом.

Поведінкові аспекти бюджетування проявляються також у комунікаційній функції управлінського обліку. Процес узгодження бюджетів передбачає взаємодію між різними суб'єктами різних рівнів управління, що сприяє обміну інформацією, координації дій та формуванню спільного бачення фінансових пріоритетів. Водночас асиметрія інформації між учасниками бюджетного процесу може призводити до конфліктів інтересів та зниження якості управлінських рішень. У цьому контексті прозорість бюджетних процедур і доступність управлінської інформації набувають ключового значення.

Особливої уваги в управлінському обліку потребує вивчення впливу бюджетування на процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Орієнтація виключно на виконання затверджених бюджетних показників може обмежувати гнучкість управління та стримувати ініціативність керівників, зокрема у випадках зміни ринкової кон'юнктури або виникнення непередбачених ризиків. Застосування гнучкого бюджетування частково нейтралізує ці поведінкові обмеження, створюючи умови для адаптивної управлінської поведінки.

У системі управлінського обліку бюджетування фінансових інструментів виконує також функцію формування управлінської культури. Регулярний аналіз відхилень,

обговорення причин невиконання бюджетних показників і спільний пошук коригуючих рішень сприяють переходу від каральної моделі контролю до навчально-орієнтованого підходу. Така трансформація знижує рівень опору з боку виконавців і підвищує довіру до бюджетування як інструменту підтримки управлінських рішень.

Отже, поведінкові аспекти бюджетування в управлінському обліку є важливою складовою ефективного фінансового управління, оскільки визначають реальну результативність використання бюджетних показників у практиці управління. Урахування мотиваційних, комунікаційних та психологічних чинників у процесі бюджетування фінансових інструментів дозволяє підвищити якість управлінських рішень, зменшити ризики опортуністичної поведінки та забезпечити більш повне досягнення цілей сільського розвитку.

Слід зазначити, що бюджетування фінансових інструментів у системі управлінського обліку сільського розвитку потребує диференційованого підходу, зумовленого різною економічною природою, цілями використання та умовами залучення фінансових ресурсів. Універсальні методи бюджетування не забезпечують належного рівня точності планування та контролю, що обґрунтовує необхідність адаптації бюджетного процесу до специфіки окремих видів фінансових інструментів.

Планування бюджетних фінансових інструментів характеризується жорсткою регламентацією цільового використання коштів, визначеними лімітами фінансування та обмеженим ступенем гнучкості. У системі управлінського обліку такі інструменти потребують деталізації бюджетів за програмами, заходами, статтями витрат і часовими періодами. Основний акцент робиться на дотриманні використання бюджетних асигнувань і відповідності фактичних витрат затвердженим плановим

показникам, що забезпечує фінансову дисципліну та підзвітність використання публічних ресурсів.

Кредитні фінансові інструменти потребують адаптації бюджетування з урахуванням вартості залученого капіталу, строків погашення та ризиків ліквідності. У цьому випадку управлінський облік орієнтується на планування грошових потоків, обслуговування боргових зобов'язань і контролю за дотриманням фінансових ковенант. Бюджети за кредитними інструментами повинні передбачати графіки надходження та погашення коштів, витрати на сплату процентів, а також резерви на покриття можливих фінансових ризиків.

Адаптація бюджетування інвестиційних фінансових інструментів передбачає довгострокову орієнтацію та поєднання фінансових і нефінансових показників. Управлінський облік у цьому випадку забезпечує формування інвестиційних бюджетів, що охоплюють обсяги капіталовкладень, джерела фінансування, очікувані економічні та соціальні ефекти. Важливим елементом є застосування методів оцінювання ефективності інвестицій, зокрема аналізу чистої приведеної вартості, строки окупності та внутрішньої норми дохідності, які інтегруються в бюджетні розрахунки.

Грантові фінансові інструменти зумовлюють необхідність врахування, в процесі бюджетування, посилення вимог до дотримання принципів прозорості та підзвітності. У системі управлінського обліку це проявляється у формуванні проєктно-орієнтованих бюджетів, що передбачають чітке розмежування витрат за джерелами фінансування, видами діяльності та етапами реалізації проєкту. Адаптація бюджетування до грантових інструментів також передбачає синхронізацію бюджетних періодів із графіками фінансування та звітності, визначеними донорами.

Фінансові інструменти державно-приватного партнерства потребують комбінованого підходу до бюджетування, що враховує розподіл фінансових зобов'язань і ризиків між публічним і приватним секторами. У цьому випадку бюджети формуються з урахуванням договірних умов, механізмів компенсації витрат і очікуваних результатів для кожної із сторін. Управлінський облік виконує координаційну функцію, забезпечуючи узгодження бюджетних показників із стратегічними цілями партнерів.

Особливої уваги потребує адаптація бюджетування до планування фінансових інструментів у межах територіальних громад, де поєднуються різні джерела фінансування та рівні відповідальності. У таких умовах доцільним є використання програмно-цільового та гнучкого бюджетування, що дозволяє оцінювати альтернативні варіанти використання фінансових інструментів і підвищувати гнучкість управлінських рішень.

Отже, адаптація процесу бюджетування до різних типів фінансових інструментів є необхідною умовою підвищення ефективності управлінського обліку у сфері сільського розвитку. Диференційований підхід до формування системи бюджетів забезпечує більш точне планування фінансових ресурсів, посилює контроль за їх використанням і створює передумови для досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку сільських територій.

Слід зазначити, що метод бюджетування залишається недостатньо використовуваним вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами. На сучасному етапі лише обмежена кількість підприємств володіє ефективно функціонуючими та автоматизованими системами управління виробничими процесами. Переважно йдеться про великі виробничі об'єднання, насамперед агрохолдинги, які мають необхідні ресурси та організаційні

передумови для впровадження сучасних управлінських технологій.

Формування упередженого ставлення до бюджетування значною мірою зумовлене неповним усвідомленням керівниками вітчизняних підприємств його економічної сутності та управлінського призначення. Додатковим стримуючим чинником виступає відсутність в багатьох підприємствах налагодженої системи оперативного збору, обробки та аналізу інформації, яка є необхідною для своєчасного ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. У практиці господарювання процеси планування часто делегуються бухгалтерським службам, тоді як функціональне призначення бухгалтерського обліку передусім полягає у формуванні фінансової та податкової звітності відповідно до жорстко регламентованих вимог законодавства.

Водночас інформація, що акумулюється в межах фінансового обліку, має обмежену оперативність і, як правило, відображає події з певною часовою затримкою. За таких умов управлінський персонал позбавлений можливості реагувати на поточні відхилення та проблеми в режимі реального часу, що зумовлює прийняття рішень на основі даних минулих звітних періодів і, відповідно, призводить до запізнілих управлінських впливів. Така ситуація негативно позначається на ефективності управління та стримує розвиток системи бюджетування як ключового інструменту сучасного менеджменту.

Адаптація бюджетування до специфіки фінансових інструментів не усуває системних труднощів, з якими стикаються суб’єкти аграрного виробництва та сільського розвитку у процесі фінансового планування. Навпаки, ускладнення структури фінансових інструментів, диференціація бюджетних підходів і зростання вимог до обліково-аналітичного забезпечення актуалізують низку

організаційних, інформаційних та інституційних проблем. Обмеженість фінансових ресурсів, невизначеність зовнішнього середовища та специфіка аграрного виробництва зумовлюють розрив між методично обґрунтованими моделями бюджетування та практикою їх реалізації.

У цьому контексті бюджетування у сільському господарстві, незважаючи на його вагоме значення для системи управлінського обліку, функціонує в умовах низки обмежень (рис. 7), що впливають на ефективність прийняття управлінських рішень.

З огляду на це, у процесі запровадження бюджетування як складової фінансового планування доцільно враховувати специфічні проблемні аспекти застосування цієї управлінської технології, зокрема:

– різне сприйняття бюджетів у виконавців;

– бюджети містять чітку інформацію, але не завжди вказують на причини відхилень фактичних показників від планових;

– бюджети, не доведені до відома кожного підрозділу або працівника, практично не впливають на мотивацію та підсумки роботи;

– ефективне впровадження бюджетування можливе лише за умов продуктивної праці, але персонал протидіє цьому, намагаючись мінімізувати навантаження, що викликає погіршення психологічного клімату у трудовому колективі;

– процес бюджетування на підприємстві може супроводжуватися конфліктами між менеджерами підрозділів та відділом контролінгу, завищенням потреб у виробничих ресурсах, неправдивою інформацією про бюджети в неформальних колах.

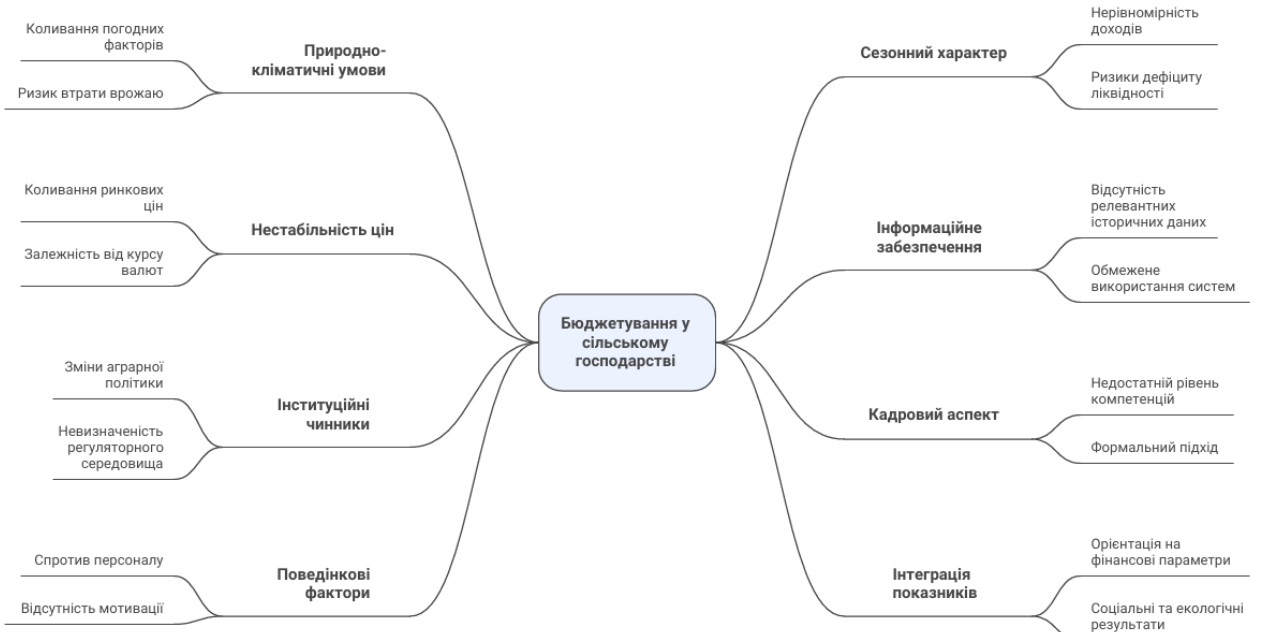


Рис. 7. **Проблеми та обмеження бюджетування у сільському господарстві**

Саме тому виникає об'єктивна необхідність в проведенні системного аналізу проблем і обмежень процесу бюджетування у сільському господарстві, які стримують повноцінну реалізацію його управлінського потенціалу та потребують узагальнення й аналітичного осмислення.

Однією з ключових проблем бюджетування у сільському господарстві є висока залежність виробничих результатів від природно-кліматичних умов. Коливання погодних умов, ризики втрати врожаю та нестабільність продуктивності істотно обмежують можливості точного прогнозування доходів і витрат. За таких умов навіть ретельно розроблені бюджети можуть втрачати актуальність, що потребує їх регулярного перегляду та коригування.

Суттєвим обмеженням є сезонний характер аграрного виробництва, який зумовлює нерівномірність надходження доходів і здійснення витрат упродовж бюджетного періоду. Це ускладнює планування грошових потоків, підвищує ризики дефіциту ліквідності та потребує залучення короткострокових фінансових ресурсів. У системі управлінського обліку такі особливості потребують застосування гнучких бюджетів і спеціальних методів прогнозування руху грошових коштів.

Важливою проблемою бюджетування є нестабільність цін на аграрну продукцію. Коливання ринкових цін, зміни кон'юнктури внутрішніх і зовнішніх ринків, а також залежність від валютних факторів ускладнюють формування релевантних бюджетних показників. Це знижує точність планових розрахунків і послаблює роль системи бюджетів як орієнтира для управлінських рішень. Обмеженням бюджетування у сільському господарстві є також недостатній рівень інформаційного забезпечення управлінського обліку. Відсутність достовірних історичних даних, низький рівень деталізації витрат і доходів, а також

обмежене використання сучасних обліково-аналітичних систем знижують якість бюджетних розрахунків. Особливо гостро ця проблема проявляється на рівні малих сільськогосподарських підприємств і територіальних громад.

Інституційні чинники також істотно впливають на ефективність бюджетування. Часті зміни державної аграрної політики, умов бюджетної підтримки та правил доступу до фінансових інструментів ускладнюють довгострокове планування. Невизначеність регуляторного середовища обмежує можливості використання стратегічного бюджетування та підвищує ризики неузгодженості між плановими та фактичними показниками.

Суттєвим обмеженням є кадрове забезпечення процесу бюджетування. Недостатній рівень управлінських компетенцій, обмежений досвід використання інструментів управлінського обліку та формальний підхід до бюджетного процесу знижують його ефективність. У багатьох випадках бюджети розглядаються як формальний документ, а не як інструмент підтримки управлінських рішень, що обмежує їх практичну цінність. Поведінкові фактори також формують проблеми бюджетування у сільському господарстві. Спротив персоналу до бюджетних обмежень, прагнення до заниження планових показників або уникнення відповідальності за результати діяльності негативно впливають на якість бюджетного процесу. Відсутність ефективних мотиваційних механізмів посилює ці ризики та знижує результативність бюджетного контролю.

Крім того, обмеженням бюджетування є складність інтеграції фінансових і нефінансових показників у єдину систему управлінського обліку. Орієнтація виключно на фінансові параметри не дозволяє повною мірою враховувати соціальні, екологічні та інфраструктурні

результати сільського розвитку, що знижує відповідність бюджетування стратегічним цілям сталого розвитку.

Отже, проблеми та обмеження бюджетування в сільському господарстві мають комплексний характер і зумовлені як об'єктивними особливостями аграрного виробництва, так і інституційними, інформаційними та поведінковими чинниками. Усвідомлення цих обмежень є необхідною передумовою вдосконалення системи управлінського обліку та впровадження більш гнучких, адаптивних і ризик-орієнтованих підходів до бюджетування фінансових інструментів.

3. Використання інформації управлінського обліку для оцінювання результативності управління фінансовими інструментами сільського розвитку

У системі управління фінансовими інструментами сільського розвитку облік відіграє ключову роль у формуванні інформаційно-аналітичного підґрунтя для оцінювання результативності управлінських рішень. Його функціональне призначення охоплює аналітичне забезпечення зіставлення цільових параметрів використання фінансових інструментів із фактичними результатами їх реалізації. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити рівень досягнення економічних, соціальних та інституційних орієнтирів сільського розвитку.

На підставі результатів оцінювання приймаються рішення щодо перерозподілу фінансових ресурсів, зміни умов фінансування, перегляду пріоритетів програм і проєктів або припинення використання неефективних інструментів. Такий підхід підвищує адаптивність управління та сприяє більш раціональному використанню обмежених фінансових ресурсів у сільському розвитку.

Таблиця 8. **Система показників оцінювання результативності управління фінансовими інструментами сільського розвитку в управлінському обліку**

Група показників	Зміст показників	Управлінський обліковий аспект	Управлінське призначення
Фінансові	виконання бюджетів, розмір витрат, ліквідність, рівень рентабельності	облік доходів, витрат і грошових потоків в розрізі фінансових інструментів	оцінка фінансової ефективності та стійкості
Бюджетні	відхилення фактичних і планових показників, рівень освоєння коштів	бюджетний контроль і аналіз відхилень	виявлення проблем у реалізації фінансових інструментів
Інвестиційні	окупність інвестицій, строк реалізації проєктів, досягнення цільових показників	облік капітальних вкладень і результатів проєктів	оцінка доцільності використання інвести-ційних інструментів
Соціальні	рівень зайнятості, розвиток соціальної інфраструктури, якість життя населення	інтеграція нефінансових показників в управлінський облік	оцінка соціального ефекту фінансових інструментів
Інфраструктурні	стан і розвиток виробничої та комунальної інфраструктури	облік витрат за проєктами розвитку	контроль досягнення цілей сільського розвитку
Ризик-орієнтовані	рівень фінансових і виробничих ризиків, стабільність фінансування	врахування ризиків у бюджетних і аналітичних розрахунках	підвищення надійності управління
Інституційні	дотримання умов фінансування, прозорість і підзвітність	управлінська звітність для внутрішніх користувачів та донорів	підвищення довіри до фінансових інструментів

Це особливо важливо в умовах залучення бюджетних і грантових коштів, а також реалізації проєктів державно-приватного партнерства, де існують підвищені вимоги до обґрунтованості та контролю результатів.

Отже, управлінський облік виступає ключовим інформаційним інструментом оцінювання результативності управління фінансовими інструментами сільського розвитку. Його системне використання забезпечує зворотний зв'язок між плануванням, реалізацією та коригуванням управлінських рішень, підвищуючи ефективність фінансового управління та сприяючи досягненню стратегічних цілей сільського розвитку.

Сформована система показників результативності, інтегрована в управлінський облік, дозволяє перейти від фрагментарної оцінки окремих фінансових параметрів до комплексного багатовимірного аналізу результатів управління. Поєднання фінансових, бюджетних, інвестиційних, соціальних, інфраструктурних, ризик-орієнтованих та інституційних показників забезпечує цілісне уявлення про ефективність застосування фінансових інструментів та їх вплив на сталий розвиток сільських територій.

Управлінський облік у цьому контексті виступає не лише джерелом первинної інформації, а й інструментом аналітичної інтерпретації результатів, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони діючих фінансових механізмів. Регулярний моніторинг показників результативності сприяє своєчасному виявленню відхилень від стратегічних орієнтирів сільського розвитку та формуванню обґрунтованих управлінських реакцій.

Важливою передумовою підвищення практичної цінності управлінської інформації є адаптація системи показників до специфіки конкретних фінансових інструментів (бюджетних програм, грантів, кредитних

механізмів, інструментів державно-приватного партнерства) та рівнів управління (місцевого, регіонального, національного). Така адаптація забезпечує релевантність управлінського обліку потребам суб'єктів управління та підвищує якість прийнятих рішень.

Крім того, використання інформації управлінського обліку для оцінки результативності управління фінансовими інструментами створює передумови для формування системи стратегічного контролю, орієнтованого не лише на дотримання фінансової дисципліни, а й на досягнення стратегічних цілей сільського розвитку. У цьому аспекті управлінський облік виступає важливим елементом механізму зворотного зв'язку між стратегією, тактикою та операційною діяльністю.

Таким чином, системне використання інформації управлінського обліку в процесі оцінювання результативності управління фінансовими інструментами сільського розвитку забезпечує підвищення ефективності фінансових рішень, сприяє прозорості управлінського процесу та результативності реалізації програм і проєктів розвитку сільських територій. Це, у свою чергу, забезпечує більш раціональне використання фінансових ресурсів і досягнення стратегічних соціально-економічних та інституційних цілей сільського розвитку.

З урахуванням зазначеного доцільним є застосування узагальненого підходу до оцінювання ефективності управління фінансовими інструментами сільського розвитку, який подано на рис. 8.

У процесі оцінювання результативності управління фінансовими інструментами сільського розвитку особливого значення набуває оперативний аналіз показників, що дозволяє відстежувати зміни результатів в режимі реального часу та оцінювати стійкість досягнутих ефектів.

Рис. 8. **Оцінка ефективності управління фінансовими інструментами сільського розвитку**

Управлінський облік забезпечує накопичення інформації для порівняння в розрізі окремих періодів, програм та територій, що створює підґрунтя для оцінки тенденцій, виявлення довгострокових ефектів і сили впливу управлінських рішень на розвиток сільських територій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Важливим напрямом використання інформації управлінського обліку є порівняльне оцінювання результативності фінансових інструментів. Зіставлення результатів застосування різних інструментів (бюджетних, кредитних, інвестиційних, грантових) або результатів їх використання у різних громадах і проєктах дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні управлінські практики. Такий підхід сприяє поширенню успішного досвіду та підвищенню обґрунтованості рішень щодо масштабування окремих фінансових інструментів у системі сільського розвитку.

