

РОЗДІЛ 5

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ТА БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ



(д.е.н., проф. Метеленко Н. Г., д.е.н., проф. Дятлова Ю. В.,
к.е.н., доц. Оглобліна В. О., к.е.н., доц. Попова А. О., к.е.н., доц. Сіліна І. В.,
здобувач PhD Сумма В. С., здобувач PhD Полусмяк Л. Л.)

5.1 Фінансова система України та бюджетна політика: стійкість, адаптивність, фінансування потреб оборони в контексті політики повоєнного відновлення.

5.2 Трансформації в управлінні державними фінансами: виклики сьогодення, зарубіжний досвід, бюджетний процес.

5.3 Інструменти забезпечення сталого розвитку бізнесу під час війни в Україні.

5.4 Фінансові важелі безпековості бізнесу в умовах повномасштабної війни: перспективи розвитку ГМК та державна підтримка промисловості.

5.5 Фінансове управління промисловими підприємствами, цифрові технології та антикризові вектори під час повномасштабної війни: обмеження, виклики, перспективи.

Висновки

Список використаних джерел

Вступ

Фінансова система України виявилася стійкою до умов воєнного стану та змогла оперативно адаптуватися, завдяки фахівцям НБУ та Міністерства фінансів України, які продемонстрували високий професійний рівень. Їх рішення дозволили утворити міцний економічний фронт. Не можна повністю говорити, що в умовах війни економіка України зросла. Цього не відбулося, але разом з тим не відбулося й суттєвого падіння національної економіки, що є вкрай важливим в умовах війни.

Війна висвітлила уразливі місця у промисловості, водночас, вона надає шанс на відновлення і розвиток секторів і галузей на нових технологічних засадах, здатних забезпечити структурну перебудову з пріоритетним розвитком переробних виробництв, котрі можуть створити міцну основу економіки. Зважаючи на наявну структуру виробництва, першочерговими пріоритетними напрямками для промисловості варто вважати: розвиток машинобудування як галузі середньо- і високотехнологічної продукції, здатної пришвидшити структурні зрушення, створити мультиплікативний ефект в інших секторах, забезпечити зайнятість; значне збільшення обсягів виробництва будівельних матеріалів для потреб повоєнної відбудови країни; відбудова металургійної галузі на новітніх засадах «зеленої» металургії за сучасними екологічними стандартами; поглиблення переробки у галузях, які мають значний сировинний потенціал, насамперед, сільськогосподарської сировини. Необхідність суттєвих парадигмальних змін у підходах до розвитку промисловості у поступі до євроінтеграції, зокрема її «озеленення» та циркулярність, актуалізує суттєве нарощування вторинного перероблення.

5.1 ФІНАНСОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ ТА БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА: СТІЙКІСТЬ, АДАПТИВНІСТЬ, ФІНАНСУВАННЯ ПОТРЕБ ОБОРОНИ В КОНТЕКСТІ ПОЛІТИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Війна на виснаження призвела до підвищення оборонних видатків бюджету до безпрецедентного в історії України рівня [1]. Внаслідок війни відбувся значний тиск на економіку України, адже усі фінансові ресурси необхідно було спрямовувати на обороноздатність країни, тисячі людей залишилися без роботи та домівок, мільйони людей змушені були переселитися у безпечні місця для життя, велика кількість підприємств припинила своє функціонування, об'єкти критичної інфраструктури опинилися під загрозою знищення тощо [2]. Окупація окремих територій призвела до втрати робочих місць, відбувається зменшення податкових надходжень через ліквідацію чи знищення низки підприємств, саме тому уряд вимушений вживати радикальних економічних реформ, щоб хоч якось втримати економічну ситуацію в країні та продовжувати нарощення обороноздатності.

Фінансова система України доволі швидко адаптувалась до військових умов, адже витримала найбільший удар за період незалежності. Цього вдалося досягти завдяки злагодженій роботі уряду, зокрема, Міністерству

фінансів України, Національному банку України, податковій та митній службам України, яким вдалося працювати як єдиний механізм і налагодити основні фінансові процеси в умовах війни. Незважаючи на війну в Україні, констатуємо, що банки продовжують працювати, ліквідність банківської системи висока, відсутній «банкопад», який був в 2014–2015 рр., безготівкові розрахунки працюють, готівковий обіг забезпечений по всіх регіонах, де не йдуть активні бойові дії, виплачуються соціальні виплати найбільш вразливим верствам населення, потреби Збройних Сил України фінансуються у 100 % обсязі. В межах повноважень банківської системи проводиться активна та постійна робота по отриманню екстреної допомоги від МВФ та інших міжнародних фінансових інстанцій. Всі перераховані чинники та дії свідчать про вдалу та швидку адаптацію фінансової системи України до умов воєнного стану.

Безсумнівно спостерігаються й негативні ознаки воєнного стану, зокрема через падіння курсу валюти (її зниження склало не критичні 10 %). Слід зауважити, що жодна фінансова система не могли вийти без втрат в умовах війни. Важливо, що в Україні вдалося втримати економіку й вона повністю не знищена, а продовжує своє функціонування, виконує зобов'язання та формує новий уклад воєнної економіки. Всього цього вдалося домогтися завдяки оперативним та непопулярним рішенням, спрямованим на стабілізацію економічної ситуації.

24 лютого 2022 р., коли розпочалася війна, НБУ інтенсифікував свої зусилля на подолання панічних настроїв серед населення, збереження довіри до банківської системи, що дозволило утримати від різкого падіння курс валюти. Головні рішення НБУ стосувалися забезпечення безперебійної роботи банківської системи, стримування девальвації національної валюти та захисту від відпливу капіталу за кордон. У найшвидшому режимі приймалися управлінські рішення, які свого часу захистили Україну від негативних наслідків. Незважаючи на війну в Україні, банки працювали на територіях, де не відбувалися активні бойові дії, банкомати були забезпечені готівкою, а на безготівкові платежі не було жодних обмежень.

Доцільно виділити декілька ключових рішень НБУ та Міністерства фінансів, які дозволили стабілізувати фінансову систему України:

- обмеження зняття готівки до 100 тис. грн на добу для всіх, крім підприємств, які виконували мобілізаційні плани, а також мешканців, яким загрожувала окупація;
- фіксація курсу гривні до іноземних валют станом на 24 лютого 2022 року, а пізніше його коригування на 25 %;
- заборона вільного продажу валюти, банки могли продавати валюту лише у тому обсязі, в якому придбали;

- мораторій на транскордонні перекази, окрім тих, що здійснюються від імені держави;
- заборона на нарахування пені через несплату кредитів у встановлені терміни;
- збільшення облікової ставки з 10 % до 25 %;
- інтенсифікація зусиль по залученню грошової допомоги від міжнародних фінансових організацій;
- залучення коштів громадян через продаж військових облігацій, що дозволило фінансувати потреби ЗСУ [4].

Отже, фінансова система України виявилася стійкою до умов воєнного стану та змогла оперативнo адаптуватися завдяки фахівцям НБУ та Міністерства фінансів України, які продемонстрували високий професійний рівень. Їх рішення дозволили утворити міцний економічний фронт.

Не можна повністю говорити, що в умовах війни економіка України зросла, цього не відбулося, але разом з тим не відбулося й суттєвого падіння національної економіки, що є вкрай важливим в умовах війни.

Так, упродовж повномасштабної війни росії проти України обсяг сплачених Урядом коштів за погашеннями внутрішніх боргових інструментів на 54 093,9 млн грн перевищує обсяг залучених коштів до державного бюджету на аукціонах із продажу ОВДП (*облігації внутрішніх державних позик України*). Зокрема, з 24 лютого до 2 жовтня 2022 року Уряд спрямував на погашення внутрішніх державних облігацій 149 216,0 млн грн; 1539,4 млн дол. США та 168,0 млн євро. Натомість залучив від розміщення внутрішніх боргових інструментів на аукціонах – 100 161,4 млн грн; 974,3 млн дол. США та 468,4 млн євро. Перевагою придбання військових облігацій є те, що заробіток не оподатковується, на відміну від депозитних вкладів банківських та фінансових установ. Тобто особа не сплачує податок на прибуток та військовий збір [5].

Упродовж дії воєнного стану Міністерство фінансів підвищувало дохідності за низкою гривневих паперів (максимальна дохідність становила 16 % річних), а також за всіма доларовими ОВДП (максимальна дохідність – 4,5 % річних). Водночас, ставки за гривневими військовими облігаціями на 3 місяці, а також за ОВДП, номінованими в євро, не змінювалися з початку випуску відповідних паперів та до сьогодні становлять 9,5 % річних та 2,5 % річних, відповідно. Найбільший портфель відповідних цінних паперів утримують банки – первинні дилери. У власності нерезидентів перебуває військових облігацій на понад 1251,3 млн грн та 2 млн дол. США [4].

Що стосується бюджетно-податкової сфери та її фінансової стійкості, то вона зазнала значних втрат. Бюджет недорахував надходження великої

частини коштів через окупацію окремих територій та припинення діяльності значної кількості підприємств. Стабілізувати ситуацію вдалося лише завдяки великому бізнесу, який відгукнувся на проблеми та погодився перерахувати авансом податкові платежі. Наразі актуальним питанням є фінансове облаштування всіх рівнів бюджетної системи та забезпечення їх соціально-економічного розвитку.

Для підтримки бізнесу, який є головним платником податків, була запущена масова програма релокації (переміщення) підприємств у безпечні місця. Це дозволило продовжити діяльність окремих підприємств, відповідно це дозволило створити робочі місця та продовжити сплачувати податки. Завдяки цьому продовжило своє функціонування близько 500 підприємств. Також Україна впровадила низку програм, спрямованих на фінансову підтримку бізнесу, зокрема через отримання міжнародних грантів, «дешевих» кредитів, співфінансування на умовах державно-приватного партнерства тощо. Підприємства є головним локомотивом розвитку національної економіки через створення робочих місць, сплати податкових платежів.

Слід зазначити, що Рада НБУ 15 квітня 2022 р. ухвалила Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану, що діятимуть до нормалізації функціонування економіки й фінансової системи [6]. Документ передбачає, зокрема:

- фінансування з боку регулятора лише критичних видатків уряду та якнайшвидшу повну відмову від цього інструменту з метою уникнення фіскального домінування та високої інфляції, зниження довіри до НБУ, ускладнення процесу євроінтеграції України та співпраці з міжнародними фінансовими донорами;
- збереження власної інституційної, фінансової та операційної незалежності регулятора для належного виконання ним власних функцій;
- подальшу підтримку стабільної роботи банківської системи;
- активну протидію агресії на фінансовому фронті;
- сприяння розв'язанню проблем українських біженців;
- сприяння залученню зовнішнього фінансування й запровадження реформ в Україні.

З метою забезпечення захисту населення від різкого підвищення цін на найбільш необхідні засоби, податкові органи отримали повноваження щодо здійснення контролю та регулювання ціноутворення на період воєнного стану. Бюджетна сфера переорієнтувалася на воєнні цілі, що передбачало здійснення найнеобхідніших соціальних видатків, спрямованих на підтримку життєдіяльності населення. У період дії воєнного стану, незважаючи на значне ускладнення ситуації в бюджетній

сфері, Україна до сьогодні продовжує виконувати свої боргові зобов'язання. Для цього створено Фонд обслуговування та погашення державного боргу. Так, у березні 2022 р. Україна здійснила платіж у сумі 292 млн дол. США за єврооблігаціями, деномінованими в доларах, термін погашення яких спливає у вересні поточного року. Надалі Україна домоглася відстрочки від погашення державного боргу на рік, що дозволило убезпечити країну від дефолту. З державним бюджетним дефіцитом уряд країни боровся завдяки надходженню міжнародної фінансової допомоги. Це все, у сукупності, дозволило зменшити тиск на державний бюджет країни та покрити його дефіцит. Так, з початку війни надходження від іноземної допомоги дозволило покрити близько 55 % усіх витрат бюджету. До фінансової допомоги Україні долучилася велика кількість фінансових міжнародних організацій та уряди інших країн (Канада, США, Італія, Велика Британія, Франція тощо) (табл. 5.1). Саме зовнішнє фінансування стало одним з головних факторів макростабільності в Україні [8].