На основі управлінської інформації проводиться оцінка співвідношення витрат і досягнутих результатів, що є особливо актуальним в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Управлінський облік дозволяє встановити, якою мірою понесені витрати трансформуються у соціально-економічні, інфраструктурні чи екологічні ефекти, та визначити рівень ефективності використання кожного фінансового інструменту з позицій принципу економічної доцільності. Крім того, інформація управлінського обліку використовується для оцінювання результативності управління на різних рівнях відповідальності. Аналіз показників за центрами відповідальності, програмами та проєктами дає змогу оцінити внесок окремих управлінських рішень і суб’єктів управління у досягнення загальних цілей сільського розвитку. Це окреслює персоналізацію відповідальності та створює передумови для вдосконалення системи мотивації в управлінні фінансовими інструментами.

Особливе значення має використання управлінської інформації для оцінювання ризиків і стійкості результатів. Поєднання показників результативності з ризик-орієнтованими даними дозволяє не лише фіксувати досягнуті результати, а й оцінювати їх вразливість до змін зовнішнього середовища, фінансових обмежень або інституційних чинників. Це розширює аналітичні можливості управлінського обліку та підвищує якість управлінських рішень у сфері сільського розвитку.

Таким чином, використання інформації управлінського обліку для оцінювання результативності управління фінансовими інструментами сільського розвитку виходить за межі формального контролю виконання бюджетів і перетворюється на інструмент стратегічного аналізу та управлінського навчання. Це забезпечує безперервність циклу «планування – реалізація – оцінювання – коригування» та сприяє підвищенню ефективності, адаптивності й результативності фінансового управління в системі сільського розвитку.

У сучасних умовах розвитку сільських територій оцінювання результативності управління фінансовими інструментами потребує виходу за межі виключно використання підходів, що базуються на фінансових і бюджетних показниках. Багатовекторність цілей сільського розвитку, наявність відкладених соціально-економічних ефектів і вплив інституційних чинників зумовлюють необхідність застосування якісної експертної оцінки як складової системи управлінського обліку. Такий підхід дозволяє доповнити формалізовані розрахунки аналітичними даними та забезпечити комплексне бачення управлінських процесів.

Експертна оцінка управлінських рішень у сфері застосування фінансових інструментів сільського розвитку ґрунтується на професійному аналізі доцільності,

своєчасності та ефективності обраних управлінських дій. Вона охоплює оцінювання відповідності фінансових інструментів стратегічним цілям розвитку сільських територій, адекватності механізмів їх реалізації, а також узгодженості управлінських рішень між різними рівнями управління. Залучення експертів із галузі економіки, фінансів, публічного управління та регіонального розвитку сприяє зменшенню суб'єктивності оцінок і підвищенню їх аналітичної надійності.

Важливим методологічним принципом є інтеграція кількісних і якісних методів оцінювання в межах єдиної системи управлінського обліку. Кількісні показники формують базову інформаційну основу, що відображає масштаби фінансування, рівень виконання бюджетів і досягнення запланованих результатів, тоді як якісні методи дозволяють оцінити управлінські підходи, інституційну спроможність виконавців, якість координації між учасниками та ефективність організаційних механізмів. Поєднання цих підходів забезпечує глибше розуміння причин досягнутих результатів і сприяє формуванню обґрунтованих управлінських висновків.

Особливе значення в контексті якісної експертної оцінки набуває використання управлінських дашбордів як інструменту інтеграції та візуалізації управлінської інформації. Управлінські дашборди дозволяють поєднати ключові кількісні показники управлінського обліку з результатами експертних оцінок, аналітичними розрахунками та індикаторами ризиків. Це створює можливість проведення оперативного аналізу стану реалізації фінансових інструментів, своєчасного виявлення проблемних аспектів і підтримки процесу прийняття управлінських рішень на основі комплексної інформації.

Запровадження управлінських дашбордів у межах системи управлінського обліку створює інформаційні

передумови для проведення контролю за використанням фінансових інструментів сільського розвитку та підвищує відповідальність суб'єктів управління за прийняті рішення. Візуалізація експертних оцінок поряд із кількісними показниками дозволяє чітко ідентифікувати відповідність управлінських рішень заявленим цілям, а також забезпечує зручний механізм комунікації між управлінськими рівнями та заінтересованими сторонами.

Таким чином, якісна експертна оцінка в системі управлінського обліку виконує функцію аналітичного поглиблення оцінювання результативності управління фінансовими інструментами сільського розвитку. Її інтеграція з кількісними методами та сучасними інформаційними технологіями дозволяє перейти від формального контролю показників до системного аналізу управлінських рішень, підвищує адаптивність управління та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей розвитку сільських територій.

З огляду на необхідність поєднання кількісних показників з якісними характеристиками управлінських рішень, виникає потреба у формуванні чіткої послідовності етапів проведення експертної оцінки, визначенні відповідного інструментарію та очікуваних результатів кожного з них. У цьому контексті, в табл. 9 представлено методичний підхід до проведення експертної оцінки результативності управління фінансовими інструментами сільського розвитку, який відображає логіку її реалізації в межах управлінського обліку та слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 9. **Методичний підхід до проведення експертної оцінки результативності управління фінансовими інструментами сільського розвитку на основі інформації управлінського обліку**

Етап експертної оцінки	Зміст етапу	Основні інструменти	Результат
Підготовчий	визначення мети та об'єкта проведення експертної оцінки, формування кола управлінських питань, відбір експертів відповідно до їх професійної компетентності	аналіз управлінської та бюджетної документації, формування критеріїв оцінювання, розробка експертних анкет і матриць	сформульовані цілі оцінки, визначений склад експертів, підготовлений методичний інструментарій
Інформаційно-аналітичний	узагальнення та систематизація інформації управлінського обліку щодо застосування фінансових інструментів	дані управлінського обліку, аналітичні звіти, управлінські дашборди, візуалізація показників	структурована та підготовлена до проведення аналізу інформаційна база
Проведення експертної оцінки	якісне оцінювання управлінських рішень, встановлення відповідності фінансових інструментів стратегічним цілям сільського розвитку	експертні опитування, бальне та рейтингове оцінювання, SWOT-аналіз; фокус-групи, аналітичні коментарі	експертні висновки щодо якості управлінських рішень, виявлення сильних і слабких сторін
Інтеграційний	поєднання результатів кількісного аналізу з якісними експертними оцінками	зведені аналітичні таблиці, інтегровані управлінські дашборди, індекси якості управління	комплексна оцінка результативності управління фінансовими інструментами
Управлінсько-коригувальний	формування рекомендацій і коригування управлінських рішень на основі експертних оцінок	управлінські рекомендації, дорожні карти змін	обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності та адаптивності управління

Запропонований методичний підхід до експертної оцінки забезпечує системність і послідовність проведення аналізу результативності управління фінансовими інструментами сільського розвитку. Його реалізація дозволяє інтегрувати кількісні дані управлінського обліку з якісними експертними оцінками, підвищуючи тим самим аналітичну обґрунтованість управлінських висновків. Застосування підходу сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів, удосконаленню процесу прийняття управлінських рішень та формуванню механізму безперервного підвищення ефективності використання фінансових інструментів у системі сільського розвитку.

В системі управління фінансовими інструментами сільського розвитку оцінювання результативності не може обмежуватися виключно аналізом досягнутих фінансових, соціальних чи інфраструктурних результатів. Важливого значення набуває оцінка якості управлінських рішень, оскільки саме вони визначають логіку вибору фінансових інструментів, параметри їх застосування та характер використання фінансових ресурсів. У цьому контексті управлінський облік виступає не лише джерелом кількісних показників, а й інформаційною основою для аналізу процесу прийняття управлінських рішень.

Оцінювання якості управлінських рішень у системі управлінського обліку передбачає аналіз не тільки кінцевих результатів реалізації фінансових інструментів, а й процедур, етапів та умов, у яких ці рішення формувалися. Йдеться про оцінювання повноти інформаційного забезпечення, наявності альтернативних варіантів рішень, обґрунтованості вибору фінансового інструменту та відповідності прийнятих рішень стратегічним цілям сільського розвитку. Такий підхід дозволяє виявити причинно-наслідкові зв’язки між управлінськими діями та досягнутими результатами, а також визначити, чи були

результати наслідком ефективного управління або випадкових зовнішніх факторів.

Важливим критерієм оцінки якості управлінських рішень є своєчасність їх прийняття, що особливо актуально в умовах нестабільного зовнішнього середовища, сезонності аграрного виробництва та обмеженості фінансових ресурсів. Управлінський облік забезпечує формування оперативної інформації про виконання бюджетів, стан фінансових потоків, рівень використання ресурсів і відхилення від планових показників, що створює підґрунтя для своєчасного коригування управлінських рішень. Несвоєчасне реагування, навіть за наявності позитивних кінцевих результатів, свідчить про зниження якості управління та підвищує ризики неефективного використання фінансових інструментів у майбутніх періодах.

Не менш важливим аспектом оцінювання є обґрунтованість управлінських рішень, яка визначається ступенем використання релевантної, достовірної та порівнянної інформації управлінського обліку. Якісні управлінські рішення мають спиратися на аналіз альтернатив, оцінку ризиків, прогнозування можливих наслідків і зіставлення очікуваних вигід із потенційними витратами. Управлінський облік у цьому випадку виконує функцію аналітичного фільтра, що зменшує суб’єктивність управлінських рішень і підвищує рівень їх економічної доцільності.

Оцінка узгодженості управлінських рішень передбачає аналіз їх відповідності між різними рівнями управління, програмами та фінансовими інструментами. Управлінські рішення, прийняті в межах окремих проєктів або програм, мають бути взаємоузгодженими між собою та не суперечити загальній стратегії розвитку. Інформація управлінського обліку дозволяє відстежувати узгодженість

цілей, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів, що є важливою умовою досягнення комплексного ефекту від використання фінансових інструментів.

У системі оцінювання якості управлінських рішень управлінський облік відіграє особливу роль, оскільки сприяє зменшенню інформаційної асиметрії між учасниками управлінського процесу. Формування прозорої, структурованої та своєчасної управлінської інформації сприяє вирівнюванню інформаційного забезпечення між суб'єктами управління різних рівнів, зменшує ризик прийняття рішень на основі неповних або викривлених даних і підвищує рівень довіри до управлінських рішень. Зниження інформаційної асиметрії є передумовою підвищення якості управління, особливо в умовах використання бюджетних, грантових і партнерських фінансових інструментів.

Таким чином, оцінка якості управлінських рішень у системі управлінського обліку дозволяє перейти від формального контролю результатів до глибшого аналізу управлінських процесів. Такий підхід забезпечує ідентифікацію сильних і слабких сторін управління фінансовими інструментами, підвищує адаптивність управлінських рішень та сприяє досягненню стратегічних цілей сільського розвитку на основі обґрунтованої та релевантної управлінської інформації.

4. Методичні та організаційні засади удосконалення управлінського обліку фінансових інструментів сільського розвитку

В умовах трансформації економічних відносин, децентралізації управління та реалізації політики сталого розвитку сільських територій зростає роль фінансових

інструментів як ключового механізму забезпечення соціально-економічних та інституційних змін у сільському середовищі. Розширення номенклатури фінансових інструментів, ускладнення умов їх застосування, а також підвищення вимог до результативності та прозорості їх використання фінансових ресурсів зумовлюють необхідність удосконалення методичних і організаційних засад управлінського обліку в системі сільського розвитку.

Чинна практика управлінського обліку фінансових інструментів сільського розвитку характеризується фрагментарністю, орієнтацією переважно на облік витрат і виконання бюджетів, недостатньою інтеграцією з процесами стратегічного планування, оцінювання результативності та управління ризиками. Це обмежує можливості своєчасного проведення аналізу ефективності управлінських рішень, знижує якість інформаційного забезпечення та ускладнює формування зворотного зв'язку між етапами планування, реалізації та коригування фінансових інструментів.

В зв'язку з цим, особливої актуальності набувають питання удосконалення управлінського обліку в умовах зростання ролі бюджетних, грантових і партнерських фінансових інструментів. За таких умов управлінський облік має трансформуватися з інструменту внутрішнього обліку і контролю в комплексну інформаційно-аналітичну систему, орієнтовану на підтримку управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей сільського розвитку. Крім того, сучасні виклики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, обмеженістю фінансових ресурсів, посиленням ризиків та необхідністю адаптації управлінських рішень до змін, актуалізують потребу в розробці та впровадженні методичних підходів до організації управлінського обліку, здатних забезпечити оперативність, релевантність і комплексність формування

та використання управлінської інформації. У цьому контексті особливого значення набуває обґрунтування організаційних механізмів формування управлінської звітності, аналітичних процедур і системи показників результативності застосування фінансових інструментів.

Таким чином, дослідження методичних та організаційних засад удосконалення управлінського обліку фінансових інструментів сільського розвитку є актуальним з огляду на потребу підвищення якості управлінських рішень, забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів і досягнення стратегічних соціально-економічних та інституційних цілей розвитку сільських територій.

У сучасних умовах розвитку сільських територій ефективність застосування фінансових інструментів значною мірою визначається рівнем узгодженості між стратегічними цілями сільського розвитку, програмно-цільовими механізмами їх реалізації та інформаційно-аналітичним забезпеченням управлінських рішень. У цьому контексті інтеграція управлінського обліку з системою стратегічного та програмно-цільового управління набуває визначального значення, оскільки саме управлінський облік забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у систему конкретних планових, облікових і аналітичних показників.

Інтеграція управлінського обліку зі стратегічним управлінням передбачає формування обліково-аналітичної інформації відповідно до довгострокових цілей і пріоритетів сільського розвитку. Це означає, що показники управлінського обліку мають відображати не лише поточні фінансові результати, а й ступінь досягнення стратегічних цілей, зокрема економічної стійкості аграрного виробництва, розвитку соціальної та виробничої інфраструктури, підвищення якості життя сільського

населення та інституційної спроможності громад. Такий підхід забезпечує можливість оцінювання результативності управлінських рішень у стратегічному вимірі та формування обґрунтованого зворотного зв'язку між стратегічним плануванням і фактичними результатами.

Взаємодія управлінського обліку з програмно-цільовим управлінням реалізується через ув'язку бюджетів фінансових інструментів із державними, регіональними та місцевими програмами сільського розвитку. Управлінський облік у цьому випадку забезпечує деталізацію фінансових ресурсів, а також акумулює дані про рівень освоєння коштів та досягнення запланованих результатів.

Ключовим елементом інтеграції є формування єдиної системи показників, яка поєднує стратегічні індикатори розвитку сільських територій із показниками управлінського обліку фінансових інструментів. Така система показників має охоплювати фінансові, бюджетні, інвестиційні, соціальні, інфраструктурні та ризик-орієнтовані аспекти, що дозволяє комплексно оцінювати вплив фінансових інструментів на досягнення стратегічних і програмних цілей. Управлінський облік у цьому контексті виступає інструментом кількісної інтерпретації стратегічних пріоритетів. Інтеграція управлінського обліку зі стратегічним і програмно-цільовим управлінням також передбачає посилення ролі бюджетування як інструменту реалізації стратегії. Бюджети фінансових інструментів мають формуватися на основі стратегічних і програмних пріоритетів та містити чітко визначені цільові показники результативності.

Важливим аспектом інтеграції є забезпечення вертикальної та горизонтальної узгодженості управлінських рішень. Вертикальна узгодженість передбачає відповідність між цілями та показниками на національному, регіональному й місцевому рівнях

управління сільським розвитком, тоді як горизонтальна узгодженість полягає в координації між різними програмами, фінансовими інструментами та суб'єктами управління. Управлінський облік, акумулюючи та систематизуючи інформацію за всіма рівнями та напрямами, забезпечує можливість виявлення неузгодженостей і дублювання фінансових ресурсів.

Окрему роль у процесі інтеграції відіграє інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень. Управлінський облік формує аналітичні матеріали, управлінську звітність і візуалізацію даних, які дозволяють керівним органам оперативно оцінювати стан реалізації стратегічних і програмних рішень, визначати пріоритети фінансування та обирати альтернативні сценарії розвитку. Це підвищує адаптивність управління та зменшує ризики прийняття неефективних рішень.

Таким чином, інтеграція управлінського обліку з системою стратегічного та програмно-цільового управління сільським розвитком забезпечує цілісність управлінського процесу, підвищує узгодженість цілей, ресурсів і результатів, а також сприяє підвищенню результативності застосування фінансових інструментів.

Не менш важливою є оцінка чутливості результатів до змін ключових параметрів, зокрема рівня фінансування, строків реалізації проєктів, вартості ресурсів або обсягів виробництва. Аналіз чутливості дозволяє визначити, які фактори мають найбільший вплив на результативність фінансових інструментів, і оцінити ступінь стійкості досягнутих результатів до можливих коливань зовнішніх умов. У системі управлінського обліку результати такого аналізу використовуються для оптимізації структури фінансових інструментів і підвищення надійності управлінських рішень.

Складання форм внутрішньої управлінської звітності щодо фінансових інструментів сільського розвитку набуває особливої важливості в умовах сучасного функціонування аграрних підприємств та місцевих громад. Такі форми звітності виконують ключову інформаційну функцію, забезпечуючи керівників своєчасними та релевантними даними для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Вони дозволяють не лише контролювати використання фінансових ресурсів, а й оцінювати ефективність інструментів фінансування, прогнозувати ризики та визначати довгострокові наслідки прийнятих фінансових рішень (рис. 9).

Внутрішня управлінська звітність виступає інтеграційним елементом системи управлінського обліку, оскільки об'єднує дані про бюджетування, інвестиційні проєкти, кредитні та субсидійні механізми, гранти та інші форми підтримки. Це дозволяє формувати комплексну картину фінансового стану та результативності застосування фінансових інструментів у сільському розвитку. Крім того, використання уніфікованих форм звітності сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, стандартизації обліку та забезпеченню порівняльності показників між різними періодами та підрозділами.

Особливу цінність мають форми, які дозволяють проводити аналіз відхилень «план–факт», оцінювати рівень ризиків і визначати доцільність коригуючих заходів. Такі аналітичні інструменти дозволяють керівництву оперативно реагувати на зміну фінансового середовища, коригувати стратегії розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо використання ресурсів.

Рис. 9. **Роль управлінської звітності в процесі управління фінансовими інструментами сільського розвитку**

Водночас систематизація і документування цих процесів забезпечує формування історичної бази даних, що є необхідною передумовою для довгострокового планування та стратегічного управління фінансовими інструментами в сільському секторі.

Таким чином, внутрішня управлінська звітність є не просто обліковим інструментом, а критично важливим механізмом забезпечення ефективності фінансового управління, підвищення прозорості процесів та підтримки

прийняття рішень на основі достовірних і системних даних. Розширення аналітичної складової управлінського обліку також передбачає інтеграцію ризик-орієнтованих показників у систему управлінської звітності. Це означає внесення до управлінських звітів інформації про фінансові, виробничі, інституційні та зовнішні ризики, пов'язані з використанням фінансових інструментів. Поєднання показників результативності з оцінкою ризиків дозволяє оцінювати не лише досягнуті результати, а й їх вразливість до змін середовища, що є важливою умовою забезпечення стійкого розвитку сільських територій.

У цьому контексті актуалізується потреба у формалізації та стандартизації внутрішньої управлінської звітності щодо фінансових інструментів сільського розвитку. Відсутність уніфікованих форм управлінських звітів ускладнює порівняльний аналіз, знижує оперативність управлінських рішень та обмежує можливості комплексної оцінки ефективності використання фінансових ресурсів. Тому розробка структурованої форми внутрішнього управлінського звіту є важливим етапом удосконалення системи фінансового управління у сфері сільського розвитку (табл. 10).

Такий підхід у формуванні звітних форм, підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє своєчасному виявленню ризиків і відхилень, а також забезпечує оцінювання довгострокових наслідків застосування фінансових інструментів у контексті досягнення стратегічних цілей сільського розвитку. Запропонована форма внутрішньої управлінської звітності орієнтована на комплексне відображення інформації про портфель фінансових інструментів та передбачає поєднання кількісних і якісних показників.

Таблиця 10. **Внутрішній управлінський звіт про стан, дохідність та ризики портфеля фінансових інструментів сільського розвитку**

Організація: _____
Підрозділ: _____
Період звіту: з _____ по _____
Дата складання: ___ / ___ / ___
Відповідальна особа: _____

1. Загальна інформація по портфелю

№	Тип фінансового інструменту	Код/ISIN	Обсяг/кількість	Валюта	Поточна ринкова вартість	Балансова вартість	Відхилення, %

2. Дохідність та прибутковість

№	Інструмент	Очікувана дохідність, %	Фактична дохідність за період, %	Відхилення від плану, %	Коментарі

3. Ризики портфеля

№	Тип ризику	Метод оцінки	Потенційний вплив	Фактичне значення	Коментарі/заходи

4. Операційні показники

№	Показник	Значення за період	Планове значення	Відхилення, %	Коментарі

5. Коментарі та рекомендації керівництву

- Потенційні ризики та пропозиції щодо їх мінімізації: _____
- Рекомендації щодо перерозподілу портфеля: _____

Її структура охоплює блоки загальної характеристики портфеля, аналізу дохідності та прибутковості, оцінки ризиків, а також операційних показників, що дозволяє забезпечити цілісний підхід до аналізу результатів використання фінансових інструментів сільського розвитку.

Внесення до звіту показників балансової та ринкової вартості фінансових інструментів дає змогу здійснювати моніторинг зміни вартості портфеля та виявляти відхилення від запланованих параметрів. Аналіз дохідності у поєднанні з плановими орієнтирами створює передумови для оцінки економічної доцільності застосування окремих інструментів та своєчасного коригування фінансової стратегії. Водночас блок оцінки ризиків забезпечує інтеграцію ризик-орієнтованого підходу в управлінський облік, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та розробляти заходи з їх мінімізації.

Окреме значення має внесення до управлінського звіту аналітичних коментарів і рекомендацій для керівництва, які узагальнюють результати аналізу та трансформують облікову інформацію в інструмент прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, посиленню внутрішнього контролю та забезпеченню адаптивності системи фінансового управління до змін зовнішнього середовища.

У системі управління фінансовими інструментами сільського розвитку внутрішня управлінська звітність виступає ключовим інструментом реалізації функцій контролю та моніторингу, забезпечуючи інформаційну підтримку оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів. Запропонована форма управлінського звіту структурована таким чином, щоб охоплювати основні аспекти контролю за фінансовими інструментами на всіх

етапах їх застосування – від формування портфеля до оцінювання результатів і ризиків.

Контроль за структурою та динамікою портфеля фінансових інструментів реалізується через блок «Загальна інформація по портфелю», який містить дані про типи фінансових інструментів, їх обсяги, валюту, балансову та поточну ринкову вартість. Порівняння балансової і ринкової вартості дозволяє здійснювати моніторинг змін вартості портфеля та своєчасно виявляти відхилення, що можуть свідчити про зниження ефективності окремих інструментів або зростання фінансових ризиків. Таким чином, цей блок виконує функцію первинного фінансового контролю та слугує основою для прийняття рішень щодо коригування структури портфеля.

Оцінювання результативності використання фінансових інструментів забезпечується блоком «Дохідність та прибутковість», який передбачає зіставлення очікуваних і фактичних показників дохідності. Аналіз відхилень від планових значень дозволяє не лише оцінити рівень досягнення фінансових цілей, а й ідентифікувати причини невідповідностей, пов’язані з управлінськими рішеннями, ринковими умовами або особливостями реалізації окремих програм сільського розвитку. У межах системи контролю цей блок забезпечує оцінку економічної доцільності застосування фінансових інструментів та формує інформаційну базу для коригування фінансової стратегії.

Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до системи контролю та моніторингу реалізується через блок «Ризики портфеля», у якому відображаються типи ризиків, методи їх оцінки, потенційний вплив і фактичні значення. Наявність цього блоку дозволяє здійснювати постійний моніторинг фінансових, операційних та інституційних ризиків, а також оцінювати ефективність заходів з їх мінімізації. У контексті

контролю ризиків управлінська звітність перетворюється на інструмент попереджувального управління, що сприяє зниженню ймовірності неефективного або нецільового використання фінансових ресурсів.

Операційний контроль забезпечується блоком «Операційні показники», який дозволяє відстежувати виконання планових параметрів використання фінансових інструментів у часовому розрізі. Порівняння фактичних і планових значень операційних показників створює передумови для оцінювання організаційної ефективності реалізації фінансових програм і проєктів сільського розвитку, а також для своєчасного виявлення проблем на етапі їх виконання.

Завершальним елементом системи контролю та моніторингу виступає блок «Коментарі та рекомендації керівництву», який забезпечує аналітичне узагальнення результатів контролю та трансформацію звітної інформації в управлінські рішення. Саме цей блок дозволяє інтегрувати результати аналізу всіх попередніх розділів звіту, сформулювати пропозиції щодо мінімізації ризиків і перерозподілу портфеля фінансових інструментів відповідно до стратегічних цілей сільського розвитку.

Таким чином, запропонована форма внутрішньої управлінської звітності забезпечує комплексний підхід до контролю та моніторингу фінансових інструментів сільського розвитку, поєднуючи фінансові, операційні та ризик-орієнтовані показники. Її використання підвищує прозорість фінансових процесів, сприяє своєчасному виявленню відхилень і забезпечує формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку сільських територій.

Інтеграція управлінської звітності в систему сталого розвитку сільських територій передбачає її трансформацію з інструменту внутрішнього фінансового аналізу у

багатофункціональний механізм стратегічного управління територіальним розвитком. У межах цієї трансформації управлінська звітність починає виконувати роль інформаційної платформи, що забезпечує узгодження фінансових рішень із довгостроковими пріоритетами соціально-економічного, екологічного та інституційного розвитку сільських територій. Інтеграція управлінського обліку і сталого розвитку не позбавлена викликів. Один із них – методичний: підприємству необхідно визначити, які саме показники сталого розвитку є релевантними для його діяльності та як їх кількісно виміряти. Деякі аспекти (наприклад, соціальний імідж, вплив на біорізноманіття) складно виразити у грошових одиницях, тому може використовуватися система комбінованих індикаторів – як кількісних, так і якісних. Другий виклик – це організаційна готовність персоналу. Управлінський облік традиційно ведуть фінансові фахівці, які можуть не мати достатніх знань у сфері екології чи соціології. Подолати це можна шляхом міждисциплінарного підходу: створення робочих груп за участю екологів, економістів, технологів та бухгалтерів для розробки показників і збору даних. Третій виклик – система стимулів: якщо менеджери не матимуть прямих мотиваторів (як-от вплив на премію чи оцінку ефективності) щодо досягнення сталих цілей, інтеграція може залишитися формальністю[1].

Ключовим напрямом такої інтеграції є орієнтація управлінської звітності на оцінювання мультиплікативних ефектів використання фінансових інструментів. На відміну від традиційного підходу, який зосереджується на фінансових результатах окремих проєктів або програм,

[1] Гавриленко В., Чиж В., Демиденко С., Камишний Є. Інтегрування управлінського обліку в механізми організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. *Сер. Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 3(76). С. 67-79.

управлінська звітність у системі сталого розвитку повинна фіксувати вторинні та довгострокові наслідки фінансових рішень. Йдеться про формування локальних ланцюгів доданої вартості, активізацію підприємницької діяльності в сільській місцевості, підвищення інвестиційної привабливості територій та посилення економічної самодостатності громад.

Важливим аспектом інтеграції управлінської звітності є врахування просторового виміру аналізу. Сільські території характеризуються суттєвою неоднорідністю за рівнем ресурсного забезпечення, демографічною ситуацією, інфраструктурним розвитком і доступом до фінансових ресурсів. У цьому контексті управлінська звітність може слугувати інструментом диференційованого підходу до управління розвитком, забезпечуючи можливість порівняльного аналізу ефективності фінансових інструментів у розрізі територій, програм або цільових груп. Це створює підґрунтя для адресного спрямування фінансової підтримки з урахуванням специфіки окремих сільських територій.

Інтеграція управлінської звітності в систему сталого розвитку також передбачає її використання як інструменту оцінювання інституційної спроможності суб’єктів управління. Регулярний аналіз даних управлінської звітності дозволяє виявляти рівень готовності органів місцевого самоврядування, аграрних підприємств і громадських інституцій до ефективного використання фінансових інструментів. Наявність системних відхилень, затримок у реалізації програм або підвищених ризиків може свідчити про потребу в удосконаленні управлінських процедур, кадрового забезпечення чи нормативно-правової бази.

Окреме значення в контексті сталого розвитку має використання управлінської звітності для забезпечення

міжсекторальної координації. Фінансові інструменти сільського розвитку часто реалізуються на перетині аграрної, соціальної, екологічної та інфраструктурної політики. Управлінська звітність, що інтегрує показники різних сфер, дозволяє уникнути фрагментарності управлінських рішень та сприяє формуванню комплексних програм розвитку сільських територій. Це підвищує узгодженість дій різних суб'єктів управління та знижує ризик дублювання фінансових заходів.

У довгостроковій перспективі інтеграція управлінської звітності в систему сталого розвитку створює передумови для формування механізмів адаптивного управління. Систематичне накопичення та аналіз управлінської інформації дозволяє відстежувати тенденції розвитку сільських територій, оцінювати ефективність раніше прийнятих рішень і коригувати стратегії розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища. Таким чином, управлінська звітність стає інструментом не лише оцінювання минулих результатів, а й прогнозування майбутніх сценаріїв розвитку.

Отже, інтеграція управлінської звітності в систему сталого розвитку сільських територій забезпечує перехід від фрагментарного управління фінансовими інструментами до системного, стратегічно орієнтованого підходу. Використання управлінської звітності як аналітичної основи управління розвитком дозволяє підвищити ефективність фінансових рішень, зміцнити інституційну спроможність територіальних громад і забезпечити досягнення довгострокових цілей сталого розвитку сільських територій.

Особливу роль управлінська звітність відіграє у забезпеченні підзвітності та контролю взаємодії між суб'єктами управління. Наявність систематизованих управлінських звітів з чітко визначеними показниками

результативності та ризиків створює механізм об'єктивної оцінки діяльності відповідальних осіб і центрів прийняття рішень. Це знижує ймовірність опортуністичної поведінки та сприяє формуванню довіри між органами управління, фінансовими інституціями та кінцевими бенефіціарами фінансових інструментів.

У контексті децентралізації управління та розширення повноважень територіальних громад управлінська звітність виконує функцію інформаційного посередника між локальним і надлокальним рівнями управління. Вона забезпечує трансляцію результатів реалізації фінансових інструментів у зрозумілій і порівнюваній формі, що дозволяє узгоджувати локальні управлінські рішення із загальнодержавною та регіональною політикою сільського розвитку. Таким чином, управлінська звітність сприяє зниженню розриву між стратегічними цілями та практичними результатами їх реалізації.

Отже, внутрішня управлінська звітність як інструмент зниження інформаційної асиметрії виконує системоутворюючу функцію в управлінні фінансовими інструментами сільського розвитку. Вона забезпечує прозорість фінансових процесів, підвищує узгодженість управлінських рішень і створює інформаційні передумови для ефективної взаємодії суб'єктів управління, що є необхідною умовою досягнення цілей сталого розвитку сільських територій.

Узагальнення теоретичних підходів і практичних аспектів дозволяє стверджувати, що формування та використання внутрішньої управлінської звітності щодо фінансових інструментів сільського розвитку є ключовою умовою підвищення обґрунтованості управлінських рішень та ефективності використання фінансових ресурсів. Внутрішня управлінська звітність, на відміну від фінансової, орієнтована не на зовнішніх користувачів, а на

потреби управлінського персоналу, що зумовлює її гнучкість, адаптивність і аналітичну спрямованість.

Таким чином, фінансові інструменти сільського розвитку характеризуються багатоканальністю фінансування, поєднанням бюджетних, кредитних, грантових та інвестиційних ресурсів, а також підвищеним рівнем ризиків і соціально-економічної відповідальності. За таких умов традиційні форми облікової інформації не забезпечують повною мірою потреб управління. Саме тому складання спеціалізованих форм внутрішньої управлінської звітності дозволяє систематизувати дані про джерела фінансування, напрями використання коштів, досягнення цільових показників, відхилення від планових параметрів і рівень фінансових та нефінансових ризиків.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що впровадження внутрішньої управлінської звітності щодо фінансових інструментів сільського розвитку сприяє посиленню контролю за цільовим і ефективним використанням ресурсів, підвищенню відповідальності учасників фінансових процесів та формуванню інформаційного підґрунтя для оцінки результативності програм і проєктів розвитку. Така звітність виступає інтегруючою ланкою між бюджетуванням, управлінським обліком, аналізом і контролем, забезпечуючи їх узгоджене функціонування в єдиній системі фінансового управління.

Загалом, розвиток методології та практики складання форм внутрішньої управлінської звітності щодо фінансових інструментів сільського розвитку є важливим напрямом удосконалення управлінського обліку, що відповідає сучасним викликам децентралізації, сталого розвитку та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у сільській місцевості.

Розділ 12
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ніна Цегельник
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет

Наталія Гвоздєй
кандидат економічних наук, доцент
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини

Сільський розвиток у сучасних умовах виступає одним із ключових напрямів соціально-економічної політики держави, оскільки саме стан сільських територій значною мірою визначає рівень продовольчої безпеки, зайнятості населення, демографічну стабільність і збалансованість регіонального розвитку. Водночас функціонування сільських територій відбувається в умовах посилення економічної, фінансової та соціальної нестабільності, що зумовлюється впливом глобалізаційних процесів, змінами клімату, волатильністю фінансових ринків, трансформацією державної аграрної політики та зростанням воєнних ризиків. Це зумовлює необхідність комплексного наукового осмислення сільського розвитку як багатовимірного процесу, який не обмежується виключно аграрним виробництвом, а охоплює широкий спектр економічних, соціальних, фінансових, інституційних і екологічних чинників.

У сучасній науковій парадигмі сільський розвиток розглядається як цілісна соціально-економічна система, спрямована на підвищення якості життя сільського населення, економічну самодостатність територій, збереження людського капіталу та раціональне використання природних ресурсів. На відміну від традиційних підходів, що ототожнювали сільський розвиток переважно з нарощуванням обсягів аграрного виробництва, сучасне бачення акцентує увагу на необхідності диверсифікації економічної діяльності, розвитку підприємництва, удосконалення соціальної інфраструктури та зменшення територіальних диспропорцій між міськими і сільськими регіонами.

Важливою концептуальною основою сучасного сільського розвитку є принципи сталості та інклюзивності, які формують довгострокові орієнтири соціально-економічних трансформацій сільських територій. Сталий сільський розвиток передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки, забезпечуючи збереження виробничого та природного потенціалу, мінімізацію негативного впливу на довкілля та міжпоколінну відповідальність. У свою чергу, інклюзивний підхід орієнтований на залучення всіх соціальних груп до економічних процесів, підтримку малих і середніх аграрних підприємств, сімейних фермерських господарств, розвиток кооперативних форм організації виробництва, а також забезпечення рівного доступу до фінансових, освітніх і інформаційних ресурсів[1].

Реалізація принципів сталого та інклюзивного сільського розвитку безпосередньо залежить від рівня його фінансової забезпеченості, яка формує ресурсну основу для досягнення стратегічних цілей розвитку сільських

[1] Томашук І. О. Теоретичні засади сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 5. С. 91-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_5_12

територій. Фінансова забезпеченість передбачає наявність достатніх, стабільних і диверсифікованих джерел фінансування, що охоплюють бюджетну підтримку, кредитні та інвестиційні ресурси, розвиток фінансової інфраструктури та використання сучасних фінансових інструментів. Саме фінансовий компонент визначає можливість реалізації інфраструктурних проєктів, стимулювання підприємницької активності, підтримки інноваційних процесів і підвищення економічної стійкості сільських територій в умовах невизначеності.

На рівні суб'єктів господарювання фінансова забезпеченість сільського розвитку трансформується в економічну безпеку аграрних підприємств, яка характеризується їх здатністю ефективно залучати та використовувати фінансові ресурси, підтримувати платоспроможність, інвестиційну активність і фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Умови зростання економічних, фінансових і воєнних ризиків істотно підвищують значущість проблеми економічної безпеки, оскільки саме аграрні підприємства виступають ключовими агентами реалізації цілей сільського розвитку та забезпечують його практичне втілення.

Особливу роль у забезпеченні ефективного використання фінансових інструментів відіграє обліково-аналітичний підхід, який забезпечує системне відображення руху фінансових і матеріальних ресурсів, контроль їх цільового використання та формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Через механізми бухгалтерського обліку та фінансової аналітики здійснюється оцінювання результативності бюджетних, кредитних, інвестиційних, страхових і грантових механізмів, оптимізація структури фінансування та аналіз їх впливу на фінансову стійкість і економічну безпеку аграрних підприємств. Такий підхід дозволяє інтегрувати фінансові інструменти у систему стратегічного управління

розвитком як окремих підприємств, так і сільських територій загалом[1].

Таким чином, сільський розвиток доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних соціально-економічних процесів, що реалізується на засадах сталості, інклюзивності та фінансової забезпеченості. У сучасних умовах саме така концептуальна логіка створює методологічне підґрунтя для дослідження фінансових інструментів і механізмів забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств, визначаючи напрями подальшого наукового аналізу.

На нашу думку, фінансові інструменти сільського розвитку – це комплекс методів, механізмів і ресурсів, за допомогою яких держава, міжнародні організації, фінансові установи та місцеві громади сприяють стабільному, сталому та інклюзивному розвитку сільських територій і аграрного сектору. Основна функція таких інструментів полягає у формуванні фінансових ресурсів, їх ефективному розподілі та мінімізації економічних ризиків для підприємств та громад. У контексті забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки доцільно виокремити такі ключові групи ризиків:

1. Фінансові ризики – пов'язані з рухом грошових потоків, структурою капіталу та зобов'язаннями аграрних підприємств. До них належать:

– кредитний ризик (неможливість своєчасного обслуговування кредитів);

– процентний ризик (зміна відсоткових ставок за кредитами);

---

[1] Степаненко С. В. Соціальна інклюзія як пріоритет подальшого розвитку аграрного сектору і сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2023. № 46. С. 77-82. URL: https://openarchive.nure.ua/handle/document/24345

– валютний ризик (коливання валютних курсів при експортно-імпортних операціях);

– ризик ліквідності (нестача обігових коштів у період міжсезоння).

Управління фінансовими ризиками здійснюється за допомогою таких інструментів як банківське кредитування, державні програми компенсації відсоткових ставок, аграрні розписки, лізинг, факторинг, валютне хеджування, страхування фінансових ризиків. Їх ефективне застосування сприяє стабілізації грошових потоків та зниженню фінансової напруженості.

2. Операційні ризики – виникають у процесі виробничо-господарської діяльності та пов'язані з:

– перебоями у постачанні матеріально-технічних ресурсів;

– зростанням собівартості продукції;

– технологічними збоями;

– кадровими ризиками (дефіцит кваліфікованих працівників).

Для мінімізації операційних ризиків аграрні підприємства використовують фінансові інструменти, спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення ефективності виробництва: фінансовий та оперативний лізинг техніки, довгострокові інвестиційні кредити, бюджетні дотації на модернізацію, програми підтримки енергоефективності, контрактне фінансування. Важливу роль відіграє управлінський облік як інформаційна основа прийняття рішень.

3. Кліматичні ризики – є специфічними для аграрного сектору та обумовлені залежністю результатів виробництва від природно-кліматичних умов, зокрема:

– посухи, повені, заморозки;

– деградацію ґрунтів;

– зміну сезонності виробництва.

Управління кліматичними ризиками здійснюється шляхом використання агрострахування (включаючи страхування врожаю та доходів), державних програм субсидування страхових премій, індексного страхування, «зелених» фінансових інструментів, грантів і пільгових кредитів на впровадження кліматично стійких технологій. Такі інструменти сприяють стабілізації доходів та зниженню втрат від несприятливих природних явищ.

4. Воєнні ризики – набули системного характеру в умовах повномасштабної війни та охоплюють:

– фізичне знищення або пошкодження активів – руйнування будівель, обладнання, транспорту та інших основних засобів призводить до фінансових втрат і зниження продуктивності;

– окупація територій і втрата доступу до земель – обмежує можливості обробки ґрунту, збирання врожаю та реалізації інвестиційних проєктів, що створює додаткові економічні ризики;

– логістичні обмеження – порушення транспортних та складських ланцюгів ускладнює доставку сировини та продукції, підвищує витрати і впливає на фінансову стійкість;

– зростання транзакційних витрат – витрати на безпеку, страхування активів, оформлення документів та обходження небезпечних зон збільшують собівартість продукції та впливають на ліквідність.

Фінансовими інструментами зниження воєнних ризиків є державні програми релокації та підтримки аграріїв, пільгове кредитування, грантові програми міжнародних організацій, страхування воєнних ризиків, реструктуризація боргових зобов’язань. Вони відіграють ключову роль у збереженні платоспроможності та відновленні діяльності аграрних підприємств.

5. Інституційні ризики – пов'язані зі змінами нормативно-правового середовища та умов доступу до фінансових ресурсів, зокрема:

– зміни податкового законодавства;

– коригування механізмів державної підтримки;

– обмеження або ускладнення доступу до кредитних і грантових програм;

– посилення регуляторних вимог.

Для зниження інституційних ризиків аграрні підприємства застосовують диверсифікацію джерел фінансування, партнерство з фінансовими установами, використання міжнародних фінансових інструментів, а також розвиток системи фінансового планування й аналітичного супроводу. Обліково-аналітичне забезпечення дозволяє своєчасно адаптувати фінансову стратегію до змін інституційного середовища.