Усі країни зі списку надавали Україні базову підтримку та підтримували в Організації Об'єднаних Націй (ООН), запровадили санкції проти росії та брали активну участь у самітах «Рамштайну». Що стосується грошової підтримки, то на першому місці у списку очікувано США з 44,5 млрд євро, за яким – Німеччина, Велика Британія та Польща з 7,6; 6,6 та 5,1 млрд відповідно. З точки зору співвідношення виділеної допомоги до ВВП країн, то п'ятірка лідерів помітно змінюється. Так на перше місце в такому разі вийде Естонія (1,13 %), а за нею йдуть Латвія (1,03 %), Польща (0,88 %), Литва (0,55 %). П'ятірку лідерів замикає Чехія з показником 0,49 % [8].

Міжнародний валютний фонд у зв'язку зі збройним нападом російської федерації виділив екстрену фінансову допомогу в розмірі 1,4 млрд доларів США через інструмент прискореного фінансування. Кошти були спрямовані на фінансування першочергових витрат та нагальних потреб платіжного балансу. У вересні 2022 р. Міжнародний валютний фонд виділив ще додаткових 1,4 млрд доларів. Європейський Союз з початку року підтримав Україну на суму 19 млрд євро. Взагалі, за оцінкою ЄС, для базових потреб Україні в місяць потрібно від 3 до 4 млрд євро для покриття базових потреб.

Отже, фінансова система України в умовах війни зіткнулася з найбільшими труднощами, які призвели до суттєвих втрат. Водночас фінансова система себе показала дієвою та міцною й змогла втриматися у перші дні війни, швидко адаптуватися до воєнного стану та продовжила розвиток економіки.

**Таблиця 5.1 – Рейтинг 20 країн світу,
які надали найбільшу допомогу Україні [8]**

Країна	Визнання геноциду Росії проти України	Вислано російських дипломатів з країни	Допомога Україні та біженцям, € млрд	Допомога Україні % ВВП
Польща	Так	45	5,1	0,88
Естонія	Так	17	0,3	1,33
Латвія	Так	16	0,3	1,03
США	Так	12	44,5	0,22
Литва	Так	5	0,3	0,55
Португалія	Так	10	0,5	0,24
Велика Британія	Частково	у 2018 році 23	6,6	0,25
Італія	Частково	30	2,8	0,15
Іспанія	Частково	25	2,3	0,19
Словаччина	Частково	38	0,4	0,43
Чехія	Так	1	1,2	0,49
Франція	У спільних заявах	41	4,1	0,16
Канада	Так	у 2018 році 4	3,0	0,19
Нідерланди	У спільних заявах	17	1,8	0,20
Болгарія	У спільних заявах	81	0,2	0,29
Данія	У спільних заявах	15	0,8	0,22
Німеччина	У спільних заявах	40	7,6	0,20
Норвегія	У спільних заявах	3	1,3	0,37
Румунія	У спільних заявах	10	0,4	0,15
Словенія	У спільних заявах	33	0,1	0,19

Таблиця 5.1 (сформована на основі [8])

Узагальнюючи, маємо зазначити, що актуальними напрямками реформування фінансової системи в умовах війни мають стати такі: ефективне управління фіскальними ризиками, розвиток державного внутрішнього фінансового контролю, підвищення прозорості бюджету, підвищення ефективності розподілу та використання бюджетних коштів за рахунок впровадження середньострокового бюджетного планування, удосконалення міжбюджетних відносин, підвищення інституційної спроможності Міністерства фінансів України, моніторинг адміністрування Державною податковою службою України баз даних та інформаційних ресурсів; спрощення, побудова ефективної, справедливої податкової та митної систем, що сприяють економічному розвитку та відповідають стандартам Європейського Союзу.

Отже, результативність бюджетної політики є важливим чинником соціально-економічного зростання. Подальший розвиток системи планування та виконання бюджетів повинен ґрунтуватися на підвищенні надійності економічних прогнозів. З початком повномасштабного вторгнення вагомими та своєчасними є обґрунтування напрямів адаптації бюджетної

політики в умовах скорочення доходів бюджету та переорієнтацією видатків бюджету на оборону та національну безпеку. З метою підвищення дієвості системи управління бюджетним процесом, бюджетна політика повинна формуватися на основі сталого підходу. Завдання бюджетної політики визначають подальші напрями економічних перетворень країни. Важливим є сприяння досягненню стійких темпів економічного зростання в країні; ефективний розподіл та раціональне використання бюджетного ресурсу; забезпечення відповідальності суб'єктів бюджетного процесу за виконання прийнятих зобов'язань; збалансованість бюджетів усіх рівнів. Вирішення завдань бюджетної політики залежить від вибору та реалізації методів бюджетного регулювання, тому перш за все при формуванні бюджетної політики необхідно чітко визначити її пріоритети, які повинні бути досягнені при її реалізації [9].

Бюджетна політика повинна підпорядковуватися загальнодержавній стратегії розвитку економіки. Окрім цього, бюджетна політика відіграє основну роль у забезпеченні стабільності державних фінансів в середньо- та довгостроковій перспективах. Середньострокове бюджетне планування є інструментом управління державними фінансами, що передбачає планування доходів та видатків на трьохрічний період. Основним документом у сфері бюджетного планування є Бюджетна декларація. Бюджетна декларація є документом середньострокового бюджетного планування, що визначає засади бюджетної політики та показники державного бюджету на середньо строковий період та є основою для складання проєкту Державного бюджету України і прогнозів місцевих бюджетів.

У 2020 році планувалося впровадження середньострокового бюджетного планування (підготовка бюджетної декларації на 2021–2023 роки), але у зв'язку із поширенням COVID-19 були внесені зміни у бюджетну політику. Бюджетна декларація на 2022–2024 рр. є першим офіційно затвердженим документом середньострокового планування. Відповідно до даної декларації основні зусилля уряду спрямовувалися на підтримку макроекономічної стабільності, стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню та поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19 [10]. У наступні періоди бюджетні декларації не готувалися у зв'язку із невизначеністю ситуації під час війни.

Під час розробки бюджетної декларації Міністерство фінансів визнає загальний орієнтований граничний показник, що ґрунтується на прогнозованих обсягах доходів та видатків державного бюджету. В умовах нестабільності економіки України під час війни є великий ризик невідповідності планових та фактичних показників бюджету, спричинених

зростанням боргових зобов'язань, нестабільністю розвитку економіки, значним пошкодженням та руйнуванням інфраструктурних об'єктів, відтоком населення з країни. В той же час середньострокове бюджетне планування стане важливим елементом післявоєнного відновлення економіки. Цей підхід дозволить здійснювати врахування довгострокових потреб економіки та суспільства. Україна зазнала значних втрат у людських ресурсах. Окрім цього, значна кількість населення стала внутрішньо-переміщеними особами. Відповідно до даних Агентство ООН у справах біженців, станом на лютий 2024 року у Європі зареєстровано 6 млн біженців. Внутрішньо-переміщених осіб 3,4 млн – відповідно до даних Міжнародної організації з міграції станом на березень 2024 року.

Втрати інфраструктури від бойових дій є значними (руйнування житлових будинків, комунікацій, доріг, закладів медицини та освіти, тощо), але в той же час їх важко визначити, оскільки можливо отримати інформацію лише із деокупованих територій. Також важко оцінити реальні та потенційні втрати економіки від закриття підприємств, недоотримання податкових надходжень до бюджетів різних рівнів, замороження інвестиційних проєктів, зниження споживчого попиту населення.

Планування витатків є важливою передумовою регулювання соціально-економічного розвитку країни. Відповідно до 10 статті Бюджетного кодексу, витатки та кредитування бюджету класифікуються за таким ознаками: бюджетними програмами (програмна класифікація витатків та кредитування бюджету); ознакою головного розпорядника бюджетних коштів (відомча класифікація витатків та кредитування бюджету); функціями з виконанням яких пов'язані витатки та кредитування бюджету (функціональна класифікація витатків та кредитування бюджету) [11].

У своєму дослідженні Гупта С., Клементс Б., Бхаттачарія Р. та Чакраварті Б. роблять висновки про те, що частка бюджетних доходів у відсотках від ВВП має тенденцію до падіння протягом конфліктного періоду та дещо зростає в період безпосередньо після конфлікту. Аналіз авторів свідчить, що збройний конфлікт призводить до збільшення витрат на оборону, але це, як правило, відбувається за рахунок макроекономічної стабільності (відображається у збільшенні бюджетного дефіциту і зростанні інфляції), а не за рахунок зниження витрат на освіту чи охорону здоров'я. За зростанням інфляції у конфліктний період слідує її значне зниження у післяконфліктному періоді [12]. На нашу думку, перераховані чинники, які досліджені науковцями, доцільно врахувати при розробці бюджетної декларації.

На даному етапі суспільного розвитку та за умов невизначеності, питання ефективності використання бюджетних коштів є важливим чинником стабільності бюджетної системи. Структура бюджетних видатків повинна бути оптимізованою відповідно до пріоритетів соціально-економічного розвитку країни. В умовах воєнного стану визначну роль відіграють видатки на оборону, громадський порядок, безпеку та судову владу, а також важливим є соціальний захист та соціальне забезпечення економічно вразливого населення.

В умовах сьогодення бюджетно-податкова політика України спрямована на вирішення таких задач: забезпечення бюджетної стабільності, стійкості та динамічної збалансованості; підвищення результативності використання бюджетних коштів; розвиток методологічних засад підвищення дієвості механізму управління дефіцитом бюджету та державним боргом у системі фінансового регулювання; запровадження принципів транспарентності суб'єктів податкових відносин [13, с. 28]. Доцільним є удосконалення інституційних засад результативності бюджетної системи, у тому числі формування доходів бюджету з урахуванням виваженої податкової політики, ефективного планування та використання видатків бюджету, регулювання міжбюджетних відносин, управління державним боргом виходячи з циклічності економічного розвитку, стану державних фінансів, що у підсумку сприятиме підвищенню динамічної збалансованості бюджету як вагомому інструменту розвитку соціально-економічних відносин країни.

Боргова політика є однією з основних складових державного регулювання економіки країни, співвідношення між внутрішніми і зовнішніми державними позиками достатньо суттєво впливає на структурні перетворення в її галузях. Розвиток суспільства зумовлює необхідність підвищення ефективності боргової політики у системі державного регулювання економіки. Передбачуваність бюджетної політики є основним фактором загальної макроекономічної стійкості [14, с. 214].

Отже, в сьогоденнішніх умовах економічних трансформацій критично важливим є забезпечення економічної та соціальної стабільності у державі. З цього постає важливе питання забезпечення наповнення бюджету та оптимізація структури видатків бюджету. Для цього необхідне стимулювання діяльності підприємств, які є одним з основних джерел надходжень до бюджету. Окрім цього, необхідне удосконалення системи бюджетних видатків, посилений контроль за результативністю використання бюджетних коштів. За даних умов необхідна оптимізація структури видатків бюджету та скорочення неактуальних бюджетних програм, враховуючи результативність таких програм у минулому, а також – цільове спрямування коштів на розвиток підприємств ВПК.

Британець Джон М. Кейнс у своїй праці “How to Pay for the War” 1940-го року обґрунтовував думку, що найкращим рішенням для фінансування війни є рішуче заохочення домогосподарств, особливо з високими доходами, економити та купувати державні облигації [15]. З позиції Кейнса перевага такої стратегії полягає в можливості на 20–40 років розтягнути тягар повернення громадянам вартості облигацій з відсотками. Населенню відкривається опція довгострокового інвестування з гарантією від держави, а держава отримує такі потрібні їй кошти тут і зараз. Однак, Кейнс вважав, що одними лише запозиченнями Британія не зможе профінансувати війну, а тому найоптимальніша стратегія – певна комбінація військових облигацій та податків. Достеменно невідомо, чи читав Франклін Д. Рузвельт цей трактат, але саме під час Другої світової війни США мали схожу структуру фінансування війни. Близько 40 % військових витрат було оплачено за рахунок податків, решта – запозиченнями та емісією. Отже, стійкість фінансової системи України та удосконалення бюджетної політики через розвиток середньострокового планування є важливими передумовами забезпечення економічної та соціальної стабільності країни під час війни.

Перемогу над ворогом можна здобути тільки забезпечивши єдність роботи тилових структур, спрямованих на зростання економічних показників діяльності, за рахунок наявності достатньої кількості зброї, використовуваної у ході виконання завдань з оборони держави та рівня майнового і харчового забезпечення військових підрозділів, що закономірно стосується саме питань фінансування, зокрема ЗСУ.

В цілому в Україні правовою основою діяльності ЗСУ є Конституція України, Закони України «Про Збройні Сили України», «Про військовий обов’язок і військову службу», «Про оборону України», «Про національну безпеку України», статuti ЗСУ, інші закони України, акти Президента України, Кабінету Міністрів України, міжнародні договори України, що регулюють відносини в оборонній сфері. Одним із основних документів для діяльності ЗСУ є Воєнна доктрина, згідно якої формується програма оборони країни. Першу редакцію Воєнної доктрини України затверджено Постановою Верховної Ради України від 19.10.1993 р. № 3529-ХІІ, де йшлося про принципи оборонної достатності та дотримання «позаблокового статусу». Реалізація таких принципів можлива тільки в країнах з міцною економікою і потужними збройними силами, однак, в Україні на той час при зупинилися інвестиційні процеси, спостерігався найвищий рівень гіперінфляції – це не могло сприяти позитивному прогнозу щодо ефективності наслідків рішень, задекларованих у Воєнній доктрині. Водночас відмова Україна від ядерної зброї, на виконання

положень Концепції оборони і будівництва Збройних Сил України, ухвалені Верховною Радою України 11.09.1991 р. та ратифікація у 1992 році Договору про звичайні збройні сили в Європі, призвели до встановлення для України гранично допустимих меж чисельності ЗСУ (4080 танків, 5050 бойових машин, 4040 артилерійських систем, 1090 бойових літаків, 330 бойових гелікоптерів) [16–20].

З підписанням Україною у 1994 р. Будапештського меморандуму та з відмовою у 1996 р. від 1944 стратегічних ядерних боєголовок, 2500 тактичних ядерних боєголовок, більше 1000 крила тих ракет повітряного базування з ядерними зарядами, наша держава офіційно втратила ядерний статус, що повністю відповідало положенням Воєнної доктрини 1993 року. У цьому зв'язку Україна, уникнувши міжнародної ізоляції (як можливого наслідку відмови від без'ядерного статусу), стикнулася з повною відсутністю у вказаному меморандумі юридично зобов'язуючих положень щодо забезпечення недоторканості українських кордонів, що, як виявилось у 2022 році, стало однією з основних причин російського вторгнення на територію суверенної і незалежної держави [21]. Воєнна доктрина, затверджена 02.09.2015 р. Указом Президента України Петром Порошенко [22], передбачала «реформування Збройних Сил України з метою досягнення оперативної і технічної сумісності зі збройними силами держав – членів НАТО». Указом Президента України Володимира Зеленського від 25.03.2021 р. № 121/2021 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію воєнної безпеки України» Воєнна доктрина України як концепція національної безпеки була скасована та замінена Стратегією воєнної безпеки [23], де вперше в історії України передбачено запровадження комплексного всеосяжного підходу до оборони в умовах воєнної загрози національній безпеці, зокрема поєднання воєнних і невоєнних засобів задля воєнної безпеки – всеохоплюючої оборони.

Відповідно до Стратегії національної безпеки України (Безпека людини – безпека країни) [24] передбачається «удосконалення бюджетної політики у секторі безпеки і оборони шляхом раціонального розподілу видатків на розвиток, бойову підготовку і оперативну діяльність відповідно до найкращих практик держав – членів НАТО», а також «застосування програмно-цільового підходу до визначення обсягів фінансових і матеріально-технічних ресурсів, необхідних для ефективного функціонування сектору безпеки і оборони» [24]. Крім того, у Законі України «Про національну безпеку України» [25] вказано, що щорічне бюджетне фінансування сектору безпеки і оборони здійснюється за рахунок і в межах коштів, визначених у законі про Державний бюджет на відповідний рік та

має становити не менше 5 % від валового внутрішнього продукту (далі – ВВП), з яких не менше 3 % – на фінансування сил оборони. Отже, всі згадані нормативні акти є базою адміністративно-правового регулювання фінансування сектору безпеки й оборони, у т. ч. ЗСУ. Саме у цьому контексті важливими є щорічні закони «Про Державний бюджет України», які безпосередньо впливають на діяльність ЗСУ.

Для України є вкрай важливою і необхідною співпраця в рамках Європейської політики безпеки і оборони та військове двостороннє співробітництво з країнами-членами ЄС, що є також одним із зобов'язань, які Україна взяла на себе відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС. Президент України наголосив, що в Україні зараз відбувається битва за майбутнє всієї Європи.

Крім фінансування сектору безпеки й оборони, ЗСУ, як під час війни, так і після неї Україна потребуватиме великих за обсягом фінансових ресурсів для відбудови житла, соціальної інфраструктури, відновлення виробничих активів, промисловості, досягнути яких самостійно в нинішніх реаліях неможливо. Отже, до основних проблем, наявних в Україні, у сфері фінансування ЗСУ, належать такі: бюджет України не є бюджетом розвитку; залежність обсягів видатків від благодійної, гуманітарної та міжнародної технічної допомоги, що надається іноземними державами; неефективна структура видатків оборонного бюджету; відсутність об'єктивних можливостей зростання власних доходних джерел та ін. Окремою проблемою є зловживання з бюджетними коштами при здійсненні публічних закупівель у секторі безпеки і оборони держави.

Отже, постійне скорочення матеріальних, людських, фінансових ресурсів, які повинні забезпечувати оборону держави, у т. ч. через діяльність ЗСУ, стало однією з причин неготовності України до захисту своїх кордонів і територіальної цілісності та суттєвих втрат під час російської агресії протягом 2022–2023 рр. Це переконує у необхідності дотримання чинного законодавства України, яке поєднує адміністративно-правові і фінансово-правові засади регулювання сфери безпеки і оборони в Україні в цілому (і діяльності та фінансування ЗСУ зокрема) в частині обсягів публічних видатків, спрямованих на вказані цілі.

Зростання обсягів бюджетних надходжень можна досягнути через модернізацію оборонно-промислового комплексу, які доцільно спрямувати у т. ч. на фінансування ЗСУ. Активізація ЄС щодо виробництва товарів військового призначення для власної оборони має стати базою кооперації України і ЄС у військово-промисловій сфері.

Актуальним на сьогодні є об'єднання зусиль не тільки вітчизняних представників військових структур, але і зарубіжних, зокрема

європейських колег, необхідно укладення низки довгострокових контрактів для виробництва зброї для України, які будуть профінансовані урядами США, Німеччини, Данії, Великої Британії, Нідерландів, Норвегії та інших країн-партнерів упродовж наступних 2–3 років. Закономірним на сьогодні залишається те, що без трансфертів ЄС Україна навряд чи зможе забезпечити економічне зростання у повоєнний період і зростання доходів бюджетів різного рівня та населення. Саме це визначає необхідність у євроінтеграційному векторі подальшого розвитку України.

Залучення прямих іноземних інвестицій для повоєнної відбудови є ще одним необхідним кроком, який вимагає відміни будь-яких регулюючих державних важелів цих процесів, з метою прогресивного зростання економіки. Наближення України до повноправного членства в ЄС, крім усього іншого, нарівні з державним вітчизняним фінансуванням та залученням приватного капіталу потребуватиме фінансування інфраструктурних проєктів з відповідних фондів ЄС (як публічних коштів). Такі процеси вимагають максимальної прозорості, підзвітності та контролю, реалізація яких є завданням як політиків, громадськості, так і науковців.

5.2 ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД, БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС

Актуальним напрямком забезпечення вітчизняного розвитку є модернізація публічного (державного) управління. У сучасному світі інформаційних та цифрових технологій відбуваються постійні зміни та вдосконалення, саме тому державна політика щодо змін та удосконалення процесів формування та реалізації функцій органами влади потребує постійної уваги науковців та практиків.

Впровадження новітніх цифрових технологій дозволить реалізовувати нові процеси у цифровізації е-врядування. Використання таких інноваційних процесів дозволять підвищити ефективність взаємодії органів державного управління та місцевого самоврядування, покращить взаємодію із структурами бізнесу та активними членами громадянського суспільства, підсилить відкритість і прозорість діяльності представників влади. І особливо ці зміни стосуються сфери управління державними фінансами.

Важливим напрямом модернізації публічного управління на місцевому рівні є цифровізація місцевого розвитку, яка має включати забезпечення

органів місцевої влади технологіями надання послуг, місцеву громадськість – засобами інформування, доступу та отримання е-послуг, а також організацію електронної взаємодії між представниками влади, бізнесу та громадянського суспільства. Отже, основними напрямками модернізації публічного управління на сучасному етапі є: впровадження новітніх технологій збору, опрацювання, зберігання, використання інформації з різних джерел; цифрова трансформація системи державного управління та оновлення системи е-врядування; цифровізація місцевого розвитку, запровадження процесів аналізу тенденцій, оцінки стану та обґрунтування заходів із удосконалення електронного урядування.

До прикладу, успішна практика цифровізації управління державними фінансами це Естонія, яка відома своєю електронною системою урядування, що включає в себе електронні ідентифікаційні карти, електронні голосування та інші інноваційні рішення. Україна також зробила значні кроки у впровадженні електронного урядування, зокрема, запровадивши електронні послуги, електронні декларації та інші інструменти для спрощення взаємодії з державними органами. Однак, існують певні виклики, з якими Україна стикається у цьому процесі. Один з основних викликів – це недостатня інфраструктура та технологічна готовність. Багато громадян та підприємств ще не мають доступу до необхідних технологій, що обмежує можливості використання електронних сервісів. Крім того, проблемами є недостатня кількість навчальних програм для вдосконалення державних службовців у сфері електронного урядування та нестабільна правова база, що регулює цей процес і, звісно, руйнівні процеси повномасштабної війни, які обмежують доступ до всіх територій України. Водночас, впровадження електронного урядування в Україні відкриває широкі перспективи для покращення доступності та якості державних послуг, забезпечення прозорості та відкритості владних структур та сприяння розвитку інноваційного бізнесу.