Загалом, класифікація ризиків аграрних підприємств у контексті фінансових інструментів дозволяє сформувати цілісну систему управління ризиками, спрямовану на забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки аграрного сектору. З метою узагальнення та систематизації взаємозв'язку між фінансовими інструментами, видами ризиків та відповідними елементами економічної безпеки доцільно представити відповідну аналітичну таблицю (табл. 1).

Таблиця демонструє узагальнену відповідність між основними фінансовими інструментами, ключовими ризиками аграрних підприємств та елементами їх економічної безпеки, виділяючи роль обліково-аналітичного забезпечення у процесі управління ризиками. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати фінансові механізми, а й формалізувати аналітичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Таблиця 1. **Відповідність фінансових інструментів ризикам аграрних підприємств та елементам економічної безпеки**

Фінансовий інструмент	Ризик, на мінімізацію якого спрямований інструмент	Елемент економічної безпеки аграрного підприємства
Банківське кредитування	Фінансові (дефіцит обігових коштів, ризик ліквідності)	Фінансова стійкість, платоспроможність
Компенсація відсоткових ставок за кредитами	Фінансові (процентний ризик)	Фінансова рівновага, зниження боргового навантаження
Аграрні розписки	Фінансові, операційні	Ресурсна та фінансова безпека
Фінансовий та оперативний лізинг	Операційні (технічна зношеність, технологічні ризики)	Виробнича та інвестиційна безпека
Факторинг	Фінансові (ризик неплатежів, касові розриви)	Ліквідність, фінансова безпека
Агрострахування (врожаю, доходів)	Кліматичні	Доходна та фінансова безпека
Індексне страхування	Кліматичні	Стабільність доходів, ризикостійкість
«Зелені» кредити та екологічні гранти	Кліматичні, операційні	Екологічна та інноваційна безпека
Пільгове кредитування в умовах воєнного стану	Воєнні	Відновлювальна та фінансова безпека
Гранти міжнародних фінансових організацій	Воєнні, інвестиційні	Інвестиційна та стратегічна безпека
Страхування воєнних ризиків	Воєнні	Майнова та фінансова безпека
Реструктуризація боргових зобов’язань	Фінансові, воєнні	Фінансова стабільність
Диверсифікація джерел фінансування	Інституційні	Фінансова незалежність

Фінансовий інструмент	Ризик, на мінімізацію якого спрямований інструмент	Елемент економічної безпеки аграрного підприємства
Участь у державних програмах підтримки	Інституційні	Інституційна та фінансова безпека
Фінансове планування та бюджетування	Інституційні, фінансові	Управлінська та фінансова безпека
Обліково-аналітичне забезпечення	Усі види ризиків	Інформаційна та управлінська безпека

Джерело: сформовано на основі наукових публікацій[1, 2, 3, 4].

Кредитно-фінансові інструменти (банківське кредитування, компенсація відсоткових ставок, факторинг, аграрні розписки) забезпечують стабільність грошових потоків та мінімізацію фінансових і операційних ризиків. Ефективне застосування цих інструментів потребує системного обліково-аналітичного супроводу, який дозволяє контролювати платоспроможність, ліквідність і боргове навантаження.

Інвестиційно-лізингові та страхові інструменти (фінансовий і оперативний лізинг, агрострахування, індексне страхування) нейтралізують операційні, технологічні та кліматичні ризики. Для цього необхідно вести операційний та фінансовий облік, формувати

---

[1] Демчук Н. І., Воловик Д. В. Проблеми фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2013. Вип. 21. С. 207–211.

[2] Матердей О. Я., Цегельник Н. І. Інтеграція механізмів управління фінансовими результатами у систему економічної безпеки підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. https://doi.org/10.5281/zenodo.17589967

[3] Kovačević V., Janković I., Minović J. Crop receipts as alternative financial instruments. Economics of Agriculture. 2022. Vol. 69, №1. P. 23-37. DOI: 10.5937/ekoPolj2203849K

[4] FAO. Study on risk management in rural and agricultural finance / Food and Agriculture Organization. Rome : FAO, 2004. 78 p. URL: https://www.fao.org/4/ap293e/ap293e.pdf?utm_source=chatgpt.com

аналітичні показники ризиків та оцінювати ефективність використання активів і страхових механізмів.

В умовах воєнних та інституційних ризиків особливе значення набувають гранти, пільгове кредитування, державні програми підтримки та диверсифікація фінансування. Обліково-аналітичний підхід забезпечує своєчасне прогнозування наслідків нормативних змін і ефективне розподілення ресурсів, підвищуючи економічну стійкість і стратегічну безпеку підприємств.

Узагальнюючи, обліково-аналітичне забезпечення виступає універсальним інструментом, який інтегрує всі групи фінансових механізмів та ризиків, формуючи інформаційно-аналітичну основу для підтримки платоспроможності, фінансової стабільності та комплексної економічної безпеки аграрних підприємств.

На нашу думку, важливим доповненням до інституційно-раціональної логіки фінансового забезпечення є врахування поведінкових факторів, які впливають на рішення аграріїв щодо використання доступних інструментів. Часто аграрії не користуються державними або кредитними програмами через низький рівень фінансової грамотності, недостатню довіру до банків і держави, а також через інформаційну асиметрію. Соціальні норми та локальні практики можуть стимулювати консервативні рішення, коли фермери орієнтуються на досвід сусідів, а не на економічні вигоди від нових інструментів.

В табл. 2 наведено основні поведінкові бар’єри та можливі заходи їх подолання.

Таблиця 2. **Поведінкові бар'єри у фінансових рішеннях аграріїв та шляхи їх подолання**

Поведінковий бар'єр	Причини / механізми	Заходи для подолання
Недовіра до державних та фінансових установ	Попередній негативний досвід, складні процедури, непрозорість	Прозорі та спрощені програми підтримки, консультації, публічне інформування
Низький рівень фінансової грамотності	Обмежені знання про кредитні, інвестиційні та страхові інструменти	Освітні програми, тренінги, практичні кейси, інформаційні матеріали
Схильність до консервативних рішень	Страх втрат, небажання ризикувати	Мікро- та пілотні програми, демонстрація вигод, поступове впровадження інновацій
Інформаційна асиметрія	Недостатня або заплутана інформація про програми та фінансові інструменти	Створення платформ, доступних довідників, консультаційних центрів, цифрових сервісів
Вплив соціальних норм та локальних практик	Орієнтація на досвід сусідів і громади, колективні упередження	Стимулювання обміну досвідом, кооперативні проекти, демонстраційні кейси
Недооцінка ризиків та можливостей ESG/«зелених» інструментів	Відсутність знань про фінансову вигоду та стійкість	Інформаційні кампанії, освітні програми щодо «зелених» кредитів, грантів і обліку екологічних витрат

Джерело: сформовано на основі наукових публікацій [1, 2, 3].

[1] Качула С. В., Лисяк Л. В., Терещенко Т. Є. Фінансова поведінка домогосподарств регіонів України як підґрунтя забезпечення їх стійкості в умовах економічної нестабільності. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2023. № 2 (82). С. 108-116. DOI: 10.32782/2521-666X/2023-82-16. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/9379/1/Качула_1_стаття.pdf.

[2] Повод Т. Фінансова грамотність населення як пріоритетна умова успішного розвитку держави. *Таврійський науковий вісник. Сер. Економіка*, 2021. (9). 84-90. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.11

[3] Barriers to Effective Farmers' Financial Literacy and Banking Engagement. *Wealth Refuge*, 2024. URL: https://wealthrefuge.com/farmers-financial-literacy-and-banking/

Одним із ключових проявів поведінкової специфіки є упередженість і недооцінка ризиків. Аграрії можуть уникати використання складних фінансових інструментів, таких як факторинг, аграрні розписки або «зелені» кредити, через страх перед непередбачуваними наслідками або невпевненість у власних знаннях щодо механізмів їх реалізації. Це часто поєднується із загальною тенденцією до консервативного фінансового поведінкового профілю, коли переважає прагнення зберегти наявні ресурси над потенційною вигодою від інноваційних рішень.

Важливу роль відіграє фінансова грамотність та навчання. Недостатнє розуміння принципів кредитування, страхування, бюджетного фінансування чи інвестиційних механізмів обмежує готовність аграріїв приймати складні фінансові рішення. Навіть при наявності доступних ресурсів та державних програм підтримки аграрії часто обирають більш прості або традиційні інструменти через брак компетенцій або практичного досвіду.

Довіра до фінансових установ і державних органів є додатковим фактором, що впливає на поведінку аграріїв. Історичні невдачі, затримки виплат або непрозорі процедури отримання грантів формують скепсис і стримують активне залучення ресурсів. У контексті ESG- та «зелених» фінансових інструментів відсутність довіри може призводити до низького рівня використання екологічно орієнтованих програм, навіть якщо вони потенційно вигідні для підприємства.

Не менш важливим, на нашу думку, є соціальний вплив та локальні практики. Рішення аграріїв часто формуються під впливом досвіду колег, рекомендацій місцевих рад або кооперативів. Соціальні норми та колективні практики можуть як стимулювати, так і обмежувати застосування сучасних фінансових інструментів. Наприклад, у громадах, де переважає

традиційне землеробство, нові кредитні або страхові продукти сприймаються обережно.

Ще один аспект – інформаційна асиметрія і складність комунікації. Аграрії можуть не використовувати державні або міжнародні програми підтримки через недостатнє або заплутане інформаційне забезпечення, високі бюрократичні вимоги та відсутність зрозумілих методичних матеріалів. Внаслідок цього ефективність фінансових механізмів знижується, а потенційні вигоди залишаються невикористаними.

Урахування поведінкових чинників дозволяє формувати більш адаптовану фінансову політику, спрямовану на підвищення зацікавленості аграріїв у використанні інструментів фінансової підтримки, страхування та інвестицій. Практичними заходами можуть бути освітні програми з фінансової грамотності, спрощення процедур отримання кредитів та грантів, розробка наочних інформаційних платформ і консультаційних центрів, а також стимулювання обміну досвідом у межах професійних асоціацій.

В цілому, інтеграція поведінкової логіки у фінансове планування аграрних підприємств сприяє не лише більш ефективному використанню ресурсів, а й підвищенню фінансової стійкості, адаптивності до ризиків і довгостроковій економічній безпеці сільських територій.

Для досягнення цих цілей використовуються різні фінансові інструменти, які дозволяють аграріям ефективно управляти ризиками та забезпечувати стабільність діяльності. Основними видами фінансових інструментів, що застосовуються для забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств, є: бюджетні, кредитні, інвестиційні, податкові, страхові, грантові та донорські (табл. 3).

Таблиця 3. **Інтегрована схема фінансових інструментів та економічної безпеки аграрних підприємств**

Фінансові інструменти	Вид економічної безпеки	Механізм впливу	Приклади використання
Бюджетні	Фінансова	Підтримка платоспроможності, стабільність грошових потоків	Дотації, субсидії, державні гарантії
	Соціальна	Фінансування програм зайнятості та розвитку персоналу	Соціальні гранти, програми навчання
Кредитні	Фінансова	Забезпечення обігових коштів	Пільгові кредити, лізинг, аграрні розписки
	Інноваційна	Фінансування модернізації та впровадження технологій	Кредити на нове обладнання, агротехнічні програми
Інвестиційні	Інвестиційна	Модернізація виробництва та залучення довгострокових ресурсів	Державно-приватне партнерство, прямі інвестиції
	Інноваційна	Розвиток науково-технічного потенціалу	Венчурні проекти, проекти впровадження інновацій
Податкові	Інвестиційна	Стимулювання інвестиційної активності	Податкові пільги, відстрочка податків
	Фінансова	Зменшення фінансового навантаження на підприємства	Знижені ставки ПДФО, податку на землю
Страхові	Виробнича	Мінімізація ризиків виробництва та врожаю	Агрострахування, страхування майна
	Фінансова	Зменшення фінансових втрат від ризиків	Хеджування цінових коливань, страхування активів
Грантові та донорські	Виробнича	Підтримка інфраструктурних проєктів	Гранти на водопостачання, енергетичні проекти
	Соціальна	Підтримка малих фермерів та місцевих громад	Міжнародні гранти на розвиток кооперації, навчання

Джерело: сформовано на основі наукових публікацій[1, 2].

[1] Сердюк Д. А. Фінансові інструменти сталого розвитку України : дис. ... д-ра філософії : 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Чернігів, 2024. 205 с.

[2] Цегельник Н. І. Структура та основні складові економічної безпеки територіальних громад. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (присвячена пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 3. 2025. С. 567-569.

Таблиця відображає інтегровану схему фінансових інструментів, що застосовуються для забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств, та демонструє їхній вплив на різні види безпеки: фінансову, соціальну, виробничу, інвестиційну та інноваційну. Кожен тип фінансового інструменту характеризується механізмом впливу на економічну стійкість підприємства та конкретними прикладами практичного використання.

Зокрема, бюджетні та податкові інструменти спрямовані на підтримку платоспроможності, стимулювання інвестиційної активності та зменшення фінансового навантаження на аграрні підприємства. Кредитні та інвестиційні інструменти забезпечують залучення обігових і довгострокових ресурсів, фінансування модернізації та впровадження інноваційних технологій. Страхові механізми мінімізують ризики виробництва та фінансових втрат, тоді як грантові та донорські інструменти сприяють розвитку інфраструктури, підтримці малих фермерів та локальних громад.

Систематизація фінансових інструментів за їхніми типами дозволяє не лише оцінити їхній вплив на окремі аспекти економічної безпеки аграрних підприємств, а й сформувати практичні рекомендації для планування фінансової діяльності. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти інструментам, що сприяють реалізації принципів сталого розвитку та ESG (Environmental, Social, Governance). Інтеграція таких механізмів у фінансову стратегію підприємства дозволяє не лише зменшити ризики, пов’язані з екологічними та соціальними аспектами, а й підвищити загальну економічну стійкість аграрного бізнесу.

Серед сучасних ESG- та «зелених» фінансових інструментів, що можуть бути ефективно застосовані в аграрному секторі, можна виділити (табл. 4):

Таблиця 4. **ESG- та «зелені» фінансові інструменти для сталого розвитку аграрних підприємств**

Фінансовий інструмент	Основна ціль	Приклади застосування	Вплив на економічну безпеку
Зелені кредити та облігації	Фінансування екологічно чистих проєктів, модернізація агровиробництва	Кредити на енергоефективну техніку, облігації для «зелених» фермерських проектів	Підвищення інноваційної та екологічної безпеки
Кліматичні фонди	Адаптація до зміни клімату, пом'якшення ризиків	Фінансування заходів проти посух, повеней, деградації ґрунтів	Дохідна та виробнича безпека, стабільність результатів
Фінансування декарбонізації	Зниження вуглецевого сліду виробництва	Інвестиції у відновлювану енергетику, енергоефективні технології	Екологічна та інноваційна безпека, зниження експлуатаційних витрат
Екологічні гранти (ЄС, FAO, GEF)	Впровадження сталих практик, розвиток інфраструктури	Гранти на енергоефективні проєкти, водопостачання, навчання персоналу	Соціальна та виробнича безпека, фінансова підтримка
Облік «зелених» інвестицій та витрат	Вимірювання економічної ефективності екологічних ініціатив	Формування аналітики ESG-показників, фінансовий облік екологічних проектів	Підвищення інформаційної та управлінської безпеки, стратегічне планування

Джерело: сформовано на основі наукових публікацій[1, 2, 3].

[1] Фролов А. Інструменти зеленого фінансування в Україні: практичні аспекти. *Вісник економіки.* 2024. Вип. 1. С. 79–93. DOI: 10.35774/visnyk2025.01.079

[2] Хахалєв Д., Немашкало К. Інструменти фінансування «зеленого» інвестування в умовах сталого розвитку. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. P. 119-125. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/145/141

[3] Горбач В. Фінансові інструменти декарбонізації: механізми зелених облігацій та ESG-інвестицій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-33

– зелені кредити та облігації, які спрямовані на реалізацію екологічно чистих проєктів, модернізацію агровиробництва, впровадження енергоефективних технологій та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище;

– кліматичні фонди, що фінансують заходи з адаптації до змін клімату та пом'якшення їхніх наслідків, включаючи зменшення ризику посух, повеней та інших природних катастроф;

– фінансування декарбонізації агровиробництва, яке охоплює інвестиції у відновлювані джерела енергії, енергоефективні технології та оптимізацію використання палива й ресурсів у виробничих процесах;

– екологічні гранти міжнародних організацій (зокрема ЄС, FAO, GEF), що надаються для впровадження сталих практик, підвищення ресурсоефективності та розвитку екологічної відповідальності підприємств;

– облік «зелених» інвестицій та витрат, який дозволяє оцінювати економічну ефективність екологічних ініціатив, визначати їхній вплив на фінансову стійкість і інтегрувати результати в систему управлінської аналітики.

Інтеграція ESG- та «зелених» фінансових інструментів у систему обліково-аналітичного супроводу аграрних підприємств дозволяє комплексно оцінювати економічні, екологічні та соціальні ефекти фінансових рішень. Використання зелених кредитів та облігацій сприяє модернізації виробництва та впровадженню екологічно чистих технологій, одночасно мінімізуючи операційні та кліматичні ризики. Кліматичні фонди і фінансування декарбонізації підтримують адаптацію агровиробництва до змін клімату, підвищують енергоефективність та зменшують вуглецевий слід діяльності підприємств.

Екологічні гранти міжнародних організацій (ЄС, FAO, GEF) забезпечують фінансову підтримку для сталих практик, розвитку соціальної інфраструктури та навчання персоналу, що зміцнює соціальну та виробничу безпеку.

Важливою складовою є облік «зелених» інвестицій та витрат, який дозволяє систематизувати інформацію про ефективність екологічних ініціатив, оцінювати їхній вплив на фінансову стійкість і планувати подальші інвестиції.

Таким чином, ESG- та «зелені» фінансові інструменти доповнюють традиційні механізми управління ризиками, інтегруючи екологічні та соціальні аспекти у фінансову стратегію підприємства. Вони органічно поєднуються з класичними бюджетними, кредитними, інвестиційними та страхувальними інструментами, розширюючи можливості забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку аграрного сектору. Саме поєднання цих підходів формує комплексну систему фінансового забезпечення, що дозволяє не лише реагувати на ризики, а й планувати довгострокове зростання та розвиток сільських територій.

Фінансові інструменти є ключовим механізмом забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств, оскільки вони:

– забезпечують фінансову стійкість через доступ до обігових коштів, кредитів та бюджетної підтримки;

– підтримують інвестиційну активність, сприяючи модернізації виробництва та впровадженню інновацій;

– зменшують ризики виробництва і ринку завдяки страхуванню та хеджуванню;

– створюють соціальну стабільність, забезпечуючи фінансування програм зайнятості та розвитку громад;

– формують основу для довгострокового розвитку сільських територій через грантові та донорські ресурси.

Системне використання фінансових інструментів дозволяє аграрним підприємствам підвищити економічну стійкість, мінімізувати ризики та інтегруватися у механізми сталого сільського розвитку. Фінансування сільського розвитку формується та реалізується в умовах комплексного інституційно-нормативного середовища, що включає державну політику, роль територіальних громад, міжнародні фінансові інструменти, податкові стимули та

адаптацію до кризових умов, зокрема воєнних та післявоєнних.

Держава відіграє провідну роль у забезпеченні фінансової стійкості аграрного сектору та сільських територій, створюючи нормативно-правові основи та механізми підтримки підприємств і фермерів. Основні інструменти державної політики включають:

1. Бюджетні програми підтримки аграріїв, тобто держава реалізує спеціальні програми фінансування сільського господарства через державний бюджет, які спрямовані на підтримку виробництва, модернізацію техніки, розвиток інфраструктури та забезпечення продовольчої безпеки. Приклади: державна програма підтримки тваринництва, інвестиційні гранти на будівництво елеваторів, розвиток меліоративних систем.

2. Компенсації, дотації та субсидії – фінансова підтримка надається у вигляді: часткових компенсацій відсотків за кредитами; дотацій на придбання насіння, добрив, техніки; субсидій для молодих фермерів та малих господарств.

Метою цих інструментів є зменшити фінансове навантаження на підприємства та стимулювати розвиток пріоритетних секторів АПК.

3. Програми здешевлення кредитів – держава забезпечує доступ аграріїв до пільгового кредитування через держгарантії, компенсацію відсоткових ставок та підтримку через державні банки. Це дозволяє підприємствам залучати обігові та інвестиційні кошти для модернізації виробництва, впровадження інновацій та розширення діяльності.

Щодо ролі територіальних громад, то вони забезпечують локальний рівень фінансової підтримки сільських територій, формуючи бюджети для розвитку інфраструктури, освітніх і соціальних програм, а також

підтримки місцевих фермерських господарств[1]. Фінансові механізми включають:

– місцеві цільові програми розвитку агропідприємництва;

– співфінансування проектів ДПП;

– залучення місцевих кредитних та інвестиційних ресурсів.