Цифровізація органів публічної влади передбачає впровадження цифрових технологій у всі сфери державного управління, від електронного документообігу та електронних послуг для громадян до використання штучного інтелекту для оптимізації управлінських процесів. Електронне урядування надає платформу для реалізації цих цифрових ініціатив, забезпечуючи технічну та організаційну базу для впровадження цифрових рішень у публічних інституціях.

Україна активно розвиває електронне урядування та спрямовує зусилля на цифрову трансформацію органів публічної влади. Згідно з офіційними документами уряду, такими як «Концепція розвитку електронного урядування в Україні до 2025 року», електронне урядування

є стратегічним напрямком для модернізації державного управління та покращення якості державних послуг [26]. Електронне урядування в Україні відіграє ключову роль у підтримці ініціатив з цифровізації, забезпечуючи інфраструктуру для впровадження цифрових технологій у різні сфери державного управління та посилення взаємодії між державними структурами та громадянами. Електронне урядування виступає не лише як технічна платформа для впровадження цифрових ініціатив, але й як ключовий фактор, що сприяє трансформації організаційної культури та процесів у державних установах. Особливу увагу слід звернути на важливість інтеграції електронного урядування з іншими сферами цифрової трансформації, такими як розвиток цифрової інфраструктури, розробка цифрових навичок серед населення та створення сприятливої екосистеми для інноваційних проєктів. Інформаційна політика органів публічної влади є багатогранною та включає кілька ключових складових, які визначають її ефективність та вплив на суспільство. Одним із ключових аспектів цифровізації є створення єдиних цифрових порталів, що надають доступ до широкого спектру публічних послуг *онлайн*. Це дозволяє громадянам подавати заявки, отримувати дозволи, реєструвати бізнес, сплачувати податки та виконувати багато інших операцій в електронній формі без необхідності відвідування державних установ особисто. Такий підхід не тільки економить час та ресурси громадян, але й сприяє зменшенню корупції та підвищенню загальної задоволеності якістю державних послуг.

Діджиталізація (цифрова трансформація) державних послуг стає актуальною практично для всіх країн світу, проте наразі найбільш активними в цьому питанні є 15 країн, які впроваджують національні програми цифровізації. Серед країн-лідерів у цій галузі є Данія, яка фокусується на цифровізації державного сектору; крім того, Сінгапур, Південна Корея, Нова Зеландія і Китай за допомогою програми «Інтернет плюс» здійснюють активну інтеграцію цифрових індустрій з традиційними. Зокрема, Південна Корея у рамках програми «Креативна економіка» зосереджується на розвитку підприємництва та людського капіталу, а Сінгапур розробляє програму «Розумна економіка», де головною метою є використання комунікаційних та інформаційних технологій. У цій країні ще у 2014 році за допомогою цифровізації у повсякденному житті розпочалася реалізація ініціативи Smart Nation з метою підвищення якості життя громадян [27].

Зарубіжний досвід діджиталізації державних послуг та діяльності органів публічної влади оцінюється через системи міжнародних рейтингів, таких як EGovernment Survey: E-Government for the People (EGDI)

та Digital Economy and Society Index (DESI). Рейтинг DESI, до прикладу, порівнює принципи надання цифрових державних послуг європейськими урядами. Так, у 2023 році, за даними ООН, зріс індекс взаємодії громадян з органами державної влади в режимі онлайн [28]. Такі країни як Нідерланди, Фінляндія та Данія продемонстрували високі результати за цим показником, оскільки через портали державних послуг із органами державної влади взаємодіють більше 90 % Інтернет-користувачів у віці від 16 до 74 років. У той час як Італія, Болгарія та Румунія відстають у наданні державних послуг у електронному вигляді. Люксембург, Естонія та Мальта набрали понад 90 балів, показавши за цим показником найкращі результати. Усього 12 країн набрали понад 80 % (Іспанія, Данія, Португалія, Ірландія, Нідерланди, Фінляндія, Латвія, Австрія, Швеція, Люксембург, Естонія та Мальта). А Болгарія, Угорщина, Греція та Румунія за цим показником отримали менше 60 % [29].

Стосовно рейтингу EGDI, то його очолює Данія. Всі жителі та підприємства мають особистий кабінет для спілкування з урядовими органами в реальному часі. З 2015 року всі громадяни Данії повинні були обов'язково взаємодіяти з державними органами влади через Інтернет. Зараз 95 % домогосподарств мають доступ до Інтернету, а кожен громадянин отримав цифровий паспорт (цифровий ID). Усі державні органи та муніципалітети з'єднані в одну мережу, що сприяє взаємодії через єдиний особистий кабінет з усіма державними та комунальними установами [30]. Підприємства мають можливість не лише комунікувати, але й надсилати звіти, розраховувати податки, отримувати виписки та проводити операції через Інтернет. Електронне відправлення та отримання документів забирає лише кілька хвилин, і ця система, загалом, дозволяє щорічно зекономити 10–20 % коштів бюджету на користь фінансування потреб публічного управління [31]. Данія активно впроваджує проактивні послуги, такі як пропозиції щодо подальших освітніх програм для громадян після закінчення навчання.

Ефективне впровадження цифрових інновацій відбувається у три етапи: інституціоналізація, коли зміни стають стійкою частиною поведінки більшості; прийняття, що передбачає зміну ставлення та поведінки для відповідності очікуванням; готовність, яка визначає рівень готовності виконати бажану дію або досягти поставленої мети, а також подальший розвиток процесу [32]. Загалом, діджиталізація державних послуг охоплює весь спектр послуг: – взаємодію уряду з бізнесом – G2B; – взаємодію уряду з громадянами – G2C; – внутрішню взаємодію державних структур – G2G. Отже, для виконання вимог Угоди про асоціацію України та Європейського Союзу велике значення має досвід країн Європейського

Союзу у сфері діджиталізації державних послуг. Ефективність цього процесу залежить від правового регулювання таких аспектів як використання електронного підпису, функціонування інфраструктури для інформаційно-технологічної взаємодії інформаційних систем, стандартизація надання державних послуг та регулювання процедур у електронній формі, доступність електронних державних послуг для органів влади і юридичних та фізичних осіб, захист персональних даних одержувачів державних послуг та юридична значущість електронного документообігу.

Збройна агресія російської федерації завдала шкоди всім елементам соціальної сфери України, в тому числі і економіці. Незважаючи на це, наша держава намагається і надалі будувати оптимальну бюджетну політику, бюджетний процес з використанням сучасних технологій управління і адміністрування, що є важливою складовою економічної політики, з урахуванням позитивного досвіду інших країн світу, враховуючи особливості воєнного стану в країні. Адже ефективність бюджетної політики в будь-якій країні залежить від особливостей її бюджетного процесу, в тому числі, і на місцевому рівні.

На кожній стадії бюджетного процесу вирішуються питання, які не можуть бути розглянуті в інший час. До прикладу, питання надання міжбюджетних трансфертів, закріплення процентних відрахувань від загальнодержавних податків та зборів вирішуються на стадії складання бюджету, а остаточно затверджуються на стадії прийняття закону про Державний бюджет України. Відкриття та реалізація бюджетних асигнувань здійснюється на стадії виконання бюджету та лише після його затвердження тощо [33, с. 179]. Низька якість бюджетного процесу в Україні зумовлена низкою причин, зокрема, встановленим порядком планування бюджету. В Україні процедура планування бюджету реалізується за схемою «згори-донизу», тобто спочатку затверджується державний бюджет, у якому визначаються основні доходні джерела місцевих бюджетів, а потім плануються місцеві бюджети. Така процедура є не зовсім оптимальною, адже в умовах достатнього рівня автономності місцевих бюджетів, затвердження бюджету державного рівня та затвердження місцевих бюджетів – це складові двох самостійних бюджетних процесів. Це одна із причин, яка призводить до дисбалансу доходів і видатків державного та місцевих бюджетів, що в Україні набуло форми бюджетного дефіциту вже багато років. Якщо звертати увагу на основні складові бюджетного процесу в Європейському монетарному союзі, то, визначаючи його, береться до уваги такий показник, як довгострокова стабільність, під якою розуміється ключовий фактор у питаннях інфраструктури для здійснення ефективної бюджетно-податкової політики [34, с. 288].

З врахуванням цього показника і відбувається визначення основних складових бюджетного процесу у розвинутих країнах світу. Адже на ринках, що розвиваються, впевненість у стабільності бюджетної політики має прямий вплив на відсоткові ставки та ключові макроекономічні показники. Слушно зазначити, що на теперішній час провідні європейські країни наділяють місцеві органи влади дуже високим рівнем фінансової автономії, що дозволяє останнім практично не залежати або слабко (незначно) залежати від бюджетів центральної адміністрації. При цьому для всіх розвинутих зарубіжних країн закономірним є поділ місцевих бюджетів на два самостійні функціональні види місцевих бюджетів, кожен з яких має власні доходи. Саме ці основи закладено у процеси децентралізації влади, які відбувались до початку повномасштабної війни в Україні і поставлено на паузу у зв'язку з війною.

Аналізуючи досвід інших країн щодо побудови бюджетного процесу, наголосимо, що у переважній більшості західноєвропейських країн бюджетний процес починається в центральних міністерствах заздалегідь до початку бюджетного періоду – за 11–13 місяців до його настання, тобто робота починається у перший місяць року, що передує плановому. А проєкт бюджету надається парламенту за 3–4 місяці до початку планового року. Тому формування проєкту бюджету займає не менше 10 місяців. Такий підхід дозволяє врахувати пропозиції усіх бюджетів місцевого рівня, прорахувати прогнозовані показники та прийняти виважене рішення. З метою уніфікації бюджетного процесу в європейських країнах було прийнято Пакт про стабільність і зростання (Пакт) [35], що містив резолюцію Ради Європи та дві постанови Ради міністрів Європейського Союзу від 1997 року. Зазначений документ був призначений забезпечити імплементацію Маастрихтського договору в сфері багатостороннього бюджетного нагляду та координації, для дотримання країнами-учасниками Економічного і монетарного союзу бюджетної дисципліни після запровадження єдиної валюти. У Пакті було деталізовано правила та процедури забезпечення бюджетного процесу, бюджетної дисципліни та її дотримання. Ним передбачалося створення механізму раннього попередження деструктивних процесів у бюджетній політиці та наголошено на середньострокових бюджетних планах [34, с. 294]. Метою такого механізму було посилення бюджетного нагляду та координації економічної політики між окремими державами.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду формування бюджетного процесу на місцевому рівні надає можливість стверджувати, що бюджетний процес будь-якої країни характеризується певними особливостями, які відображають специфіку регулювання національної економіки, структуру

внутрішнього виробництва та засоби впливу на розвиток фінансової системи. Крім того, в кожній національній економіці цей процес відбувається за різних умов і дає різні результати. Сучасні світові тенденції характеризуються зростанням значення децентралізації в організації місцевих фінансових систем та змінами в бюджетних процесах на місцевому рівні. Кожна розвинена країна світу намагається побудувати такий бюджетний процес, який виявиться найбільш ефективним для її національного контексту та не буде суперечити міжнародним нормам.