Активна участь громад дозволяє адаптувати фінансування до специфіки регіону та забезпечує швидке реагування на локальні проблеми агропідприємств.

Децентралізований підхід до управління фінансовими ресурсами та активна участь територіальних громад створюють передумови для більш адресної та ефективної підтримки аграрного сектору на місцевому рівні. Водночас обмеженість внутрішніх фінансових можливостей зумовлює зростання значущості зовнішніх джерел підтримки, насамперед ресурсів міжнародних організацій та донорських структур, роль яких у фінансуванні сільського розвитку істотно посилюється в умовах економічної нестабільності та післявоєнної відбудови (табл. 5).

Узагальнення ролі міжнародних організацій та донорських структур у фінансуванні сільського розвитку (табл. 5) свідчить про зростання значущості зовнішніх джерел підтримки, які доповнюють внутрішні фінансові ресурси та сприяють відновленню й модернізації аграрного сектору. Водночас ефективність такої підтримки значною мірою залежить від узгодженості з національними інструментами регулювання, насамперед податковою політикою, яка формує базові стимули для господарської діяльності в сільській місцевості.

---

[1] Цегельник Н. І., Ярмолюк О. Ф. Методологічні підходи до оцінки економічної безпеки територіальних громад. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5508

Таблиця 5. **Міжнародні організації та донори у фінансуванні сільського розвитку**

Міжнародна організація / донор	Фінансові інструменти	Основні напрями фінансування	Очікувані результати для сільських територій
Європейський Союз (ЄС)	Гранти, програми технічної допомоги, співфінансування	Розвиток аграрної та сільської інфраструктури; впровадження інноваційних і цифрових технологій; підтримка фермерських кооперативів; розвиток агротуризму	Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору; диверсифікація зайнятості; зростання доходів сільського населення
Світовий банк	Інвестиційні кредити, гранти, гарантії	Розвиток транспортної та інженерної інфраструктури; модернізація агропідприємств; інституційне зміцнення громад	Покращення доступу до ринків; підвищення ефективності агровиробництва; зміцнення фінансової спроможності громад
FAO (ООН)	Гранти, технічна та консультаційна допомога	Стале використання земельних ресурсів; підвищення продуктивності сільського господарства; розвиток систем агрострахування	Зменшення деградації ґрунтів; підвищення продовольчої безпеки; зниження ризиків для малих виробників
USAID	Гранти, освітні та інституційні програми	Розвиток фермерських об'єднань і кооперації; навчальні програми; фінансова та управлінська грамотність	Посилення підприємницького потенціалу; формування ланцюгів доданої вартості; підвищення фінансової дисципліни
Міжнародні фонди відновлення	Цільові фонди, гранти, програми співфінансування	Відновлення зруйнованої інфраструктури; модернізація виробничих потужностей; соціальна підтримка сільських громад	Прискорення післявоєнної відбудови; збереження людського капіталу; відновлення економічної активності

Джерело: сформовано та узагальнено автором за матеріалами Світового банку, FAO та ЄС[1, 2, 3].

[1] European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD). *European Union*. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-agricultural-fund-rural-development-eafrd_en

[2] Ukraine's agriculture: FAO sets out a three-year emergency and early recovery plan / *FAO Newsroom*. URL: https://www.fao.org/newsroom/detail/ukraine-s-agriculture--fao-sets-out-a-three-year-emergency-and-early-recovery-plan

[3] Farmers in Ukraine to Benefit from World Bank Support / *World Bank Press Release*. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/10/30/farmers-in-ukraine-to-benefit-from-world-bank-support

Податкове законодавство надає інструменти стимулювання розвитку сільського господарства, які включають зниження ставок податку на землю та ПДФО для фермерських господарств, відстрочку сплати податків на період реалізації інвестиційних проєктів, а також спеціальні податкові режими для кооперативів і малих підприємств. Зазначені заходи спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості АПК та зменшення фінансового тиску на агропідприємства.

Разом із тим воєнні та післявоєнні виклики зумовлюють необхідність подальшої адаптації фінансових механізмів, що проявляється у збільшенні частки державного та донорського фінансування, переорієнтації бюджетних програм на відновлення інфраструктури й виробничих потужностей, розвитку спеціальних страхових програм і грантових ініціатив, а також впровадженні кризових податкових стимулів для підтримки агропідприємств і сільського населення.

Як бачимо, інституційно-нормативне середовище фінансування сільського розвитку постає як багаторівнева система взаємодії держави, територіальних громад і міжнародних організацій, у межах якої поєднання фінансових та податкових інструментів забезпечує стабільність функціонування, відновлення та підвищення економічної безпеки аграрних підприємств.

Фінансова підтримка аграрного сектору є одним із ключових інструментів забезпечення економічної стійкості, розвитку інноваційних практик та соціальної стабільності у сільських територіях. В різних країнах вона формується з урахуванням національних економічних, соціальних та екологічних пріоритетів, що визначає специфіку фінансових інструментів, облікових підходів та механізмів їх впровадження (табл. 6).

Таблиця 6. **Порівняння основних інструментів державної підтримки аграріїв: Україна та країни ЄС**

Країна	Основні інструменти фінансової підтримки	Приклади програм	Спрямованість	Вплив на економічну безпеку
Україна	Дотації, субсидії, компенсації, пільгові кредити, гранти	«Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників»; «Підтримка фермерських господарств»; програми компенсації техніки; «Доступні кредити 5-7-9 %»	Поточна підтримка платоспроможності, часткова модернізація активів	Підтримка грошових потоків, але обмежена довгострокова стратегічна безпека
Польща / Румунія / Балтія (ЄС)	Прямі субсидії, агроекологічні гранти, інвестиційні кредити, підтримка доходів	CAP (EAGF, EAFRD); національні мережі підтримки (Polish Rural Network)	Сталий розвиток, екологічна адаптація, модернізація виробництва	Посилення інноваційної, екологічної та фінансової безпеки

Джерело: сформовано на основі наукових публікацій[1, 2, 3, 4, 5, 6].

[1] Доступні кредити 5–7–9%»: агровиробники зможуть продовжити пільгові кредити ще на рік. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/c22ade3c-f678-4a48-8dab-79fc4cdd0eac?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9&utm_source

[2] Commission of the European Union. Common Agricultural Policy (CAP): financing, objectives and instruments. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds_en

[3] European Agricultural Guarantee Fund (EAGF). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/European_Agricultural_Guarantee_Fund

[4] European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/European_Agricultural_Fund_for_Rural_Development

[5] Nivievskyi O., Martyshev P., Kvasha S. Agricultural Policy in Ukraine. General Economics. URL: https://arxiv.org/abs/2305.01478

[6] Biagini L., Antonioli F., Severini S. The impact of CAP subsidies on the productivity of cereal farms in six European countries. General Economics. URL: https://arxiv.org/abs/2212.03503

В Україні державні програми мають чітку спрямованість на оперативне вирішення проблем ліквідності та забезпечення поточної діяльності агропідприємств (наприклад, бюджетні дотації на 1 га, компенсації єдиного соціального внеску, часткова компенсація техніки). Фінансування таких програм у 2025 р. становить мільярди гривень із держбюджету, при цьому також залучаються міжнародні донорські кошти та портфельні гарантії для кредитів фермерів.

На відміну від цього, у країнах ЄС механізми підтримки аграрного сектору формуються в межах спільної аграрної політики (CAP), де передбачено величезні суми бюджету (сотні мільярдів євро) для підтримки доходів фермерів, ринкових інтервенцій та сталого розвитку. У рамках CAP діють прямі виплати, агроекологічні заходи, підтримка молодих фермерів і невеликих господарств, а також інвестиційні гранти для модернізації.

Порівняння демонструє, що структурна і стратегічна складові підтримки в ЄС є більш системними та довгостроковими. Це забезпечує аграріям мінімізацію ризиків, стимулювання інновацій і екологічної адаптації, а також сприяє більш прогнозованому та аналітично обґрунтованому управлінню фінансами. В Україні ж акцент більше на тактичному грошовому забезпеченні, що потребує подальшої інтеграції стратегічних елементів та ESG-інструментів у систему підтримки для підвищення економічної безпеки.

Українська практика застосовує касовий метод обліку субсидій та грантів, коли фінансова допомога відображається у звітності підприємства в момент надходження коштів (табл. 7). Це забезпечує прозорість руху бюджетних коштів, але ускладнює аналіз ефективності та впливу підтримки на господарську діяльність за весь період.

Таблиця 7. **Порівняння облікового підходу до субсидій і грантів у сільському господарстві**

Країна	Тип підтримки	Обліковий метод	Вплив на фінансову звітність	Наслідки для стратегічного планування
Україна	Дотації, гранти, компенсації	Касовий метод – надходження коштів	Відображення при фактичному надходженні	Обмежена інтеграція підтримки у довгострокове планування
Польща / Румунія / Балтія (ЄС)	Прямі субсидії, інвестиційні гранти	Метод нарахувань (МСФЗ) – відображення економічного ефекту	Забезпечує повнішу картину впливу підтримки на результати діяльності	Підвищена точність прогнозування, оцінювання ризиків та ефективності

Джерело: сформовано на основі наукових публікацій [1, 2, 3, 4, 5].

[1] Осіпчук Д., Чижевська Л., Петришин Л., Приймак С., Лобода Н., Антощенкова В. Відображення державних грантів у звітності агропідприємств за МСФЗ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 57. С. 143–154. https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4426

[2] Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 20 (МСБО 20). Облік державних грантів і розкриття інформації про державну допомогу. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/929_041

[3] Москвіна І. Державна допомога в обліку підприємства: МСФЗ 20. URL: https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-msfo-28-gosudarstvennaya-pomoshh-v-uchete-predpriyatiya

[4] Сирцева С. В. Облік надходження та використання грантів суб'єктами державного сектору України: організаційно-методичні аспекти. Modern Economics. 2025. № 53(2025). С. 234-240. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-33

[5] Biagini L., Antonioli F., Severini S. The impact of CAP subsidies on the productivity of cereal farms in six European countries. General Economics. 2022. URL: https://arxiv.org/abs/2212.03503

Навпаки, у більшості країн ЄС підтримка аграріїв визнається за методом нарахувань згідно з МСФЗ (IFRS), що дозволяє відобразити ефект підтримки на момент виникнення економічного результату, а не лише коли отримано кошти. Це дає можливість довше та точніше аналізувати результати, оцінювати ризики і планувати інвестиційну діяльність.

Застосування методу нарахувань у ЄС сприяє кращому розумінню реального впливу фінансової підтримки на економічний стан підприємства, що важливо для стратегічного управління та прийняття обґрунтованих рішень. Для України адаптація елементів такого облікового підходу може стати важливим кроком для підвищення ефективності бюджетних програм, інтеграції ESG-вимірів у фінансовий аналіз та зміцнення економічної безпеки аграрного сектору.

Висвітлення порівняльних особливостей державної підтримки аграріїв та облікових методів відображення субсидій і грантів демонструє, що різні країни обирають специфічні підходи залежно від національних економічних, соціальних та нормативних умов. В Україні переважає тактичний касовий метод, спрямований на оперативне забезпечення ліквідності агропідприємств, тоді як у країнах ЄС застосовується метод нарахувань (МСФЗ), що дозволяє більш комплексно оцінювати економічний ефект підтримки та планувати довгострокові інвестиції.

Фінансові інструменти, що застосовуються для підтримки агропідприємств, є ключовими механізмами забезпечення економічної стійкості, модернізації виробництва та стимулювання інновацій. Водночас їх використання не позбавлене обмежень, ризиків і потенційних негативних наслідків, які можуть впливати як на окремі підприємства, так і на загальний стан аграрного сектору. Для глибокого розуміння ефективності фінансових програм важливо розглянути основні межі їх застосування та механізми управління пов’язаними ризиками.

Перш за все, ризик залежності від державних дотацій та грантів залишається ключовою проблемою. Підприємства, які постійно отримують фінансову підтримку, ризикують зменшити власну мотивацію до оптимізації виробництва, пошуку альтернативних джерел фінансування та впровадження інновацій. Така залежність може формувати «ефект звикання», коли субсидії стають основним джерелом ліквідності, що ускладнює адаптацію до ринкових коливань та економічних шоків.

Другою проблемою є можливість викривлення ринкових стимулів. Надмірне фінансування певних видів продукції або технологій може спотворювати конкурентне середовище та перешкоджати розвитку більш ефективних господарств. Наприклад, підтримка традиційних культур у вигляді субсидій може стримувати розвиток нових, більш перспективних напрямів виробництва, що має довгостроковий негативний ефект на економічну ефективність сектора.

Третій аспект стосується адміністративних бар'єрів і складності процедур доступу до фінансової підтримки. Для багатьох малих і середніх фермерських господарств, особливо в регіонах із низькою якістю державних сервісів, бюрократія стає критичною перешкодою. Складні форми, довгі строки розгляду заявок та обов'язкові сертифікації можуть знижувати оперативність отримання коштів і, як наслідок, обмежувати можливості своєчасного реагування на виробничі та ринкові виклики.

Четвертим обмеженням є проблеми обліку, контролю та аудиту фінансових ресурсів, особливо грантів та міжнародної допомоги. Недосконалі системи моніторингу можуть призводити до неточностей у звітності та обмежувати можливості оцінки ефективності використання коштів. Відсутність стандартизованих підходів до відображення фінансової допомоги у бухгалтерському

обліку ускладнює порівняльний аналіз та інтеграцію даних у стратегічне планування.

П'ятим фактором є ризики нецільового використання фінансових ресурсів. Навіть при наявності встановлених умов використання грантів чи субсидій частина коштів може бути спрямована на інші, непродуктивні цілі, що зменшує економічну віддачу та підриває довіру до державних і міжнародних програм підтримки.

Суттєвим є також ризик недостатньої адаптації фінансових інструментів до екологічних та соціальних викликів. У сучасних умовах сталого розвитку інструменти, які ігнорують ESG-виміри або кліматичні ризики, можуть не лише не сприяти довгостроковій стабільності, а й створювати потенційні фінансові втрати через штрафи, репутаційні ризики або невідповідність міжнародним стандартам.

Окрім зазначеного, варто враховувати обмеження у масштабуванні та універсалізації інструментів. Не всі фінансові програми можуть ефективно застосовуватися для великих та малих господарств одночасно: інструменти, що добре працюють у великих підприємствах, часто не підходять для дрібних фермерів через високу адміністративну складність або великі вимоги до документального підтвердження.

Таким чином, для підвищення ефективності фінансових інструментів необхідна система збалансованих заходів, що включає:

– інтеграцію стратегічних елементів у державні програми,

– розробку гнучких механізмів обліку і контролю,

– впровадження ESG- та «зелених» інструментів,

– підвищення фінансової грамотності фермерів,

– адаптацію інструментів до масштабу і специфіки господарства.

Така комплексна стратегія дозволяє мінімізувати ризики та обмеження, зберегти стимулюючий ефект фінансової підтримки та забезпечити довгострокову економічну стійкість і розвиток аграрного сектору.

Враховуючи перелічені ризики, обмеження та потенційні шляхи підвищення ефективності, доцільним є систематичний аналіз фінансових інструментів сільського розвитку, який дозволяє оцінити їхній вплив на різні аспекти економічної безпеки та стратегічну стійкість аграрного сектору.

З огляду на це доцільно перейти до систематизації фінансових інструментів сільського розвитку за їх економічною природою, механізмами реалізації та цільовим спрямуванням (табл. 8). Такий підхід забезпечує комплексну оцінку впливу фінансових засобів на економічну стійкість аграрного сектору та визначає їх роль у формуванні стратегічної економічної безпеки сільських територій.

Таблиця 8. **Класифікація та характеристика фінансових інструментів сільського розвитку**

Група інструментів	Приклади	Основна характеристика та ціль
Бюджетні інструменти	пряме фінансування	надання державних субсидій та дотацій безпосередньо агропідприємствам
	цільові програми	фінансують конкретні напрями розвитку сільського господарства, наприклад модернізацію інфраструктури, впровадження інновацій чи розвиток кооперативів
	державні гарантії	підвищують привабливість інвестицій, забезпечуючи мінімізацію фінансових ризиків для кредиторів та інвесторів
Кредитні та банківські інструменти	пільгові кредити	надаються під нижчу відсоткову ставку або з відстрочкою платежу
	аграрні розписки	забезпечують гарантію виконання зобов’язань між виробниками та кредиторами
	лізинг	дозволяє сільгосппідприємствам отримувати сучасну техніку та обладнання без значних початкових витрат

Група інструментів	Приклади	Основна характеристика та ціль
	факторинг	забезпечує швидкий доступ до обігових коштів шляхом продажу дебіторської заборгованості
Інвестиційні інструменти	приватні інвестиції	залучаються від компаній і приватних осіб для модернізації виробництва
	державно-приватне партнерство (ДПП)	об'єднує ресурси держави та бізнесу для реалізації масштабних проєктів
	венчурне фінансування	підтримує інноваційні та високоризикові агропроєкти
	інфраструктурні проєкти	спрямовані на будівництво та модернізацію логістичних, транспортних та енергетичних об'єктів у сільській місцевості
Страхові та ризик-орієнтовані інструменти	агрострахування	забезпечує компенсацію втрат від природних та кліматичних ризиків
	страхування воєнних ризиків	покриває збитки від бойових дій та надзвичайних ситуацій
	хеджування цінових коливань	дозволяє агровиробникам захистити доходи від нестабільності цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси

Джерело: сформовано на основі наукових публікацій[1, 2, 3, 4, 5, 6].

[1] Романюк О. Фінансові механізми підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку агропромислових підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3, С. 260-267. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(39)

[2] Негода Ю., Конюхов Д. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності аграрних підприємств: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*, 2025. № 79. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6680

[3] Калініченко С. М., Крюкова І. О. Фінансово-інвестиційні інструменти зміцнення стійкості аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2025. № 8 (211). С. 112-123. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.08.07

[4] Каленюк І., Мотиль Р., Сапожніков В. Фінансове забезпечення розвитку сільського та лісового господарства України в умовах європейської інтеграції. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 1. С. 312-333. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.312

[5] Дудка М. О. Аграрні розписки: ефективний інструмент фінансування суб'єктів АПК. *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами:* зб. мат. II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (7 грудня 2018 р.). Київ : КНЕУ, 2018. С. 108-111. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/26920/1/siukf_18_28.pdf.

[6] *Царенко* Д. Г. Фінансові інструменти як складова стратегії ризик-менеджменту аграрного бізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2021. № 9-10 (163-164). https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.09-10.10

Представлена класифікація свідчить, що фінансові інструменти сільського розвитку охоплюють бюджетні та кредитні механізми коротко- і середньострокової підтримки, а також інвестиційні та страхові інструменти, спрямовані на довгострокове зростання та мінімізацію ризиків. Таке поєднання забезпечує системний підхід до управління фінансами агропідприємств і підтримки сталого розвитку сільських територій.

Кожна група фінансових інструментів потребує належного відображення в обліковій системі підприємства відповідно до чинних стандартів бухгалтерського обліку. Зокрема, бюджетні дотації та субсидії обліковуються як доходи майбутніх періодів або на спеціальних рахунках; кредити та лізинг – як фінансові зобов'язання; інвестиційні ресурси – як довгострокові вкладення; страхові виплати – у складі фінансових витрат або активів залежно від характеру ризику[1].

Водночас важливо оцінювати результати застосування фінансових інструментів з позицій економічної ефективності та соціальної значущості.

Для цього доцільно узагальнити очікувані ефекти впливу основних груп інструментів на розвиток аграрних підприємств і територіальних громад, що дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати використання фінансових ресурсів (табл. 9).

Отже, наведені дані демонструють, що застосування різних груп фінансових інструментів сприяє комплексному підвищенню економічної стійкості аграрних підприємств і місцевих громад. Бюджетні та кредитні механізми забезпечують короткострокову підтримку та підвищення ліквідності, тоді як інвестиційні та страхові інструменти спрямовані на довгострокове зміцнення конкурентоспроможності, розвиток інфраструктури та

[1] Малюга Н. М., Цегельник Н. І. Методологія управлінського обліку: функціональне значення, принципи та стратегічний контекст. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 7. https://doi.org/10.5281/zenodo.14768563

мінімізацію ризиків. Такий багаторівневий підхід дозволяє гармонізувати фінансову стабільність підприємств із соціально-економічним розвитком сільських територій.

Таблиця 9. **Очікувані ефекти для аграрних підприємств та громад**

Група інструментів	Очікувані ефекти для аграрних підприємств та громад
Бюджетні інструменти	Підвищення фінансової стабільності фермерських господарств; підтримка малого та середнього бізнесу; стимулювання модернізації інфраструктури; розвиток локальних ринків праці
Кредитні та банківські інструменти	Можливість придбання сучасної техніки та обладнання без значного початкового капіталу; зростання продуктивності; покращення ліквідності та управління фінансовими потоками
Інвестиційні інструменти	Підвищення конкурентоспроможності агропідприємств; розвиток логістики та переробки; створення нових робочих місць; підвищення інвестиційної привабливості сільських територій
Страхові та ризик-орієнтовані інструменти	Зменшення втрат від погодних та економічних ризиків; забезпечення стабільності виробництва; підвищення фінансової стійкості фермерів та кооперативів; стимулювання довгострокових інвестицій

Ефективність застосування фінансових інструментів у діяльності аграрного підприємства ТОВ «Бігунь» простежується через динаміку ключових фінансових показників за період 2020-2024 рр. (табл. 10). Аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності свідчить про поступове підвищення економічної стійкості підприємства та покращення його фінансового стану. Інтегральна оцінка (Індекс FinScore) демонструє коливання між рівнями B та A, що відображає позитивну тенденцію до зміцнення фінансової безпеки, особливо у 2022 та 2024 рр., завдяки оптимальному використанню бюджетних, кредитних та інвестиційних інструментів, а також адаптації до ринкових і післявоєнних умов (рис. 1).

Таблиця 10. **Динаміка фінансових показників економічної безпеки аграрного підприємства ТОВ «Бігунь» за 2020–2024 рр.**

Група показників	Фінансовий індикатор	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Очікуваний ефект для економічної безпеки
Інтегральна оцінка	Індекс FinScore	B / 3,0	B / 2,8	A / 3,1	B / 2,9	A / 3,5	Загальна оцінка фінансового стану; виявлення рівня економічної стійкості підприємства
Ліквідність	Поточна ліквідність, %	134,1	133,4	130,0	133,8	160,4	Забезпечення здатності погашати короткострокові зобов'язання; підтримка безперервності діяльності
	Абсолютна ліквідність, %	1,8	9,0	1,1	3,3	1,3	Контроль за наявністю грошових коштів для екстрених платежів
	Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	2,4	12,0	2,1	10,2	68,2	Оцінка платоспроможності без урахування запасів; зменшення фінансових ризиків
	Відношення грошових коштів до активів, %	0,9	4,3	0,4	1,7	0,6	Визначення частки грошових коштів у структурі активів для оперативної гнучкості
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії, %	49,9	51,4	59,0	47,6	55,8	Оцінка незалежності від зовнішніх кредиторів; підвищення фінстабільності
	Чистий борг / EBITDA	5,3	2,1	2,7	5,7	1,1	Контроль рівня заборгованості; забезпечення кредитоспроможності
	Покриття необоротних активів власним капіталом, %	149,7	144,5	125,4	158,0	190,6	Визначення здатності підприємства фінансувати довгострокові інвестиції власними ресурсами

Група показників	Фінансовий індикатор	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Очікуваний ефект для економічної безпеки
Рентабельність	ROA – рентабельність активів, %	6,5	17,2	9,7	4,8	37,8	Показник ефективності використання всіх активів; вплив на стабільність прибутку
	ROE – рентабельність власного капіталу, %	14,9	50,1	19,6	11,2	146,7	Визначення доходності власного капіталу; стимул інвесторів та власників
	Чиста маржа (NPM), %	10,0	30,5	16,8	10,0	39,4	Оцінка чистого прибутку від реалізації; контроль фінансової ефективності
Ділова активність	Оборотність загальних активів	0,7	0,7	0,6	0,6	1,2	Визначення ефективності використання активів; вплив на оборотність підприємства
	Оборотність робочого капіталу	3,9	4,1	4,1	3,6	5,3	Підвищення ефективності управління обіговими коштами; оптимізація фінансових потоків
	Оборотність дебіторської заборгованості	116,3	67,1	62,7	24,3	6,1	Зниження ризиків неплатежів; покращення ліквідності та фінансової стабільності

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Бігунь»[1].

[1] ТОВ «Бігунь». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15783809&tb=finance

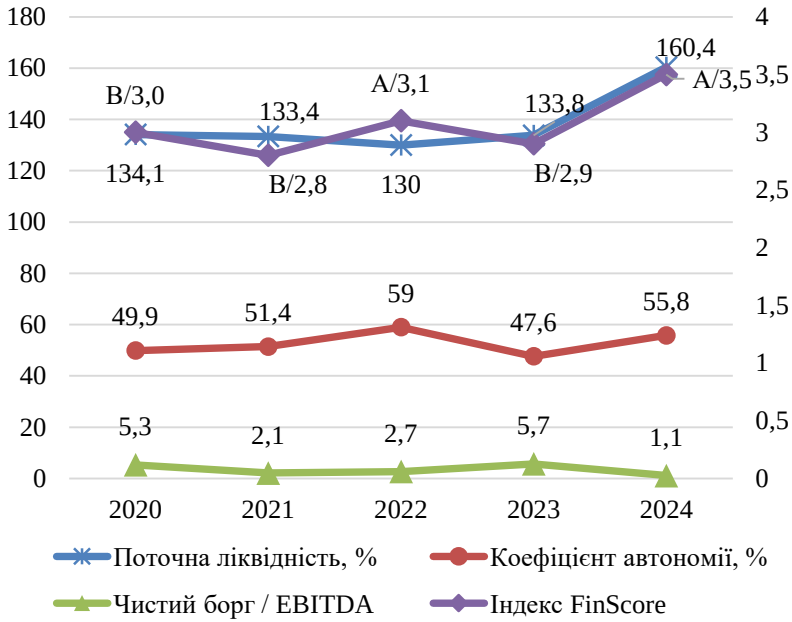


Рис. 1. **Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Бігунь» за 2020-2024 рр.**
Джерело: сформовано за даними ТОВ «Бігунь»[1].

Оцінювання фінансових показників здійснюється на основі даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що дозволяє підприємству своєчасно виявляти ризики, прогнозувати наслідки коливань фінансових потоків і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Комплексний обліково-аналітичний підхід забезпечує системну оцінку ефективності застосування фінансових механізмів, оптимізацію структури фінансування та підвищення економічної стійкості підприємства, що є

[1] ТОВ «Бігунь». YouControl.
URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15783809&tb=finance

ключовим фактором забезпечення його економічної безпеки та конкурентоспроможності на ринку.

Показники ліквідності відображають здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та забезпечувати безперервність операційної діяльності. Поточна ліквідність стабільно перевищує нормативні значення, а абсолютна та швидка ліквідність демонструють певні коливання. Проте у 2024 р. спостерігається значне покращення швидкої ліквідності, що підвищує фінансову гнучкість підприємства, хоча низьке відношення грошових коштів до активів вказує на необхідність подальшої оптимізації грошових потоків.

Фінансова стійкість підприємства, оцінена через коефіцієнт автономії, співвідношення чистого боргу до EBITDA та покриття необоротних активів власним капіталом, свідчить про зменшення залежності від зовнішніх кредиторів та зміцнення фінансової незалежності. Зниження боргового навантаження і підвищення покриття необоротних активів власним капіталом у 2024 р. створює можливості для довгострокових інвестицій без залучення додаткових зовнішніх ресурсів.

Ефективність використання активів і власного капіталу відображає рентабельність підприємства (рис. 2). Показники ROA, ROE та чиста маржа (NPM) демонструють варіативність залежно від ринкових умов та інвестиційних циклів, проте підвищення ROE і NPM у 2024 р. свідчить про ефективне генерування прибутку та контроль над витратами, що стимулює інвестиційну активність і зміцнює економічну безпеку.

Ділова активність підприємства підтверджує оптимізацію управління активами та обіговими коштами. Зростання оборотності робочого капіталу та суттєве зниження оборотності дебіторської заборгованості до 6,1 дня демонструють підвищення ефективності фінансових потоків і зниження ризиків неплатежів.

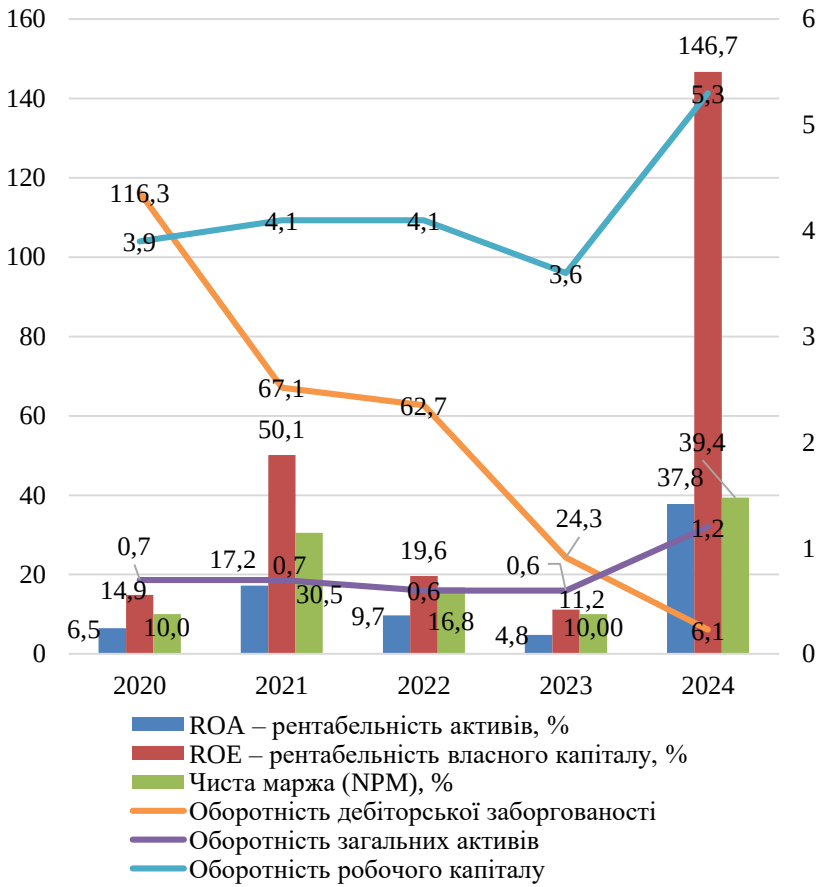


Рис. 2. **Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «Бігунь» за 2020-2024 рр.**

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Бігунь»[1].

Проведений аналіз свідчить, що застосування різних груп фінансових інструментів сприяло зміцненню економічної безпеки ТОВ «Бігунь», підвищенню платоспроможності, оптимізації ресурсів та покращенню

[1] ТОВ «Бігунь». YouControl.
URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15783809&tb=finance

рентабельності, що є особливо важливим в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій (рис. 3).

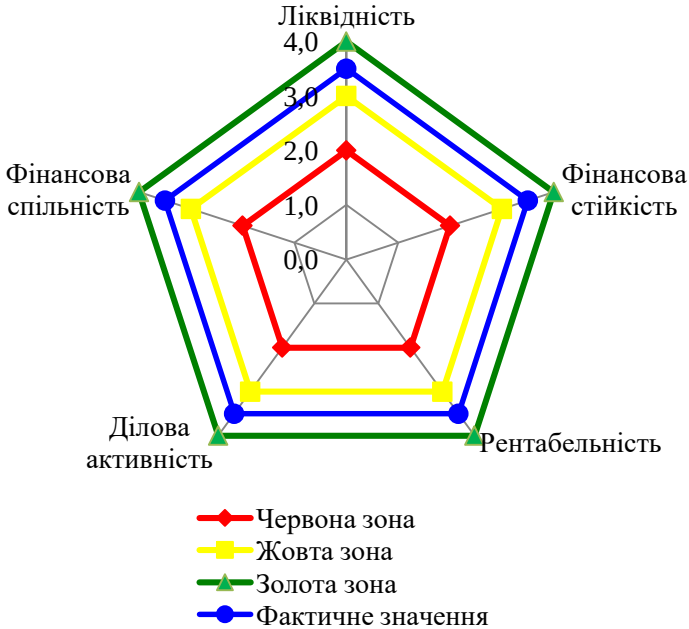


Рис. 3. **Інтегральна оцінка фінансової безпеки ТОВ «Бігунь» за 2024 р.**

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Бігунь»[1].

Як видно з рис. 3, інтегральна оцінка фінансової безпеки ТОВ «Бігунь» у 2024 р. демонструє підвищення загальної стійкості підприємства, що зумовлено комплексним покращенням ключових фінансових показників. Підвищення ліквідності забезпечує здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, зменшення боргового навантаження свідчить про зниження залежності від зовнішніх кредиторів, а

[1] ТОВ «Бігунь». YouControl.
URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15783809&tb=finance

зростання рентабельності власного капіталу відображає ефективність використання ресурсів та прибутковість основної діяльності. Разом ці фактори формують основу для фінансової гнучкості та довгострокової стабільності підприємства, створюючи передумови для інвестиційної активності та стратегії сталого розвитку.

Комплексне використання фінансових механізмів – від бюджетних та податкових до кредитних, інвестиційних, страхових і грантових – дозволяє ТОВ «Бігунь» забезпечувати одночасно декілька цілей: підтримку платоспроможності, зміцнення фінансової стійкості, оптимізацію структури капіталу, стимулювання інвестиційної активності та соціальної відповідальності підприємства. Аналіз динаміки FinScore за 2020-2024 рр. підтверджує, що системне впровадження цих інструментів сприяє зростанню ефективності управління активами та обіговими коштами, зменшенню фінансових ризиків та підвищенню здатності підприємства адаптуватися до нестабільних ринкових умов і післявоєнних трансформацій.

Таким чином, результати табл. 10 та рис. 1-3 свідчать не лише про покращення окремих показників, але й про інтегровану стійкість підприємства як системи. Це підкреслює значення обліково-аналітичного підходу у забезпеченні економічної безпеки та конкурентоспроможності, дозволяє виявляти слабкі місця в управлінні фінансовими ресурсами та планувати стратегічні рішення з мінімізацією ризиків.

Завдяки інтеграції державних, місцевих і міжнародних фінансових ресурсів створюється багаторівнева система підтримки, яка забезпечує мінімізацію ризиків виробництва та ринку, стимулює модернізацію й інновації, а також сприяє розвитку соціальної інфраструктури та місцевих громад. Такий підхід забезпечує не лише короткострокову

стабільність, а й довгострокову життєздатність агропідприємств[1].

Фінансові інструменти виступають не лише засобом оперативного реагування на ризики, але й фундаментом для сталого, інклюзивного та фінансово забезпеченого розвитку сільських територій. Комплексне використання бюджетних, кредитних, інвестиційних, страхових і грантових механізмів забезпечує синергетичний ефект, підвищуючи економічну безпеку аграрних підприємств, сприяє їхній фінансовій незалежності та інтеграції у механізми сталого сільського розвитку.

Для підвищення ефективності фінансового забезпечення сільського розвитку та зміцнення економічної безпеки аграрних підприємств необхідно комплексно вдосконалювати існуючі механізми та впроваджувати нові інструменти. Основні напрями удосконалення можна сформулювати наступним чином (табл. 11).

Аналіз напрямів удосконалення фінансового забезпечення сільського розвитку демонструє, що комплексне поєднання державних програм, альтернативних фінансових інструментів, підвищення фінансової грамотності, цифровізації та обліково-аналітичного забезпечення підвищує ефективність управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств.

Практичне застосування цих механізмів на прикладі ТОВ «Бігунь» свідчить про можливість реалізації заходів модернізації виробництва, використання грантових та кредитних інструментів, впровадження ERP-систем та аналітичних моделей для прогнозування прибутковості й оцінки ризиків.

---

[1] Шпомер Т., Волошин С., Реус Р. Фінансові інструменти інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського машинобудування. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. № 2 (38), С. 267–284. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-267-284

Таблиця 11. **Напрями удосконалення фінансового забезпечення сільського розвитку та приклади реалізації на ТОВ «Бігунь»**

Напрям удосконалення	Рекомендації	Приклад застосування для ТОВ «Бігунь»
Оптимізація державних програм підтримки	– Фокусувати ресурси на пріоритетних напрямах: модернізація виробництва, розвиток кооперативів і інфраструктури – Впроваджувати прозорі критерії відбору отримувачів підтримки та контроль за ефективністю витрачання коштів – Створювати механізми гнучкого реагування на кризові ситуації	Скористатися державною програмою модернізації техніки для підвищення врожайності
Розвиток альтернативних фінансових інструментів	– Використовувати державно-приватне партнерство для інфраструктурних і технологічних проєктів – Активніше застосовувати венчурне фінансування та гранти для інновацій – Розвивати агрострахування та хеджування цінових ризиків	Отримати грант на впровадження нових систем зрошення та укласти ДПП для будівництва зерносховища
Підвищення фінансової грамотності аграріїв	– Організовувати навчальні програми з управління фінансами, інвестиціями та ризиками – Запроваджувати консультаційні та менторські послуги – Популяризувати стратегічне планування фінансів та аналітичні інструменти	Керівникам ТОВ «Бігунь» пройти курс стратегічного фінансового планування у співпраці з Поліським національним університетом
Цифровізація фінансових процесів	– Створювати електронні платформи для отримання державної та донорської підтримки – Використовувати програмне забезпечення для автоматизації обліку та бюджетування – Впроваджувати цифрові системи моніторингу ефективності ресурсів	Впровадити ERP-систему для обліку, управління запасами та прогнозування грошових потоків
Посилення ролі обліково-аналітичного забезпечення	– Впроваджувати інтегровані системи фінансового аналізу – Формувати бази даних для оцінки ефективності програм підтримки – Розробляти прогнозні моделі впливу фінансових інструментів	Аналітичні службі ТОВ «Бігунь» використовувати моделі прогнозування прибутковості та оцінки ризиків

Отже, інтеграція рекомендованих заходів сприяє підвищенню економічної стійкості підприємства, мінімізації фінансових ризиків та забезпечує умови для сталого розвитку сільських територій.

Ефективне забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств потребує системного підходу, який передбачає інтеграцію фінансових інструментів у внутрішні та зовнішні механізми управління ризиками, грошовими потоками та інвестиційною діяльністю. На основі попереднього аналізу запропоновано модель, що включає такі ключові компоненти:

1. Інституційний та нормативний фундамент:

– держава формує законодавче та регуляторне середовище, забезпечує бюджетну підтримку, пільгове кредитування, податкові стимули та страхові механізми;

– територіальні громади реалізують локальні програми фінансової підтримки, співфінансування інфраструктурних проєктів та розвиток місцевих фермерських ініціатив;

– міжнародні організації та донори надають гранти, інвестиції та технічну допомогу, забезпечуючи додаткові ресурси для розвитку сільських територій.

2. Фінансові інструменти як механізми забезпечення економічної безпеки:

– бюджетні інструменти: дотації, субсидії, державні гарантії для підтримки ліквідності, платоспроможності та модернізації виробництва;

– кредитні та банківські інструменти: пільгові кредити, лізинг, факторинг, аграрні розписки;

– інвестиційні інструменти: прямі інвестиції, державно-приватне партнерство, венчурне фінансування;

– страхові та ризик-орієнтовані інструменти: агрострахування, хеджування цінових коливань, страхування воєнних ризиків;

– грантові та донорські ресурси: підтримка інфраструктурних і соціальних проєктів, навчання та розвиток кооперації.

3. Аналітично-управлінська складова

– формування інтегрованої системи обліку та аналітики для оцінки фінансового стану підприємства, платоспроможності, рентабельності та ділової активності;

– використання фінансових індикаторів (ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність, оборотність активів) для моніторингу ефективності застосування фінансових інструментів;

– прогнозування ризиків та оцінка впливу фінансових заходів на економічну безпеку.

4. Цифровізація фінансових процесів

– використання інформаційних платформ для автоматизації бюджетування, контролю за виконанням програм, обліку та моніторингу фінансових потоків;

– впровадження систем електронного документообігу, онлайн-реєстрації грантів, кредитів та субсидій;

– аналітичні модулі для інтегрованого планування фінансових ресурсів на рівні підприємств та територій.

5. Стратегічна орієнтація на стійкий розвиток та мінімізацію ризиків:

– підвищення адаптивності підприємств до зовнішніх шоків (кліматичних, ринкових, воєнних);

– забезпечення стабільності грошових потоків, інвестиційної активності та довгострокової платоспроможності;

– підтримка соціальної стабільності через фінансування програм зайнятості, розвитку кооперації та інклюзивного сільського розвитку.

Запропоновану модель інтеграції фінансових інструментів наведемо в рис. 4 як багаторівневу систему.