Розвиток бюджетного процесу в Україні з точки зору вдосконалення бюджетного планування відбувається поступово, про що нами зазначається в п. 5.1. Передусім це стосується створення відповідної нормативно-правової бази, орієнтованої на вимоги до бюджетних систем розвинених країн, переважно країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), які успішно реалізують політику державного управління, та Європейського Союзу, де середньострокове бюджетне планування вважається стандартом раціонального бюджетного планування. Орієнтація бюджетного планування на трирічну перспективу дозволяє обґрунтувати вектори бюджетної політики, пов'язати державні пріоритети з бюджетними можливостями, зосередитися на витратах у співвідношенні з очікуваними результатами. Прогнозованість параметрів бюджету, спрямованих на реалізацію пріоритетів розвитку, є важливим напрямом бюджетного процесу на етапі планування, що сприяє забезпеченню передбачуваності реформ, прозорості та відкритості, посиленню контролю за використанням бюджетних коштів, підвищенню якості бюджетних послуг, стабільності та передбачуваності бюджету, посиленню контролю за використанням стабільності та передбачуваності бюджету, контролю за рівнем державного боргу.

Зростання державного боргу в основному пов'язане з нереалістичним плануванням доходів і видатків бюджетної системи країни та відсутністю чітко визначених пріоритетів фінансової політики. Дотримання балансу між забезпеченням боргової стійкості, довгострокової збалансованості бюджетної системи країни, з одного боку, та сталого соціально-економічного розвитку, з іншого, вимагає чіткого формування основних характеристик бюджету та фінансової політики в цілому, а також суворого дотримання кількісних меж бюджетних параметрів, що є важливим засобом зниження ризиків бюджетної політики та підвищення якості бюджетного процесу в Україні.

Середньострокова перспектива закріплена в бюджетному процесі України, і робота над бюджетами на наступний плановий рік та два

прогнозні роки для всіх учасників бюджетного процесу починається в січні, коли вже можна проаналізувати, як закінчився попередній рік, і закінчується в серпні, що передує плановому року. Законодавчими документами, що регулюють здійснення бюджетного планування в Україні, є Бюджетний кодекс України, урядові стратегії, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства фінансів України та інші нормативно-правові документи.

Бюджетне планування є першою стадією бюджетного циклу, тому успішна організація таких стадій, як затвердження, виконання та звітування, обов'язково залежить від сформованих у цей період бюджетних документів – бюджетної декларації, бюджетних запитів головних розпорядників бюджетних коштів та проєкту бюджету (див. п. 5.1). Крім того, війна може порушити економічну активність, що призведе до зниження податкових надходжень і збільшення витрат на системи соціального захисту. Водночас, потреба в ресурсах для фінансування військових зусиль може обмежити можливості уряду інвестувати в інші сфери, такі як інфраструктура або освіта.

Трансформаційні зміни та характеристики бюджетної політики в умовах війни вирізняються такими особливостями:

- *збільшення військових витрат*. Під час війни уряду доводиться виділяти додаткові кошти на армію та інші служби безпеки. Це може включати збільшення оборонного бюджету, а також інвестиції в нове обладнання і технології;

- *збільшення податкових надходжень до державного бюджету*. Щоб допомогти фінансувати військові зусилля, уряди можуть підвищити податки або запровадити нові. Це можуть бути податки на доходи, споживання або майно;

- *запозичення*. Залучення додаткових коштів для фінансування військових зусиль. Це може включати випуск облігацій або інших форм боргових зобов'язань;

- *скорочення необоронних витрат*. Щоб вивільнити ресурси для військових зусиль, необхідно скоротити витрати в інших сферах. Це може включати скорочення фінансування мереж соціального захисту, інфраструктури або освіти [36–39].

Отже, бюджетна політика під час війни є складною і відповідальною. Уряду необхідно знайти баланс між необхідністю забезпечити національну оборону і потребою підтримувати економічну стабільність та інвестувати в інші сфери економіки. Ефективна бюджетна політика може допомогти забезпечити стійкість країни та її здатність реагувати на виклики війни.

Дефіцит державного бюджету тісно пов'язаний з ефективністю бюджетної політики. Бюджетний дефіцит виникає, коли видатки уряду перевищують його доходи в певному бюджетному періоді. Бюджетний дефіцит може бути індикатором ефективності бюджетної політики з точки зору фінансової дисципліни. Великий і стійкий бюджетний дефіцит свідчить про те, що уряд витрачає кошти не за призначенням, що може вказувати на неефективний бюджетний менеджмент. З іншого боку, невеликий або керований бюджетний дефіцит означає, що уряд дотримується фінансової дисципліни та узгоджує свої видатки з наявними ресурсами. Добре продумана бюджетна політика має бути спрямована на мінімізацію або усунення бюджетного дефіциту з часом, забезпечуючи стійкість державних фінансів. Бюджетний дефіцит відображає розподіл коштів і ступінь досягнення цілей політики. Крім того, дефіцит державного бюджету має вплив на економічну стабільність. Великий бюджетний дефіцит може призвести до напруження державних фінансів, що призводить до збільшення запозичень, вищих відсоткових платежів та потенційних ризиків для макроекономічної стабільності. Сучасні технології цифровізації бюджетного процесу спрямовані на підвищення аналітичності та проінформованості державних службовців щодо процесів, які відбуваються на етапі планування, зокрема, середньострокового бюджетного планування.

Принципово важливим на етапі планування є врахування можливих ризиків, загроз та небезпек різних сфер соціально-економічного розвитку країни. Основними проблемами України в останні роки (2022–2025 рр.) є тимчасово окуповані території, висока залежність від імпорту енергоносіїв, неефективна структура експорту, скорочення трудових ресурсів через трудову міграцію тощо. Ці тенденції загрожують фінансовій безпеці, впливають на бюджетну систему країни та ускладнюють бюджетне планування в середньостроковій перспективі. З іншого боку, базуючись на чітко визначених пріоритетах фінансової політики, середньострокове бюджетне планування забезпечує безперервність бюджетного процесу, посилюючи взаємозалежність фінансової безпеки та максимальну передбачуваність і стабільність виконання бюджету.

При плануванні довгострокового трирічного бюджету важливо провести моніторинг та аналіз того, як завершився попередній рік, наскільки чітко було виконано бюджет, чи є надзвичайні та непередбачені бюджетом витрати, чи виходить країна за заплановані фінансові рамки, і лише після цього розраховувати видатки на наступні роки. Своєчасне прийняття бюджету до початку наступного бюджетного року є передумовою його якісного виконання. У вирішенні цих завдань особливу роль відіграють технології цифровізації.

Основним викликом для багатьох країн є прагнення збільшити бюджет за рахунок розширення податкової бази. Однак в умовах уповільнення економічного зростання така фіскальна політика призводить до розбалансування доходів і видатків бюджету та ускладнює утримання бюджетного дефіциту в законодавчо встановлених рамках. Потреба у збалансованості доходів і видатків призводить до запозичень з боку держави та формування державного боргу. Питання збалансованості бюджету та формування державного боргу були дискусійними серед дослідників – представників різних економічних шкіл – від повного заперечення до використання кредитних інструментів для покриття бюджетного дефіциту та стабілізації економіки держави. Сучасні концепції ґрунтуються на тому, що державні фінанси спрямовані на забезпечення макроекономічної рівноваги через бюджетне регулювання економіки, тобто бюджетний дефіцит є прийнятним, може бути ефективним інструментом регулювання економіки, але потребує постійного моніторингу та управління. При цьому визначені пріоритети державної боргової політики мають бути обґрунтованими, а державні запозичення – спрямованими на реалізацію домінуючих напрямів суспільного розвитку.

Вкрай важливим сьогодні, в умовах війни є збереження позитивних тенденцій в економіці країни та концентрація бюджетних коштів на вирішенні пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку, що потребує збалансованого виконання всіх бюджетів. Слід працювати над стримуванням зростання державного боргу та утриманням його розміру на безпечному рівні. Важливим є забезпечення стабільності податкового законодавства; відмова від неефективних податкових пільг; розвиток інституту адміністрування неподаткових доходів бюджету; зменшення участі бюджету в усіх видах державної підтримки реального сектора економіки; концентрація бюджетних коштів на напрямках, що забезпечують досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку країни; удосконалення програмно-цільового методу бюджетного планування; посилення соціальної спрямованості видатків; вжиття заходів щодо підвищення якості життя, добробуту працівників бюджетної сфери; підтримка малозабезпечених громадян; удосконалення системи управління фінансовими ризиками підприємств, що мають зобов'язання перед бюджетом; забезпечення прозорості та відкритості бюджетного процесу.

Освоєння виділених бюджетних коштів дозволяє оцінити якість планування та виконання бюджету на відповідний бюджетний рік; обсяг перерозподілених коштів затвердженого бюджету із зазначенням причин та обґрунтувань такого перерозподілу коштів; відсутність фактів збільшення кошторисної вартості бюджетного інвестиційного проекту та

причин збільшення його вартості; відсутність дебіторської та кредиторської заборгованості; відсутність порушень бюджетного законодавства; здійснені заходи щодо усунення причин порушень бюджетного законодавства; досягнення результативних показників бюджетних програм; оцінка ефективності бюджетної програми. Максимальне використання потенціалу довгострокового бюджетного планування та застосування програмно-цільового методу дозволяє планувати бюджет з акцентом на ефективне та результативне використання бюджетних коштів у середньостроковій перспективі. Перевагою середньострокового бюджетного планування, орієнтованого на результат, є підвищена зацікавленість органів державної влади, органів місцевого самоврядування не тільки в цільовому, а й у якісному використанні бюджетних коштів.

Забезпечуючи принцип ефективності та результативності бюджету, необхідно модернізувати процес державної соціальної підтримки громадян, який має бути спрямований на підвищення якості людського капіталу: життя та добробуту громадян через ефективну систему соціального захисту та соціального забезпечення. Важливими заходами підвищення ефективності бюджетного планування, спрямованого на покращення добробуту населення та посилення соціальної спрямованості бюджету, є збільшення частки соціальних видатків у загальних видатках бюджету, дотримання мінімальних нормативів бюджетної забезпеченості соціальних видатків, забезпечення необхідного бюджетного фінансування.

Трансформаційні зміни в управлінні державними фінансами в Україні розвиваються безпрецедентними темпами. Одним із заходів, зроблених Міністерством фінансів на шляху до консолідації ІТ-технологій в управлінні державними фінансами стало схвалення розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1467-р «Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» (далі – Стратегія) [40]. Основним підходом, що визначений цією Стратегією, є ІТ-консолідація інформаційних ресурсів та ІТ-функцій Міністерства фінансів й центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується КМУ через Міністра фінансів, з пріоритетним використанням хмарних технологій, створенням єдиного сховища даних, поступовим переходом на новий рівень сервісно-орієнтованих систем шляхом забезпечення доступності державних послуг в онлайн-режимі.

У рамках виконання Стратегії створено Комітет з управління інформаційними технологіями системи управління державними фінансами (далі – Комітет ІТ) [41]. За Положенням про цей Комітет він має повноваження

із розгляду та затвердження планів цифрового розвитку та окремих ІТ-проектів, контроль за виконанням ІТ-проектів суб'єктів системи УДФ, що реалізується коштом держбюджету та міжнародних партнерів.

Основними завданнями Комітету є: розгляд та погодження ІТ-стратегії для суб'єктів системи; стратегічне керування ІТ-ресурсами та ІТ-проектами, в тому числі тими, що фінансуються за рахунок коштів іноземних держав, урядів та уповноважених урядами іноземних держав органів або організацій, іноземних муніципальних органів або міжнародних організацій, що надають міжнародну технічну допомогу відповідно до міжнародних договорів України (далі – партнери з розвитку), зокрема, в частині затвердження планів та чіткого визначення термінів і виконавців відповідних заходів; забезпечення відкритості та координація ІТ-процесів у суб'єктах системи; розгляд та затвердження планів цифрового розвитку та окремих ІТ-проектів, що реалізуються за рахунок коштів державного бюджету та партнерів з розвитку; контроль за виконанням ІТ-проектів, у тому числі тих, що фінансуються за рахунок коштів партнерів з розвитку; підготовка пропозицій щодо формування та реалізації державної політики у сфері інформаційних технологій; підготовка методичних рекомендацій для суб'єктів системи з питань, що належать до компетенції Комітету [41]. Виконуючи ці завдання Комітет забезпечує вирішення таких проблем:

- усунення недостатнього рівня впливу та контролю у сфері МФУ ІТ-систем та ІТ-проектів суб'єктів системи управління державними фінансами;
- ліквідація відсутності повноцінної всеохопної автоматизації бізнес-процесів;
- усунення надмірної фрагментації інформаційного ландшафту ІТ-систем, низького рівня інтеграції та взаємодії;
- усунення неузгодженості розвитку інформаційних технологій відомств, що веде до надмірних витрат та до високого рівня сукупної вартості використання ІТ-рішень;
- ліквідація відсутності комплексних політик захисту інформації та протидії кіберзагрозам;
- усунення відсутності загальних ІТ-сервісів та консолідованих даних для оперативного та ефективного прийняття рішень;
- усунення недостатнього рівня кадрового забезпечення для супроводження і розвитку інформаційно-комунікаційних систем [41].

За умов злагодженої роботи всіх учасників процесу, планується, що результати реалізації Стратегії ІТ будуть такими:

- буде запроваджено єдину інформаційно-комунікаційну систему в системі управління державними фінансами, побудовану на

інтероперабельності електронних інформаційних ресурсів з одночасним комплексним захистом інформації, дотриманням технологічної незалежності й забезпеченням обміну інформацією в режимі реального часу;

- підвищиться рівень рівня довіри населення до інституцій системи управління державними фінансами в результаті підвищення рівня прозорості і відкритості даних із використанням інформаційних технологій;

- буде забезпечено підвищення якості державних сервісів та адміністративних послуг, а також налагодження міжвідомчої взаємодії між центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується КМУ через Міністра фінансів, та іншими органами державної влади;

- буде реалізована єдина політика інформаційної безпеки в єдиній інформаційно-комунікаційній системі, що дасть змогу здійснювати автоматизовану обробку інформації, у тому числі з обмеженим доступом, відповідно до нормативно-правових актів у сфері захисту інформації;

- буде забезпечено унеможливлення впливу людського фактору на автоматичну обробку інформації на рівні персоналу, який відповідає за адміністрування єдиної інформаційно-комунікаційної системи без можливості доступу до первинних даних облікових систем суб'єктів управління державними фінансами, без доступу до модифікації ділових процесів, алгоритмів їхнього виконання.

Таким чином, на нашу переконливу думку, трансформаційні реформи в державному секторі, які змінюють застарілі та неефективні практики, через оптимізацію використання ІТ-технологій, однозначно будуть успішними та дадуть очікувані результати в найближчому майбутньому. Відданість усіх залучених сторін і співпраця є одними з головних чинників успіху, а зразком слугуватимуть найкращі європейські практики.

5.3 ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна на території України, а також ведення активних бойових дій негативно вплинули на функціонування усіх суб'єктів підприємницької діяльності та на національну економіку вцілому. Тому державна підтримка суб'єктів підприємництва в умовах довготривалої фінансової кризи є важливим завданням задля забезпечення економічної спроможності нашої країни протистояти викликам війни.

Станом на листопад 2024 року за даними Казначейства, доходи державного бюджету [42–44] становили 2347,5 млрд грн (у т. ч. загального фонду – 1 671 млрд грн). Порівняно з аналогічним періодом минулого року зафіксовано збільшення на 6,4 % (загального фонду +18,2 %). Касові видатки з державного бюджету за цей період становили 3348,3 млрд грн, у т. ч. загального фонду – 2656,7 млрд грн; порівняно із січнем – жовтнем 2023 р. вони збільшилися на 7,5 та 13,2 % відповідно.

Впродовж цього періоду продовжувалася робота щодо опрацювання проєкту Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» (реєстр. № 12000), а саме 31.10.2024 р. Верховна Рада України розглянула проєкт у першому читанні та, за результатами розгляду, схвалила Бюджетні висновки Верховної Ради України (постанова Верховної Ради України «Про висновки та пропозиції до проєкту Закону України про Державний бюджет України на 2025 рік» від 31 жовтня 2024 р. № 4055-IX). Як ми знаємо, це тривалий та складний процес, який відбувається впродовж 10–11 місяців попереднього плановому року (див. п. 51–5.2). Зокрема, було запропоновано збільшити видатки для низки програм, які стосуються: розвитку, закупівлі, модернізації та ремонту озброєння, військової техніки, засобів та обладнання; підтримки сільгоспвиробників; розбудови мережі ветеранських просторів; заходів із відновлення здоров'я захисників, внутрішньо переміщених осіб (ВПО); надання освіти закладами загальної середньої освіти; надання медичної допомоги; соціального захисту громадян; підтримки культури та спорту тощо. Також запропоновано відмовитися від фінансування Дорожнього фонду (43,2 млрд грн) та спрямувати кошти за загальним фондом на зменшення дефіциту державного бюджету та/або збільшення видатків на першочергові загальносуспільні потреби, насамперед на національну безпеку і оборону; розглянути питання щодо відновлення роботи Державного фонду регіонального розвитку та ін. Окрім того, рекомендовано розподілити кошти між органами влади на основі пріоритетів, які схвалила Стратегічна інвестиційна рада. Так, 08.11.2024 р. Кабінет Міністрів схвалив доопрацьований до другого читання проєкт Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік», документ подано до Верховної Ради України. Зважаючи на обмежені можливості щодо мобілізації внутрішнього та додаткового зовнішнього ресурсу, пропозиції Верховної Ради України було враховано частково. Зокрема, доходи та видатки державного бюджету планується збільшити лише на 2,8 млрд грн, відповідно – до 2339,1 млрд грн та 3941,015 млрд грн. Тому змінити напрями окремих видатків планується насамперед за рахунок перерозподілу коштів. Така бюджетна політика є обґрунтованою та керується обмеженими

зовнішніми ресурсами, які залучаються для покриття дефіциту бюджету. Також, для зміцнення обороноздатності додатково виділено: 1 млрд грн – на розвиток озброєння та військової техніки; 0,5 млрд грн – для здешевлення кредитів підприємствам оборонно-промислового комплексу. При цьому скорочено видатки для Генеральної прокуратури на 1,2 млрд грн.

У доопрацьованому проєкті Закону було враховано рішення Стратегічної інвестиційної ради, відтак проведено розподіл 36,4 млрд грн на реалізацію пріоритетних напрямів публічних інвестицій у сфері освіти (11,8 млрд грн), водопостачання (8 млрд грн), соціального захисту (6 млрд грн), охорони здоров'я (5,6 млрд грн), транспорту (4,4 млрд грн), державного управління (0,5 млрд грн) та культури (0,07 млрд грн). Передбачено також відновлення роботи Державного фонду регіонального розвитку (1 млрд грн), що має стратегічне значення для розробки заходів з відновлення регіонів. Для підтримки тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції передбачено додатково 1 млрд грн. Також 12 млрд грн спрямовано на підвищення виплат вчителям, а для Міністерства охорони здоров'я виділено додатково 0,65 млрд грн. Для Міністерства соціальної політики додатково спрямовано понад 1,4 млрд грн, зокрема задля підтримки ВПО (1 млрд грн), на послуги денного догляду для дітей з інвалідністю (0,33 млрд грн), на оплату хмарних ресурсів для цифрових технологій (0,1 млрд грн). Для надання компенсацій за знищене житло передбачено 3 млрд грн, а за пошкоджене майно – 1 млрд грн. Планується, що ресурс загального фонду місцевих бюджетів зросте на 15 % порівняно з планом 2024 р. і становитиме 327,5 млрд грн. Базова дотація зросте до 24,2 млрд грн [45].

Впродовж листопада 2024 року реалізовувалися необхідні заходи щодо виконання положень Державного бюджету України на 2024 р., зокрема внесено зміни до деяких постанов Кабінету Міністрів України, що стосуються надання субвенцій у сфері освіти. Зокрема, стосовно питань розвитку програми «Нова українська школа» та освітньої субвенції (унормовано напрями надання субвенції) на облаштування безпечних умов у закладах, що надають загальну середню освіту (щодо граничних обсягів коштів, які виділяються місцевим бюджетам); проведено перерозподіл видатків Міністерства економіки: їх обсяг за програмою «Забезпечення державної підтримки реалізації інвестиційних проєктів із значними інвестиціями» було зменшено на суму 1 237,16 млн грн; натомість збільшено видатки за програмами «Державне стимулювання створення індустріальних парків» (на 237,16 млн грн) і «Підтримка внутрішнього попиту на вітчизняні товари та послуги» (на 1000 млн грн); проведено перерозподіл субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам

на проєктні, будівельно-ремонтні роботи, придбання житла та приміщень для розвитку сімейних та інших форм виховання, наближених до сімейних, підтримку малих групових будинків та забезпечення житлом дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, осіб з їх числа, на суму 50,18 млн грн. Прийнято рішення про виділення коштів з резервного фонду для покриття витрат об'єктів державної, комунальної та приватної власності, у будівлях (приміщеннях) яких у період воєнного стану на безоплатній основі розміщувалися внутрішньо переміщені особи (ВПО), за березень 2022 – червень 2024 рр. – у сумі 17,71 млн грн та за липень 2024 р. – у сумі 22,05 млн грн [42].

Єврокомісія відзначила значний прогрес України за переговорними розділами «Митний союз» та «Оподаткування». Європейська комісія 30 жовтня 2024 р. оприлюднила Звіт у межах Пакета розширення Європейського Союзу [46]. Він містить оцінки Єврокомісії щодо прогресу, досягнутого країнами-кандидатами та потенційними кандидатами на вступ до ЄС. У рамках Пакета розширення ЄС представлено Звіт про річний стан підготовки та прогрес України щодо політичних та економічних критеріїв вступу до ЄС. Також він містить оцінку наближення національного законодавства до права ЄС відповідно до всіх переговорних розділів. Цей Звіт є одним із документів, які формують порядок денний трансформацій України на шляху до членства у ЄС. Зокрема, митна та податкова сфери отримали одні з найвищих оцінок серед усіх переговорних розділів.

Митний напрям є одним із двох переговорних розділів (разом із розділом «Зовнішня, безпекова та оборонна політика»), які отримали найвищу оцінку в Звіті – «високий рівень підготовки» та «значний прогрес». Крім цього, Україна також продемонструвала найвищий рівень прогресу за розділом «Митний союз» порівняно з іншим країнами-кандидатами на вступ в ЄС. Єврокомісія позитивно оцінила зміни, які було внесено до Митного кодексу України з метою його подальшого узгодження з Митним кодексом ЄС. У квітні 2024 р. успішно розпочалася експлуатація наступної версії електронної транзитної системи NCTS – фаза 5 (NCTS-P5). Україна досягла прогресу в упорядкуванні застосування митних спрощень. Кількість авторизованих економічних операторів (АЕО) зростає щомісячно (рис. 5.1) [42].