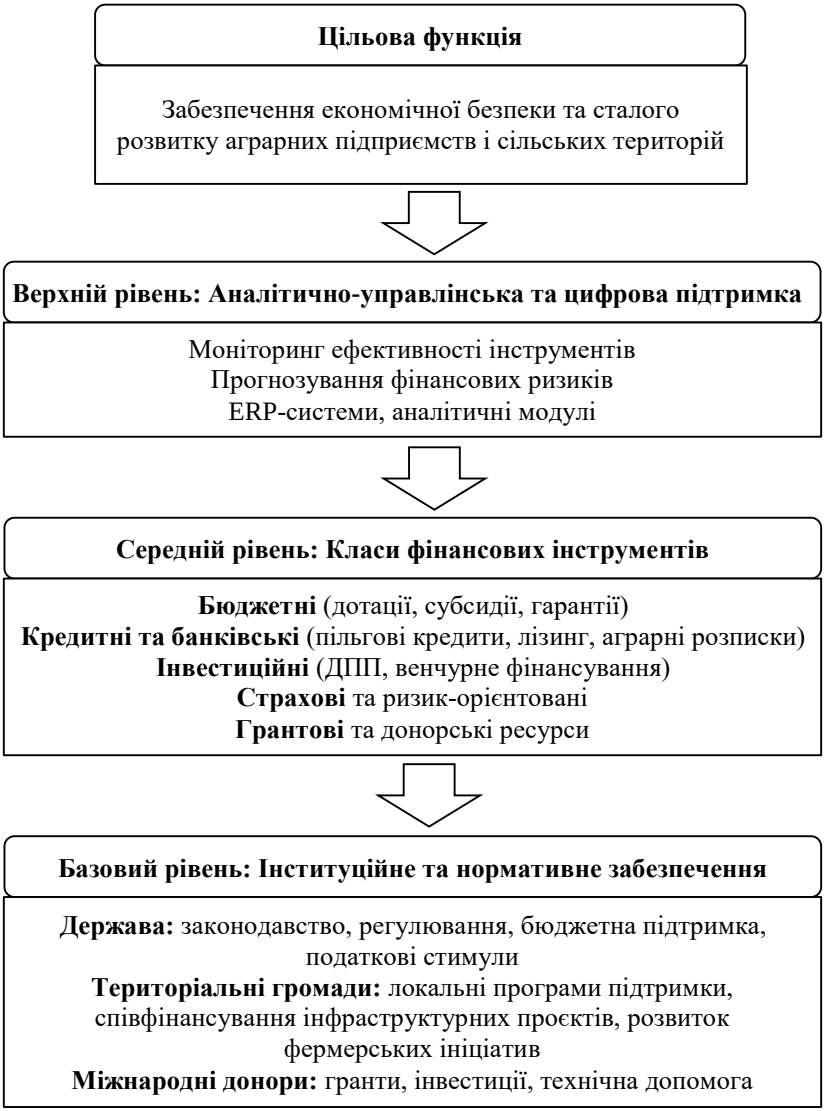


Рис. 4. **Запропонована модель інтеграції фінансових інструментів для забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств**

Рисунок відображає багаторівневу модель інтеграції фінансових інструментів для забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. Схема наочно демонструє взаємозв'язок між базовим інституційним та нормативним забезпеченням, різними класами фінансових інструментів, аналітично-управлінською та цифровою підтримкою і досягненням стратегічної цілі – сталого розвитку і економічної безпеки аграрного підприємства та сільських територій.

Запропонована модель інтеграції фінансових інструментів для забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств може бути ефективно реалізована лише за умови належного обліково-аналітичного забезпечення, оскільки саме порядок визнання, оцінки та відображення державної підтримки, грантових ресурсів, страхових механізмів і компенсаційних виплат у бухгалтерському обліку визначає можливість практичного застосування моделі та достовірність отриманих аналітичних результатів.

Запропонована модель інтеграції фінансових інструментів для забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств може бути ефективно реалізована лише за умови належного обліково-аналітичного забезпечення, оскільки саме порядок визнання, оцінки та відображення державної підтримки, грантових ресурсів, страхових механізмів і компенсаційних виплат у бухгалтерському обліку визначає можливість практичного застосування моделі та достовірність отриманих аналітичних результатів.

З огляду на комплексний характер фінансових інструментів сільського розвитку, особливої уваги потребують облікові аспекти їх відображення, оскільки саме механізм визнання, оцінки та представлення у фінансовій звітності визначає реальний вплив державної

підтримки, грантових ресурсів, страхових інструментів і компенсаційних виплат на фінансову стійкість та економічну безпеку аграрних підприємств. У сучасних умовах невизначеності та воєнних викликів облік перестає виконувати виключно реєстраційну функцію і набуває стратегічного значення як інформаційна основа управлінських рішень.

Одним із ключових проблемних аспектів є облік державної допомоги, зокрема бюджетних дотацій, субсидій і компенсацій. В українській практиці відсутній окремий національний стандарт бухгалтерського обліку, який би комплексно регламентував порядок відображення державної допомоги, унаслідок чого застосовуються норми НП(С)БО 15 «Дохід» [1], НП(С)БО 16 «Витрати» [2], а для аграрних підприємств – також НП(С)БО 30 «Біологічні активи»[3]. У більшості випадків державна підтримка визнається доходом у момент фактичного надходження коштів, що відповідає касовому підходу. Такий підхід забезпечує простоту обліку, проте не дозволяє повною мірою відобразити економічний зміст підтримки та її довгостроковий вплив на фінансові результати підприємства.

Натомість у міжнародній практиці відповідно до МСФЗ (IAS) 20 «Облік державних грантів і розкриття інформації про державну допомогу (Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance)» [4] державна допомога визнається за методом

---

[1] НП(С)БО 15 «Дохід» : Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.99 р. № 290. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text

[2] НП(С)БО 16 «Витрати» : Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.99 № 318. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text

[3] НП(С)БО 30 «Біологічні активи» : Наказ Міністерства фінансів України від 18.11.2005 № 790. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#top

[4] МСФЗ (IAS) 20 «Облік державних грантів і розкриття інформації про державну допомогу». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-20_ukr_2016.pdf

нарахувань і відображається у складі доходів пропорційно виконанню умов, з якими вона пов'язана. Це дозволяє узгодити момент визнання доходу з періодом отримання економічних вигід та уникнути викривлення фінансових результатів. Для аграрних підприємств така різниця підходів має принципове значення, оскільки одноразове визнання значних сум бюджетної підтримки може штучно покращувати показники прибутковості, ліквідності та інтегральні індикатори економічної безпеки, не відображаючи реальної фінансової стійкості.

Окрему увагу слід приділити проблемам визнання доходів від грантів, які дедалі частіше використовуються як інструмент фінансування відновлення, модернізації та впровадження інновацій у сільському господарстві. Грантові ресурси, як правило, мають цільовий характер і супроводжуються певними умовами використання, що зумовлює доцільність їх відображення у складі доходів майбутніх періодів із подальшим поступовим включенням до фінансових результатів. Водночас на практиці аграрні підприємства нерідко визнають гранти як інші операційні доходи в момент надходження коштів, що призводить до перекручення показників фінансової звітності та ускладнює оцінювання ефективності використання залучених ресурсів.

Неправильне або передчасне визнання грантових доходів створює ризики для системи економічної безпеки підприємства, оскільки формує хибні сигнали для управлінських рішень, зокрема щодо інвестиційної активності, дивідендної політики та боргового навантаження. У цьому контексті обліково-аналітичний підхід має бути орієнтований не лише на дотримання формальних вимог стандартів, а й на забезпечення достовірності та аналітичної цінності фінансової інформації.

Специфічним і недостатньо врегульованим об'єктом бухгалтерського обліку в сучасних умовах є воєнні

компенсації, які аграрні підприємства отримують у зв'язку зі знищенням або пошкодженням активів, втратою врожаю, порушенням логістичних ланцюгів і тимчасовою окупацією територій. Такі компенсації можуть мати різну економічну природу: відшкодування вартості знищених основних засобів, компенсацію втрачених доходів або покриття витрат на відновлення діяльності. Відповідно, їх облікове відображення потребує диференційованого підходу залежно від цільового призначення та джерела фінансування.

Проблема полягає у відсутності чітких методичних рекомендацій щодо оцінки, моменту визнання та класифікації воєнних компенсацій у фінансовій звітності. Це створює ризики неоднорідної практики обліку, що ускладнює порівняльний аналіз і оцінювання реального рівня економічної безпеки аграрних підприємств. У таких умовах особливого значення набуває професійне судження бухгалтера та використання аналітичних інструментів для оцінювання впливу компенсаційних виплат на фінансовий стан і стійкість підприємства.

Водночас воєнні компенсації, будучи реактивним механізмом відшкодування втрат, не здатні повною мірою нейтралізувати фінансові ризики, з якими стикаються аграрні підприємства в умовах високої невизначеності. Тривала волатильність цін на сільськогосподарську продукцію, валютні коливання, зростання кредитного навантаження та обмежений доступ до фінансових ресурсів зумовлюють необхідність переходу від компенсаційної моделі підтримки до проактивного управління ризиками. У цьому контексті бухгалтерський облік виходить за межі фіксації фактів господарської діяльності та трансформується в інструмент фінансового ризик-менеджменту, що передбачає ідентифікацію, оцінку та відображення фінансових ризиків із використанням відповідних фінансових інструментів. Саме

тому доцільним є детальний розгляд обліку фінансових ризиків та механізмів їх хеджування як складової забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки аграрних підприємств.

Функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах характеризується високим рівнем фінансової невизначеності, що зумовлено нестабільністю цін на сільськогосподарську продукцію, коливаннями валютних курсів, зростанням вартості кредитних ресурсів і підвищенням боргового навантаження. За таких обставин державна підтримка та грантове фінансування, хоча й відіграють важливу стабілізуючу роль, не можуть повною мірою компенсувати системні фінансові ризики, притаманні аграрному виробництву. Це актуалізує необхідність формування ефективного механізму обліку та управління фінансовими ризиками на рівні підприємства.

Ключовим елементом такого механізму є використання похідних фінансових інструментів, які дозволяють мінімізувати негативний вплив цінових і валютних коливань на фінансові результати діяльності. У бухгалтерському обліку ці інструменти розглядаються не лише як об’єкти фінансових операцій, а як складові системи хеджування, спрямованої на забезпечення прогнозованості грошових потоків і стабільності доходів. Зокрема, застосування форвардних і ф’ючерсних контрактів дає змогу зафіксувати ціну реалізації продукції або валютний курс, тоді як опціони забезпечують гнучкість у прийнятті управлінських рішень за умов ринкової волатильності.

Особливе значення має коректне відображення операцій хеджування у фінансовій звітності, що здійснюється відповідно до вимог МСФЗ 9 «Фінансові інструменти». Дотримання принципів визнання, оцінки та розкриття інформації щодо похідних інструментів забезпечує достовірність фінансових показників і дозволяє

уникнути викривлення фінансових результатів унаслідок різких ринкових змін. У результаті облік хеджування сприяє підвищенню прозорості фінансової інформації та посиленню фінансової стійкості аграрних підприємств.

Таким чином, бухгалтерський облік у сфері фінансових ризиків виконує не лише контрольну, а й стратегічну функцію, перетворюючись на інструмент фінансового ризик-менеджменту та забезпечення економічної безпеки. Узагальнені характеристики основних фінансових інструментів, що застосовуються для хеджування ризиків в аграрному секторі, наведено в табл. 12.

Таблиця 12. **Основні фінансові інструменти для хеджування ризиків в агросекторі**

Тип інструменту	Мета	Приклади використання	Вплив на фінансову звітність
Форвард	Захист від коливань цін на продукцію	Продаж пшениці за фіксованою ціною	Забезпечує стабільність доходів
Ф'ючерс	Хеджування валютних ризиків	Контракт на валютну поставку	Впливає на оцінку валютних доходів/витрат
Опціон	Управління ризиком цінових коливань	Право продати або купити зерно	Дозволяє відкласти вплив на фінансові результати

Джерело: сформовано автором на основі досліджень Taušer J., Čajka R.[1].

Представлені в таблиці форвардні, ф'ючерсні контракти та опціони є ключовими інструментами управління ціновими й валютними ризиками, які виникають у процесі виробничо-збутової діяльності аграрних підприємств.

[1] Taušer J., Čajka R. *Hedging techniques in commodity risk management* // Agric. Econ. 2014. Vol. 60, №. 4. P. 174–182. DOI:10.17221/120/2013-AGRICECON.

Зокрема, форвардні контракти спрямовані на захист від коливань цін на сільськогосподарську продукцію шляхом фіксації ціни реалізації, що забезпечує прогнозованість доходів і стабільність грошових потоків. Ф'ючерсні контракти використовуються переважно для хеджування валютних ризиків та впливають на оцінку валютних доходів і витрат у фінансовій звітності, зменшуючи ризик курсових втрат. Опціони, своєю чергою, надають підприємству право, але не зобов'язання, здійснити купівлю або продаж активу, що дозволяє гнучко управляти ризиком цінових коливань і відтерміновувати їх вплив на фінансові результати.

Отже, дані демонструють, що застосування похідних фінансових інструментів у системі бухгалтерського обліку сприяє стабілізації фінансових показників, підвищенню якості фінансової звітності та посиленню економічної безпеки аграрних підприємств.

Фінансові інструменти сільського розвитку відіграють ключову роль у забезпеченні модернізації аграрного виробництва, впровадженні інноваційних технологій та підвищенні конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах значна частина інвестицій у довгострокові активи аграрних підприємств здійснюється за рахунок державних програм підтримки, міжнародних грантів і цільових субсидій, що зумовлює необхідність чіткого та прозорого їх відображення в системі бухгалтерського обліку.

Облік капітальних інвестицій передбачає ідентифікацію джерел фінансування, розмежування власних і залучених коштів, а також визначення об'єктів інвестування – основних засобів, біологічних активів, інфраструктурних об'єктів або інноваційного обладнання. Особливої уваги потребує облік інвестицій, що здійснюються за рахунок грантів, оскільки такі кошти, як правило, мають цільовий характер і супроводжуються

умовами використання, від виконання яких залежить порядок їх визнання у фінансовій звітності.

Важливим аспектом є відображення результативності інвестиційної діяльності у фінансовій звітності. Збільшення вартості основних засобів і біологічних активів відображається у балансі підприємства, тоді як економічний ефект від їх використання проявляється у звіті про фінансові результати через зміну доходів, витрат і фінансового результату. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати факт отримання фінансової підтримки, а й оцінити її реальний вплив на виробничий потенціал і фінансову стійкість аграрного підприємства.

Окремого методичного підходу потребує облік амортизації та зносу активів, профінансованих за рахунок грантів або субсидій. Для забезпечення достовірного визначення фінансового результату дохід від цільового фінансування визнається поступово, пропорційно нарахованій амортизації відповідних активів або виконанню умов грантової угоди. Це дозволяє уникнути одноразового викривлення показників прибутковості та забезпечує відповідність принципу нарахування.

Узагальнення підходів до обліку грантів, субсидій та інвестицій у довгострокові активи наведено в табл. 13, яка відображає взаємозв’язок між видом фінансування, об’єктом обліку, методами визнання та їх впливом на фінансові результати діяльності підприємства. У таблиці узагальнено види фінансування, об’єкти обліку, методи визнання доходів і витрат, а також наслідки для показників фінансової звітності.

Зокрема, державні гранти, спрямовані на придбання або створення основних засобів, визнаються у складі доходів поступово – пропорційно виконанню встановлених умов або нарахуванню амортизації відповідних активів. Такий підхід забезпечує узгодженість між витратами на використання активів і доходами від цільового фінансування, що позитивно впливає на формування

фінансового результату та структуру власного капіталу підприємства.

Таблиця 13. **Облік грантів та інвестицій у довгострокові активи**

Вид фінансування	Об'єкт обліку	Методи визнання	Вплив на фінансовий результат
Державний грант	Основні засоби	Віднесення до доходів пропорційно виконанню умов	Збільшення капіталу, вплив на прибуток
Міжнародний грант	Біологічні активи	Відображення у балансі, поступове віднесення до доходів	Коректне відображення економічного ефекту
Субсидія	Витрати на модернізацію	Зменшення витрат у звітному періоді	Поліпшення фінансових показників

Джерело: сформовано на основі МСФЗ (IAS) 20[1].

Міжнародні гранти, які часто спрямовуються на розвиток біологічних активів, відображаються у балансі з подальшим поетапним включенням до доходів. Це дозволяє коректно відобразити економічний ефект від інвестицій, уникнути завищення фінансових показників у момент отримання фінансування та забезпечити прозорість фінансової звітності.

Субсидії, що використовуються для фінансування витрат на модернізацію виробництва, обліковуються шляхом зменшення відповідних витрат звітного періоду. Такий механізм сприяє поліпшенню фінансових показників діяльності, водночас забезпечуючи відображення реального економічного змісту державної підтримки.

[1] МСФЗ (IAS) 20 «Облік державних грантів і розкриття інформації про державну допомогу». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-20_ukr_2016.pdf

Отже, наведені підходи демонструють, що правильна організація обліку грантів та інвестицій у довгострокові активи дозволяє поєднати цільове фінансування з результатами господарської діяльності, підвищити достовірність фінансової звітності та посилити економічну безпеку аграрних підприємств.

В умовах активного використання фінансових інструментів сільського розвитку (бюджетних дотацій, грантів, компенсацій, страхових виплат) зростає значення аналітичного обліку як інформаційної бази управління фінансовими ресурсами та забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. Аналітичний облік дає змогу деталізувати облікову інформацію за видами фінансової підтримки, джерелами її надходження, напрямами використання та результатами впливу на фінансову стійкість підприємства.

Для підвищення інформативності облікових даних доцільно організувати аналітичний облік фінансових інструментів за такими ключовими ознаками: видами підтримки (бюджетна, грантова, страхова, компенсаційна), джерелами фінансування (державні, місцеві, міжнародні програми), напрямами використання коштів (капітальні інвестиції, відшкодування втрат, інноваційні проєкти), строками та умовами використання, а також центрами фінансової відповідальності. Такий підхід забезпечує прозорість руху фінансових ресурсів і створює підґрунтя для розрахунку показників ефективності.

Методично доцільним є застосування рахунку 48 «Цільове фінансування і цільові надходження» з відкриттям аналітичних субрахунків, зокрема:

481 «Бюджетні дотації та субсидії»,

482 «Гранти міжнародних організацій»,

483 «Компенсаційні виплати та відшкодування втрат»,

484 «Цільове фінансування інноваційних проєктів»,

485 «Інші види фінансової підтримки».

Аналітичний облік за програмами, джерелами надходження та строками використання коштів дозволяє не лише контролювати цільове використання фінансової підтримки, а й оцінювати економічну віддачу від залучених ресурсів. У цьому контексті показник ROI грантів виступає інструментом вимірювання ефективності грантового фінансування, даючи змогу співвіднести отримані економічні вигоди з понесеними витратами та обґрунтувати доцільність участі в окремих програмах.

Для обліку компенсацій та страхових виплат, пов'язаних із покриттям фінансових ризиків і втрат, доцільно використовувати рахунок 37 «Розрахунки з різними дебіторами» з аналітичними субрахунками 374 «Розрахунки за компенсаціями та відшкодуваннями» та 375 «Розрахунки за страховими виплатами». Деталізація обліку за видами втрат і органами, що здійснюють компенсацію, забезпечує можливість аналізу ефективності механізмів державної підтримки та рівня фактичного покриття понесених збитків. Аналітичний облік за видами ризиків і страховиками створює інформаційну базу для оцінки доцільності укладених страхових договорів і вибору оптимальних страхових програм. Показник покриття ризиків дає змогу зіставити обсяг страхових виплат із величиною застрахованих втрат і визначити ефективність страхового захисту в системі управління ризиками. KPI «компенсації/втрати» дозволяє оцінити, наскільки отримані відшкодування компенсують фінансові втрати підприємства, та слугує індикатором результативності компенсаційної політики.

Використання коштів фінансових інструментів відображається через взаємозв'язок рахунку 48 з рахунками обліку витрат та інвестицій, зокрема рахунком 15 «Капітальні інвестиції» у разі спрямування грантових коштів на модернізацію та інноваційні проєкти, рахунками

23 «Виробництво», 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати» у разі компенсації поточних витрат, а також рахунком 94 «Інші витрати операційної діяльності» у випадку відшкодування надзвичайних втрат. Доходи від цільового фінансування доцільно визнавати пропорційно використанню коштів на рахунку 74 «Інші доходи» (субрахунок 745 «Дохід від цільового фінансування»), що відповідає принципу нарахування та вимогам національних стандартів бухгалтерського обліку[1].

Табл. 14 демонструє обліково-аналітичну матрицю фінансових інструментів аграрних підприємств. Вона поєднує інформацію про конкретний інструмент, рахунок обліку, аналітичний розріз та KPI, що дозволяє комплексно оцінити використання фінансових ресурсів. Інформація відображає системний підхід до контролю та оцінки ефективності використання грантів, компенсацій, страхових виплат, інвестицій та доходів, що дозволяє формувати аналітичну базу для управління фінансовими ресурсами та стратегічного планування.

Для практичного застосування результатів обліку важливо забезпечити взаємозв’язок рахунків, тобто наочно відобразити рух коштів від джерела фінансування до конкретного напрямку витрат або інвестицій. Такий підхід дозволяє контролювати цільове використання фінансових ресурсів, перевіряти ефективність управлінських рішень і оцінювати рівень покриття фінансових ризиків.