У сфері оподаткування, як зазначено у Звіті, Україна досягла «значного прогресу» та має «частковий рівень підготовки». Було внесено зміни до Податкового кодексу з метою подальшого приведення його у відповідність до законодавства ЄС. У Звіті зазначається, що положення українського законодавства про ПДВ в цілому відповідають праву ЄС. Акцизне

оподаткування частково приведено у відповідність до законодавства ЄС. Триває робота над іншими напрямками, зокрема у сфері прямого оподаткування. Також у 2024 р. успішно стартував перший автоматичний обмін інформацією про фінансові рахунки. Важливо наголосити, що жодна з оцінок Єврокомісії не містить висновків про регрес України.

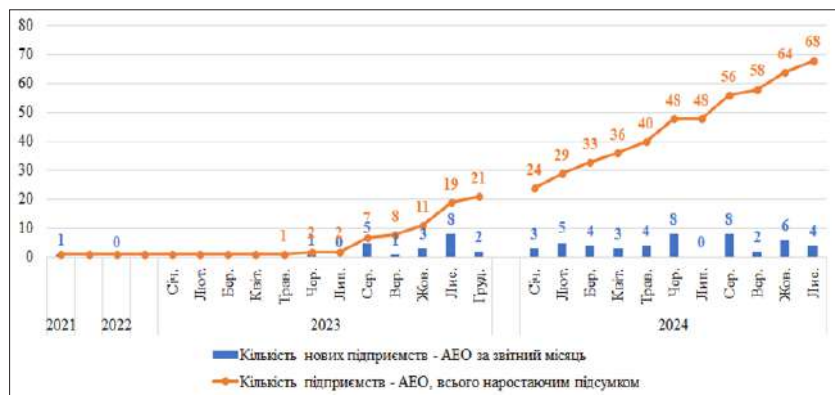


Рисунок 5.1 – Динаміка кількості підприємств, які отримали статус АЕО (авторизований економічний оператор) станом на листопад 2024 р.

МФУ затвердило Порядок формування та оприлюднення переліку добросовісних платників податків. На виконання Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства» від 18 червня 2024 р. № 3813-IX Міністерство фінансів України наказом від 07 жовтня 2024 р. № 495 затвердило Порядок формування та оприлюднення переліку платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства (далі – Перелік) [47]. До Переліку буде включено юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, резидентів «Дія.City», які відповідатимуть низці вимог та критеріїв з урахуванням системи оподаткування (зокрема, йдеться про вимоги до рівня сплати податків, рівня нарахування заробітної плати тощо). Відповідно, платники, дані про яких буде внесено до Переліку, отримуватимуть у податковому адмініструванні певні переваги, серед них, наприклад, такі: мораторій на документальні (поза)планові перевірки, крім деяких видів; скорочення строків камеральної та документальної

перевірок з метою отримання бюджетного відшкодування; скорочення строків надання індивідуальних податкових консультацій; закріплення за платником особистого комплаєнс-менеджера. Щоквартальне формування Переліку допоможе платникам податків переглянути результати та обставини здійснення діяльності, а отже, вжити заходів щодо покращення власних показників. Таким чином, положення Закону України № 3813-IX та наказу МФУ № 495 мають позитивно вплинути на економіку через заохочення підприємств до легальної діяльності, поліпшення бізнес-клімату та підвищення сплати податків до бюджету [47].

Державна податкова служба (ДПС) презентувала субсайт «Територія високого рівня податкової довіри». На виконання Закону України № 3813-IX та наказу МФУ № 495 ДПС розробила та 6 листопада 2024 р. запустила субсайт [47] для інформування щодо цього проєкту та Переліку платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства. Мета проєкту – побудова прозорих і справедливих податкових відносин, що ґрунтуються на взаємній відкритості та довірі між платниками податків і державою. Протягом листопада 2024 р. представники ДПС презентували переваги проєкту Американській торговельній палаті в Україні (6 листопада), Українському клубу аграрного бізнесу (7 листопада), Українській Раді Бізнесу (8 листопада), Українському союзу промисловців і підприємців (11 листопада), Раді бізнес-омбудсмена України (12 листопада), Європейській Бізнес Асоціації (14 листопада) тощо. Отже, ДПС у режимі активного та відкритого діалогу *заохочує платників податків до високого рівня добровільного дотримання податкового законодавства.*

Також, у МФУ відбулося п'яте засідання Міжвідомчої робочої групи з питань застосування програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО). Члени робочої групи підтримали необхідність викладення у новій редакції термінів: «програмний реєстратор розрахункових операцій», «фіскальні функції для ПРРО», «фіскальний режим роботи для ПРРО». Учасники робочої групи підтримали пропозицію про доповнення Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» від 06 липня 1995 р. № 265/95-ВР (зі змінами). Дискусію щодо конкретних формулювань визначень цих понять заплановано на наступне засідання робочої групи. ДПС продовжує проводити щорічне дослідження задля оцінювання задоволеності бізнесу рівнем обслуговування податковими органами. Опитування є анонімним та добровільним. Зокрема, наприкінці анкети можна надати зауваження, пропозиції, коментарі щодо організації та якості обслуговування (наприклад, стосовно вдосконалення наявних

та впровадження нових сервісів тощо). Таким чином, співпраця бізнесу з податковими органами може допомогти їм поліпшити чи модернізувати свою роботу.

Держмитслужба провела семінар про новачії митного законодавства для підготовки бізнесу до поступового переходу на митне законодавство європейського зразка. На тематичному семінарі, присвяченому роз'ясненню питань стосовно практичної реалізації основних положень Закону України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо імплементації деяких положень Митного кодексу Європейського Союзу» від 22 серпня 2024 р. № 3926-IX, йшлося про: нову концепцію митного представництва та практичні аспекти розподілу обов'язків між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності з митними брокерами; розширення переліку операцій, дозволених на митних складах, та впровадження нових вимог до отримання авторизацій на застосування спрощень; роз'яснення щодо змін у процедурах зберігання документів, питаннях прав інтелектуальної власності та багато іншого. Вважаємо, що відкритий діалог із бізнесом сприятиме ефективному переходу до нових митних правил і впровадженню європейських стандартів у роботі суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також митних органів.

Уряд України очікує на реалізацію механізму Extraordinary Revenue Acceleration Loans for Ukraine (ERA), який може забезпечити надходження додаткових 50 млрд дол. США вже у 2025 р. у вигляді грантів або позик, обслуговування та погашення яких відбуватиметься за рахунок доходів від заморожених російських суверенних активів, що знаходяться в юрисдикціях країн G7. Зокрема, 23 жовтня 2024 р. у м. Вашингтоні (США) під спільним головуванням уряду України, Групи Світового банку та МВФ відбулося шосте засідання круглого столу міністрів на підтримку України. Міністри фінансів України та Сполучених Штатів Америки підписали спільну заяву про залучення 20 млрд дол. США для України у межах ініціативи ERA, яку започаткувала «Велика сімка». Європейський парламент 22 жовтня 2024 р. на пленарному засіданні підтримав пропозицію Європейської комісії щодо надання Україні макрофінансової допомоги (Macro-Financial Assistance, MFA) обсягом до 35 млрд євро на 2024–2025 рр. Запропоноване фінансування є частиною ініціативи ERA щодо збільшення надходжень до бюджету України. Також було підтримано пропозицію створити Механізм кредитної співпраці з Україною (Ukraine Loan Cooperation Mechanism, ULCM), який забезпечить безповоротну форму макрофінансової допомоги. Рішення ще має бути погоджено Радою ЄС [42]. Уряд Сполученого Королівства також оголосив пропозицію щодо спрямування Україні 2,26 млрд фунтів стерлінгів

(3 млрд дол. США), які погашатимуться за рахунок майбутніх прибутків, отриманих від заморожених суверенних російських активів. Ці кошти буде надано на забезпечення видатків сектора безпеки та оборони, зокрема посилення протиповітряної оборони, закупівлю необхідного військового обладнання тощо. Ця пропозиція також є частиною домовленості країн G7 щодо започаткування механізму ERA зі збільшення надходжень до бюджету України загальним обсягом 50 млрд дол. США. Кредит (США, ЄС, Сполученого Королівства) погашатиметься за рахунок майбутніх прибутків, отриманих від знерухомлених російських суверенних активів. Залучення цих коштів відбуватиметься через ULCM. Макрофінансова допомога не буде прив'язана до конкретних видатків, вона дозволить забезпечити найнагальніші потреби, включно соціальні, гуманітарні. Отже, Україна не спрямовуватиме внутрішні фінансові ресурси на забезпечення будь-яких витрат, пов'язаних із позикою. Перераховані заходи спрямовані на стабілізацію бюджетного процесу в Україні та зміцнення фінансової стабільності в умовах повномасштабної війни.

Виклики, спричинені повномасштабною воєнною агресією РФ проти України, зберігаються, тому бюджетна підтримка від міжнародних партнерів залишається критично важливою для забезпечення фінансової стабільності. У жовтні – листопаді 2024 р. до загального фонду державного бюджету України надійшло грантове та пільгове зовнішнє фінансування, у т. ч.: від *МВФ* – 1,1 млрд дол. США, що стало можливим внаслідок успішного п'ятого перегляду програми Механізму розширеного фінансування (EFF). Україна виконала всі структурні маяки, які було передбачено до п'ятого перегляду, та ще два достроково; від *Канади* – 300 млн дол. США, що передбачено Четвертою додатковою угодою з урядом Канади щодо залучення відповідного кредиту. Кошти надаються на пільгових умовах: строк – 10 років, процентна ставка – 1,5 % річних. Пільговий період – 4,5 роки від дати надходження коштів; *грант від США* обсягом 1,35 млрд дол. США, що був спрямований урядом США через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) та у координації з Міністерством фінансів США, Державним департаментом США. Ці кошти було перераховано до держбюджету України через проєкт Світового банку «Підтримка державних видатків для забезпечення стійкого державного управління в Україні» (PEACE in Ukraine). У поточному році бюджетна підтримка від США передбачена в розмірі 7,8 млрд дол. США, із яких уже мобілізовано 5,2 млрд дол. США. Залучені кошти спрямовуються на фінансування першочергових соціальних та гуманітарних видатків державного бюджету [42]. Можемо констатувати, що міжнародна фінансова допомога не послаблюється це свідчить про зростання довіри міжнародних партнерів до нашої держави.

Облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) залишаються другим за значущістю джерелом фінансування держбюджету, що використовується, зокрема, для забезпечення фінансових потреб держави в умовах воєнного стану, у т. ч. на видатки сектора безпеки та оборони. У жовтні 2024 р. Міністерство фінансів України залучило рекордну суму від випуску державних облігацій – 106,9 млрд грн в еквіваленті: 83,4 млрд грн; 569 млн дол. США. Військові облігації становили майже 82,8 млрд грн із загального обсягу випущених держоблігацій за жовтень поточного року. Станом на 1 листопада 2024 р. в обігу перебували ОВДП на понад 1,76 трлн грн. Найбільші частки – у комерційних банків (46,7 %) та НБУ (38,5 %). Частки юридичних осіб та фізичних осіб – 8,4 % та 4 % відповідно. Частка нерезидентів становить 1,3 %, частки страхових компаній – 1,1 %, а територіальних громад – 0,04 %. У межах спільного проєкту Міністерства фінансів України та Міністерства цифровізації, що започаткований у жовтні 2022 р., у додатку «Дія» з'явилися дві нові військові облігації: облігація «Дебальцеве» (ISIN: UA4000232904), що має термін погашення 12 травня 2027 р., а її номінальний рівень доходності становить 16,10 %; облігація «Авдіївка» (ISIN: UA4000232888), термін погашення – 20 травня 2026 р., номінальна доходність – 15,10 %. Після того як у вересні 2024 р. Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 31 січня 2001 року № 80», яка дозволяє Міністерству фінансів України здійснювати switch-операції (проактивний обмін облігацій), у додатку «Дія» з'явилася можливість реінвестувати отримані від погашених військових облігацій кошти в нові облігації.