[1] Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Інструкція Мінфіну України від 30.11.1999 № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text

Таблиця 14. **Обліково-аналітична матриця фінансових інструментів аграрних підприємств**

Фінансовий інструмент	Рахунок обліку	Аналітичний розріз	KPI / показник ефективності
Гранти, субсидії	48 (481–485) – цільове фінансування	Програма, джерело, строк	ROI грантів – оцінка ефективності використання коштів
Компенсації	37 (374) – розрахунки з дебіторами	Вид втрат, орган, що виплачує	Компенсації / втрати – покриття фінансових ризиків
Страхові виплати	37 (375) – розрахунки з дебіторами	Тип ризику, страховик	Покриття ризиків – ефективність страхового захисту
Інвестиції	15 – капітальні інвестиції	Проєкт, актив	Вплив на FinScore – інтегральна оцінка фінансової стійкості
Доходи	74 (745) – інші доходи	Вид фінансування	Фінансова стійкість – оцінка впливу на стабільність підприємства

Джерело: розроблено з врахуванням Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій[1].

Саме цю інформацію систематизує табл. 15, яка демонструє кореспонденцію рахунків за основними операціями з фінансовими інструментами. Вона наочно відображає, які рахунки дебетуються та кредитуються при надходженні грантів, компенсацій, страхових виплат, інвестицій та доходів від цільового фінансування, а також розміри сум і призначення операцій. Така деталізація створює основу для контролю руху коштів і розрахунку KPI, забезпечуючи прозорість фінансових потоків та ефективну аналітичну підтримку управління підприємством.

[1] Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Інструкція Мінфіну України від 30.11.1999 № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text

Таблиця 15. **Кореспонденція рахунків для фінансових інструментів аграрних підприємств**

№	Операція	Дебет	Кредит	Сума, тис. грн	Призначення / коментар
1	Надходження гранту від державної програми	311 «Поточні рахунки в національній валюті»	481 «Бюджетні дотації та субсидії»	500	Відображення надходження цільових коштів на капітальні чи поточні витрати
2	Використання гранту на інвестиційний проєкт	15 «Капітальні інвестиції»	481 «Бюджетні дотації та субсидії»	300	Списання коштів на модернізацію та інновації
3	Використання гранту на поточні виробничі витрати	23 «Виробництво»	481 «Бюджетні дотації та субсидії»	150	Списання коштів на матеріали та зарплату
4	Надходження компенсації від держави	311 «Поточні рахунки в національній валюті»	374 «Розрахунки за компен-саціями»	200	Відшкодування збитків підприємства
5	Списання компенсації на покриття виробничих втрат	91 «Загальновиробничі витрати»	374 «Розрахунки за компен-саціями»	200	Покриття фактичних втрат підприємства
6	Надходження страхових виплат	311 «Поточні рахунки в національній валюті»	375 «Розрахунки за страховими виплатами»	100	Відшкодування застрахованих ризиків
7	Використання страхових коштів	92 «Адміністративні витрати	375 «Розрахунки за страховими виплатами»	100	Списання коштів на покриття втрат адміністративного характеру

№	Операція	Дебет	Кредит	Сума, тис. грн	Призначення / коментар
8	Інвестиції підприємства у проєкт	15 «Капітальні інвестиції»	311 «Поточні рахунки в національній валюті»	400	Відображення вкладень власних коштів у модернізацію
9	Визнання доходів від цільового фінансування	745 «Інші доходи»	482 «Гранти міжнародних організацій», 484 «Цільове фінансування інноваційних проєктів»	250	Пропорційне відображення використаних грантових коштів як доходів
10	Переведення частини гранту на покриття непередбачених витрат	94 «Інші витрати операційної діяльності»	48 (485) – «Інші види фінансової підтримки»	50	Списання коштів на непередбачені операційні витрати

Джерело: власна розробка автора з врахуванням Плану рахунків[1].

[1] Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Інструкція Мінфіну України від 30.11.1999 № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text

Дані відображають логіку руху фінансових ресурсів від джерел надходження до конкретного використання, забезпечуючи прозорість і контроль за операціями з грантами, бюджетними дотаціями, компенсаціями, страховими виплатами, інвестиціями та доходами від цільового фінансування. Представлена інформація дозволяє всебічно оцінити ефективність використання фінансових інструментів, оскільки відображає вплив змін на конкретних рахунках на загальну фінансову стабільність підприємства. Вона формує методологічну основу для організації аналітичного обліку та підготовки детальної фінансової звітності, що демонструє реальний стан ресурсів, здатність підприємства протистояти ризикам та ефективно розподіляти залучені кошти.

Завдяки такій структурі можливо здійснювати комплексний аналіз ключових показників ефективності (KPI), серед яких ROI грантів, співвідношення отриманих компенсацій до понесених втрат та інтегральний показник FinScore. Використання цих індикаторів дозволяє не лише контролювати цільове використання коштів, а й оцінювати доцільність фінансових рішень, прогнозувати їхній вплив на економічну стабільність та приймати обґрунтовані управлінські рішення на стратегічному рівні.

Ключовим компонентом аналітичної моделі управління є система KPI, яка трансформує дані бухгалтерського обліку в інформацію, придатну для прийняття рішень. ROI грантів оцінює ефективність використання залучених грантових ресурсів та виправданість участі підприємства у програмах фінансової підтримки; показник компенсацій до втрат дозволяє визначити рівень покриття фінансових ризиків і оцінити результативність компенсаційної політики; інтегральний індикатор FinScore забезпечує узагальнену оцінку впливу

фінансових інструментів на економічну безпеку та фінансову стійкість підприємства.

Узагальнення цих ключових показників ефективності для практичного використання наведено у табл. 16, що дозволяє створити цілісну систему моніторингу фінансових потоків і підвищити прозорість та контроль за управлінням ресурсами в аграрному секторі.

Таблиця 16. **KPI для оцінки ефективності фінансових інструментів**

Показник	Формула розрахунку	Мета	Діапазон/ оцінка
ROI грантів	(Вигода від гранту / Витрати) × 100%	Оцінка ефективності використання грантів	0–100%
Співвідношення компенсацій до втрат	Компенсації / Втрати	Контроль покриття ризиків	>1 – повне покриття
FinScore	Інтегральний показник	Оцінка економічної безпеки	1–5 (червона-жовта-золота зона)

Джерело: сформовано автором за даними офіційних ресурсів[1, 2, 3].

Для комплексної оцінки економічної безпеки доцільно використовувати інтегральний показник FinScore, який формується на основі даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності за блоками ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ризиків. З метою посилення аналітичної функції обліку можливе запровадження позабалансової управлінської аналітики або умовного

[1] YouControl Ltd. FinScore – метод фінансового скорингу для оцінки стійкості компаній. URL: https://youcontrol.com.ua/en/contractor/financial-scoring/method/

[2] Ключові показники ефективності. Wikipedia. URL: https://surl.li/julysv

[3] 30 Financial Metrics and KPIs to Measure Success in 2025. NetSuite. URL: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/financial-kpis-metrics.shtml

рахунку інтегральної оцінки, що забезпечує систематизацію показників та підвищує якість управлінських рішень.

Таким чином, поєднання аналітичного обліку, деталізованої системи рахунків і KPI створює цілісну обліково-аналітичну модель управління фінансовими інструментами сільського розвитку, спрямовану на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, мінімізацію ризиків та зміцнення економічної безпеки аграрних підприємств.

Цифровізація фінансових процесів суттєво трансформує систему бухгалтерського обліку аграрних підприємств, розширюючи можливості залучення та контролю фінансових ресурсів. У сучасних умовах суб'єкти аграрного бізнесу дедалі активніше використовують цифрові фінансові інструменти та онлайн-платформи для отримання грантів, страхових компенсацій, кредитних ресурсів, а також альтернативних форм фінансування. Це зумовлює необхідність адаптації методики обліку до нових цифрових каналів руху коштів і формування відповідного аналітичного забезпечення.

Особливістю цифрових фінансових інструментів є здійснення операцій через електронні платіжні системи та платформи, що потребує чіткого документального підтвердження та відображення в бухгалтерському обліку. Надходження і витрати коштів, здійснені з використанням електронних гаманців, платіжних сервісів та онлайн-банкінгу, мають відображатися з дотриманням принципів повноти, своєчасності та ідентифікації джерел фінансування. Це забезпечує коректне формування фінансової звітності та підвищує рівень внутрішнього контролю.

Окремої уваги потребує облік цифрових фінансових продуктів, зокрема краудфандингових платформ та спеціалізованих агроплатформ. Краудфандинг як

інструмент залучення коштів від приватних інвесторів або донорів, може мати форму пожертвувань або інвестицій, що зумовлює різний порядок їх бухгалтерського відображення. Отримані кошти до моменту виконання зобов'язань доцільно обліковувати як доходи майбутніх періодів або цільове фінансування з подальшим визнанням доходу відповідно до умов платформи та результатів реалізації проєкту.

Агроплатформи, які об'єднують механізми кредитування, грантової підтримки та субсидування, формують єдине цифрове середовище взаємодії аграрних підприємств із державними та міжнародними фінансовими інституціями. Використання таких платформ сприяє стандартизації фінансових операцій, підвищенню прозорості руху коштів і розширенню аналітичних можливостей облікової системи. Дані, отримані з агроплатформ, можуть бути безпосередньо інтегровані в систему аналітичного обліку, що спрощує контроль за цільовим використанням фінансових ресурсів.

Використання електронних платіжних систем забезпечує автоматизацію облікових процесів, зменшення ризику помилок та оперативний доступ до фінансової інформації. Завдяки цифровим інструментам підвищується аналітична цінність облікових даних, що створює підґрунтя для проведення фінансового аналізу, оцінки ефективності використання коштів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, інтеграція цифрових фінансових інструментів у систему бухгалтерського обліку аграрних підприємств дозволяє поєднати технологічний і обліково-аналітичний аспекти управління фінансами. Це сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, посиленню внутрішнього контролю та формуванню якісної

інформаційної бази для забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки підприємства.

Узагальнену характеристику цифрових фінансових інструментів, що використовуються аграрними підприємствами, наведено в табл. 17.

Таблиця 17. **Цифрові інструменти аграрних підприємств**

Інструмент	Тип операцій	Джерело фінансування	Вплив на облік
Crowdfunding платформи	Пожертвування / інвестиції	Приватні інвестори	Доходи майбутніх періодів
Агроплатформи	Кредити, гранти	Державні / міжнародні	Прозорість та аналітика фінансів
Електронні платіжні системи	Оплата та надходження	Будь-яке	Автоматизація обліку та контроль

Джерело: сформовано автором за даними Петренко М. А.[1].

Наведені інструменти охоплюють як альтернативні джерела фінансування, так і цифрові канали реалізації фінансових операцій, що свідчить про зростання ролі цифрових платформ у формуванні та русі фінансових ресурсів.

Зокрема, використання краудфандингових платформ дозволяє залучати кошти приватних інвесторів, що зумовлює необхідність чіткого розмежування отриманих надходжень залежно від їх економічної сутності та строків визнання доходу. Агроплатформи, орієнтовані на кредитування та грантову підтримку, формують інтегроване середовище взаємодії підприємств із державними та міжнародними фінансовими інституціями,

[1] Петренко М. А. Цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності стратегічного планування в агросекторі. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 11. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15567891

забезпечуючи прозорість фінансових потоків і розширення аналітичних можливостей обліку.

Електронні платіжні системи, у свою чергу, виступають універсальним інструментом проведення розрахунків, сприяючи автоматизації облікових процедур і підвищенню рівня контролю за надходженням та використанням коштів. Узагальнення цифрових фінансових інструментів підкреслює їх значення для модернізації обліково-аналітичної системи аграрних підприємств та посилення її ролі в забезпеченні фінансової стійкості й економічної безпеки.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору фінансові інструменти виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, впливаючи на рівень зайнятості, добробут населення та стійкість територіальних громад. У зв'язку з цим бухгалтерський облік дедалі частіше розглядається як інструмент комплексної оцінки соціально-економічного впливу діяльності підприємства, що виходить за межі традиційного фінансового виміру.

Облік витрат і доходів, пов'язаних із реалізацією соціальних проєктів, дозволяє систематизувати інформацію щодо фінансування заходів із забезпечення зайнятості, підтримки соціальної інфраструктури та розвитку місцевих громад. Такі витрати доцільно виокремлювати в аналітичному обліку, що забезпечує можливість оцінювання їх ефективності та зіставлення з отриманими соціальними результатами. Наявність структурованих облікових даних створює основу для формування управлінських звітів, орієнтованих на довгостроковий розвиток.

Важливим аспектом є відображення в обліково-аналітичній системі ефектів державної політики, зокрема дотацій, субсидій і компенсацій, спрямованих на підтримку соціально значущих напрямів діяльності. Аналітичні звіти,

сформовані на основі таких даних, дозволяють оцінити результативність державних програм не лише з погляду фінансових показників, а й з урахуванням їхнього впливу на економічну стійкість підприємства та соціальний розвиток території.

Облік соціально-економічного впливу сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління аграрним підприємством. Він забезпечує зв'язок між фінансовими результатами діяльності та соціальними ефектами, що виникають у процесі використання фінансових інструментів. У цьому контексті бухгалтерський облік набуває стратегічного значення, виступаючи інформаційною основою для прийняття рішень, спрямованих на зниження ризиків, підвищення рівня економічної безпеки та зміцнення взаємодії підприємства з місцевою громадою.

Таким чином, облік соціально-економічного впливу фінансових інструментів дозволяє розширити аналітичні можливості облікової системи, поєднати економічні та соціальні аспекти діяльності й підкреслити роль підприємства як активного учасника розвитку територій. Це, у свою чергу, сприяє формуванню фінансової стійкості як на рівні окремого суб'єкта господарювання, так і на рівні громади.

Узагальнену характеристику соціального та економічного ефекту використання фінансових інструментів наведено в табл. 18. Подані у таблиці показники відображають взаємозв'язок між видами витрат і доходів, цілями їх обліку та результатами, що проявляються у підвищенні фінансової стійкості й економічної безпеки.

Зокрема, виокремлення витрат на реалізацію соціальних програм дає змогу оцінити ефективність заходів, спрямованих на забезпечення зайнятості та соціальної стабільності в громадах. Облік таких витрат формує інформаційну базу для контролю використання

фінансових ресурсів і аналізу їхнього впливу на соціально-економічний розвиток територій. Доходи, отримані у вигляді дотацій на розвиток інфраструктури, відображають роль державної підтримки у зміцненні економічного потенціалу підприємств та створенні передумов для сталого розвитку.

Таблиця 18. **Соціальний та економічний ефект фінансових інструментів**

Види витрат/доходів	Показник	Мета обліку	Роль у фінансовій стійкості
Соціальні програми	Витрати на зайнятість	Контроль ефективності використання коштів	Підвищення стабільності громади
Дотації для розвитку інфраструктури	Доходи	Аналітичний контроль	Підвищення економічної безпеки підприємства
Компенсації від держави	Відшкодування втрат	Облік і прогнозування	Зниження ризиків та стабілізація фінансів

Джерело: сформовано на основі публікацій[1, 2].

Компенсації від держави, представлені як інструмент відшкодування втрат, характеризують механізми зниження фінансових ризиків і стабілізації грошових потоків. Їх аналітичний облік дозволяє не лише фіксувати фактичні надходження, а й прогнозувати майбутні фінансові результати з урахуванням впливу зовнішніх факторів.

[1] Пилипенко Д., Шевченко Н., Пилипенко М. Оцінка ефективності державних підтримок та субсидій у забезпеченні фінансової безпеки аграрних підприємств України. Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science. Vol. 29, № 1. С. 57-71. DOI: 10.56407/bs.agrarian/1.2025.57

[2] Нова система підтримки аграріїв в Україні: хто насправді у виграші? // Kyiv School of Economics. 2025. URL: https://kse.ua/ua/community/stories/the-new-agricultural-support-system-in-ukraine-who-really-benefits

Загалом наведені дані підкреслюють стратегічну роль обліку соціально-економічного впливу фінансових інструментів як складової системи забезпечення фінансової стійкості підприємства та соціальної стабільності громади.

Таким чином, сучасний етап розвитку аграрного сектору відзначається зростанням економічних, фінансових, соціальних та інституційних ризиків, що зумовлює підвищену вразливість аграрних підприємств і сільських територій. За таких умов фінансові інструменти сільського розвитку набувають системоутворюючого значення, виконуючи роль ключового механізму забезпечення економічної безпеки, фінансової стійкості та довгострокового функціонування агропідприємств. Їх застосування сприяє підтримці платоспроможності, активізації інвестиційної діяльності, модернізації виробничих процесів, зниженню ризиків та розвитку соціальної інфраструктури сільських територій.

Ефективність використання фінансових інструментів безпосередньо залежить від рівня організації бухгалтерського обліку та аналітичного супроводу, які забезпечують своєчасне відображення руху фінансових і матеріальних ресурсів, контроль цільового використання коштів та формування інформаційної основи для прийняття управлінських і стратегічних рішень. Обліково-аналітичний підхід дозволяє комплексно оцінювати результативність бюджетних, кредитних, інвестиційних, страхових, податкових і грантових механізмів, визначати фінансовий стан аграрних підприємств і обґрунтовувати напрями їх подальшого розвитку.

Синергія державної аграрної політики, активної участі територіальних громад та підтримки міжнародних фінансових організацій формує багаторівневе інституційне середовище реалізації фінансових інструментів сільського розвитку. Комплексне поєднання різних форм фінансової

підтримки сприяє підвищенню ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності аграрних підприємств, стимулює інноваційні процеси й техніко-технологічну модернізацію, а також зміцнює соціальну стабільність і економічну спроможність сільських територій.

Удосконалення чинних фінансових механізмів та інтеграція нових інструментів у поєднанні з розвитком ефективного обліково-аналітичного забезпечення створюють передумови для формування стійкого, інклюзивного та фінансово забезпеченого сільського розвитку. Такий підхід забезпечує не лише оперативну адаптацію аграрних підприємств до економічних, інституційних і воєнних викликів, а й сприяє довгостроковому зміцненню їх економічної безпеки, фінансової незалежності та інтеграції у сучасні механізми сталого розвитку сільських територій.

ВИСНОВКИ

Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується глибокою трансформацією підходів до управління територіальним розвитком. Для України, де аграрний сектор традиційно виступає локомотивом експортного потенціалу, питання фінансового забезпечення сільських територій набуває стратегічного значення. Дана монографія є результатом ґрунтовного наукового пошуку з метою не лише детермінувати теоретичні засади фінансової архітектоніки, а й вибудувати дієву модель адаптації європейського інструментарію до українських реалій.

Центральною ідеєю праці є перехід від статичного розуміння фінансів до динамічної архітектоніки згуртування. В монографії переконливо доведено, що сталий розвиток громади неможливий без гармонійного поєднання внутрішніх ресурсів (місцевих податків, управлінського обліку) та зовнішніх важелів (банківського кредитування, європейських структурних фондів). Особливої актуальності роботі надає аналіз фінансових ризиків у контексті воєнних викликів та повоєнного відновлення, що робить її незамінним дороговказом для практиків місцевого самоврядування.

Наукова значущість монографії полягає у синергії декількох ключових напрямів:

- Концептуалізація фінансової архітектоніки: обґрунтування гносеології сільського розвитку через призму інституційних трансформацій.
- Євроінтеграційний вектор: глибокий аналіз політики згуртування ЄС як еталону для реформування вітчизняної системи фінансової підтримки територій.

- Фінансова спроможність та ризикозахищеність: розробка методологічних підходів до оцінювання життєздатності територіальних громад в умовах кризової турбулентності.
- Інформаційно-аналітичний базис: розкриття ролі управлінського обліку та банківського інжинірингу як інструментів «тонкого налаштування» економічних процесів на селі.

Ця монографія – це не лише науковий доробок, це маніфест нового економічного мислення. Вона пропонує відповіді на складні запитання: як перетворити сільську територію з об'єкта дотування на суб'єкт інвестиційної привабливості або як забезпечити фінансову інклюзію кожного мешканця громади через сучасні банківські сервіси.

Представлені дослідження можуть стати надійним підґрунтям для подальших наукових дискусій та бути основою реальних стратегій економічного відродження України. Видання буде корисним широкому колу читачів – від академічної спільноти до державних службовців, які сьогодні творять нову фінансову історію України.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Макетування Л. Недільської

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку 25.03.2026 р. Формат 60х84/16.
Друк цифровий. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 40,75 Тираж 100 прим.

Видавництво «SBA Print»
Тел.: +38067-393-33-34
e-mail: 3933334@ukr.net
www/sbaprint.com.ua

Свідоцтво про внесення суб’єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 5409 від 02.08.2017 року