З початку 2024 р. завдяки військовим облігаціям до державного бюджету було залучено понад 300 млрд грн. Купівля військових облігацій – це інвестиція у перемогу України. Початок листопада 2024 р. ознаменований успішними домовленостями України з міжнародними партнерами та МФО щодо майбутнього бюджетного фінансування в 2025 р., зокрема в цьому контексті: *Європейська комісія* надала позитивну оцінку індикаторам, які Україна виконала в межах Плану для Ukraine Facility, передбачених для III кварталу 2024 р. (Україна виконала всі дев'ять індикаторів, передбачених цим Планом). Реформаційні заходи охоплюють низку сфер: боротьба з корупцією, бізнес-середовище, ринок праці, регіональна політика, енергетичний ринок та захист довкілля. Позитивна оцінка Єврокомісії відкриває шлях до спрямування Україні другого регулярного траншу (надається за умови виконання індикаторів) у розмірі 4 млрд євро. Рішення також має бути схвалене Радою ЄС; *місія Міжнародного валютного фонду* спільно з керівництвом Міністерства фінансів України,

Національного банку України та експертами розпочала обговорення питань, що стосуються шостого перегляду програми Механізму розширеного фінансування (Extended Fund Facility, EFF). До шостого перегляду Україна має виконати чотири структурні маяки: здійснити огляд довоєнних політик і практик середньострокового бюджетного планування; оцінити фінансові ризики для фінансової стабільності та підготувати план дій для різних сценаріїв; оцінити фінансовий стан підприємств централізованого теплопостачання; розробити політику управління державною власністю в державних підприємствах, політику дивідендів і стратегію приватизації. У разі успішного перегляду Україна отримає наступний транш обсягом близько 1,1 млрд дол. США; у рамках проекту Світового банку *PEACE in Ukraine* Україна отримає близько 1,37 млрд дол. США, про що Мінфін України та Банк підписали відповідну грантову угоду. Угода про грант передбачає залучення Україною траншу в рамках Проекту PEACE in Ukraine, що складається з таких сум: 1,35 млрд дол. США – грант від Сполучених Штатів Америки та 10,8 млн євро – кошти з Цільового фонду багатьох донорів зі співфінансування Програми Другої позики на політику розвитку у сфері економічного відновлення для України [42].

Рівень інфляції поступово зростає шостий місяць поспіль. Індекс споживчих цін (ІСЦ) у річному вимірі в жовтні 2024 р. зріс до 9,7 % порівняно з 8,6 % – у вересні. У місячному вимірі (відносно вересня) ціни зросли на 1,8 % порівняно з 1,5 %, що було зафіксовано в попередньому місяці. Отже, поточний показник інфляції суттєво перевищив попередній прогноз НБУ, опублікований в Інфляційному звіті за липень (8,5 % – станом на кінець 2024 р.). Натомість актуальний інфляційний прогноз НБУ, наведений в Інфляційному звіті за жовтень, передбачає збереження поточного ІСЦ на рівні 9,7 % «рік до року» (далі – р/р) до кінця 2024 р., гальмування темпів інфляції до 6,9 % р/р у 2025 р. та вихід на цільовий орієнтир (таргет) 5,0 % р/р лише протягом 2026 р. У жовтні 2024 р. найбільші темпи зростання демонстрували адміністративно регульовані ціни (14,5 % р/р), ціни на послуги (11,0 % р/р), вартість оброблених продовольчих товарів (10,7 % р/р) і сирих продуктів харчування (10,5 % р/р). Водночас вартість пального збільшилась на 3,2 % р/р, а ціни на непродовольчі товари зросли на 2,9 % р/р. Вартість більшості товарних позицій і послуг у жовтні зростає як у річному, так і в місячному вимірах. Проте динаміка вартості окремих товарних позицій була суперечливою (здешевлення відносно жовтня 2023 р. та подорожчання відносно попереднього місяця), зокрема яєць (–14,6 % р/р та +18,1 % відносно вересня), одягу (–5,1 % р/р та +1,3 % відносно вересня), взуття (–4,7 % р/р та +1,1 % відносно вересня). Натомість серед основних товарних позицій подешевшав

одночасно в річному та місячному вимірах лише цукор (–6,5 % р/р та –4,2 % відносно вересня). Поточна цінова динаміка, очевидно, не дасть НБУ підстав для зниження облікової ставки у найближчій перспективі.

Міжнародні резерви зменшилися на 2,3 млрд дол. США. Станом на 1 листопада 2024 р. обсяг міжнародних резервів країни скоротився до 36,6 млрд дол. США, або на 6 % відносно попереднього місяця. Основними чинниками поточної динаміки резервів у жовтні були інтервенції НБУ на валютному ринку (3,4 млрд дол. США), виплати, пов'язані з погашенням та обслуговуванням держборгу (1,0 млрд дол. США, зокрема 88 млн дол. США на користь Міжнародного валютного фонду), та надходження від міжнародних партнерів на рахунки уряду загальною сумою 1991 млн дол. США, у т. ч. 1111 млн дол. США – від МВФ, 569 млн дол. США – від розміщення валютних ОВДП, 290 млн дол. США – від уряду Канади. Поточний обсяг міжнародних резервів країни суттєво перевищує довоєнні показники, проте на 16 % нижчий за абсолютний рекорд (43,8 млрд дол. США), зафіксований станом на 1 квітня 2024 р. Адекватним рівнем міжнародних резервів держави прийнято вважати валютний еквівалент майбутнього тримісячного імпорту, натомість п'ятимісячна вартість імпорту характеризується як оптимальна величина. Отже, зафіксований станом на 1 листопада 2024 р. обсяг резервів, що є еквівалентом 4,6 міс. прогнозованого імпорту, цілком коректно характеризувати як «майже оптимальний» [42].

НБУ прийняв рішення про збереження облікової ставки на поточному рівні. Правління Національного банку ухвалило рішення про те, щоб залишити облікову ставку на рівні 13 %. Під час прийняття цього рішення регулятор ураховував комплекс імовірних позитивних сценаріїв (зокрема, пришвидшення процесу євроінтеграції та відновлення енергетичної галузі) та ризиків, до яких НБУ відносить подальше зниження економічного потенціалу через втрати територій, виробництва і людей; виникнення додаткових потреб бюджету для підтримки обороноздатності; додаткове підвищення податкового навантаження, що може посилити інфляційний тиск; подальше руйнування портової та енергетичної інфраструктури; загострення негативних міграційних тенденцій з подальшим розширенням дефіциту робочої сили; посилення геополітичної напруженості. Оновлений прогноз регулятора передбачає утримання облікової ставки на поточному рівні принаймні до літа наступного 2025 року. Тобто, аналітичні порівняння, які наведені вище, свідчать про продовження процесу підтримки фінансової стійкості держави, бізнесу та просування держави у напрямку фінансової стабілізації як за рахунок зміцнення національної економіки, так

і за рахунок міжнародної підтримки і удосконалення управління фінансовою системою України [42].

Ефективними можна вважати практику укладення двосторонніх домовленостей щодо отримання зовнішньої бюджетної підтримки, збільшення обсягів залучення фінансів від продажу військових облігацій і домовленості України з міжнародними партнерами та МВФ стосовно майбутнього бюджетного фінансування в наступному році. Грошово-кредитна сфера характеризувалася прискоренням темпів інфляції та подальшим поступовим скороченням обсягу міжнародних резервів, що наразі не становлять критичної загрози. Антикризові заходи НБУ були спрямовані, зокрема, на консервацію помірно жорсткої монетарної політики у спосіб утримання облікової ставки на поточному високому рівні з метою збереження привабливості гривневих активів та забезпечення курсової стабільності національної валюти в Україні.

5.4 ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ БЕЗПЕКОВОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГМК ТА ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ПРОМИСЛОВОСТІ

Металургійний комплекс можна визначити як одну з провідних галузей народного господарства України. Металургійна галузь є стратегічною складовою національної економіки, оскільки, від її розвитку залежить зростання більшості галузей промисловості України; вона є важливим джерелом валютних надходжень (частка експорту металургії у довоєнний час становила майже 30 %); металургія є лідером з податкових відрахувань до бюджету; до сьогодні металургія сприяє розв'язанню проблем працевлаштування населення країни навіть у прифронтових регіонах, зокрема, в м. Запоріжжя. Дослідження даного напрямку є завжди актуальною проблемою, що потребує постійного та всебічного аналізу, внаслідок світових змін що відбулися на тлі агресії росії проти України, а також з урахуванням ситуації на внутрішньому ринку країни. Отже, гірничо-металургійний комплекс (далі ГМК) є базовою галуззю економіки України, що у довоєнний період (станом на січень 2022 року) забезпечувала понад 25 % промислового виробництва і майже 34 % загального експорту продукції. Наявність в Україні великих металургійних підприємств надавало змогу утримувати високі позиції поміж світових виробників чорних металів. Україна станом на 2017 р. посідала 13 місце серед

країн-виробників за виплавою сталі та з виробництва чавуну і 2 місце серед країн СНД [48]. Для України металургійна галузь та виробництво металопрокату, зокрема, є дуже важливими – це основні підприємства що отримують великі прибутки, й основні експортери продукції які забезпечують надходження іноземної валюти в країну. Аналіз стану ринку металопрокату в Україні уможливить визначити переваги та недоліки розвитку підгалузі металопрокату й зробити потрібні кроки в напрямі зростання ресурсного розвитку галузевих підприємств, оскільки металопрокат є основою в інженерії, машинобудуванні та будівництві. Тобто продукція металургійної галузі є «забезпечуючою» для суміжних галузей економіки. До початку повномасштабного вторгнення росії на територію України, вітчизняний металопрокат вироблявся на великих комбінатах повного циклу. Найпотужніші з них розташовувалися в Маріуполі, Дніпрі, Кам'янському, Запоріжжі та Кривому Розі. Як бачимо це ті регіони нашої країни, які знаходяться частково в окупації, а також близько межують до лінії бойових дій. Однак війна внесла значні зміни в роботу ринку та рівень попиту на дану продукцію.

Основні загрози, які постали перед підприємствами даної галузі, зводяться до наступних:

1) руйнування їхніх активів, що призвело до повної зупинки або часткової зупинки роботи підприємств (зниження працюючих виробничих потужностей);

2) нестача оборотних активів, через зупинку процесу відшкодування ПДВ експортерам, через припинення роботи системи адміністрування ПДВ і Єдиного реєстру податкових накладних. Роботу у другій половині 2022 року було поступово відновлено, але деякі підприємства зверталися до міжнародних кредитних установ для отримання коштів для фінансування їх поточної діяльності;

3) логістичні обмеження та порушення логістичних ланцюгів через блокаду портів. Близько 65 % експорту продукції підприємств здійснювалась морським шляхом;

4) дефіцит енергоресурсів. Атаки на об'єкти критичної інфраструктури довели енергосистему України до тотальної ощадності. Після стабілізації енергетичної ситуації підприємства металургії продовжили працювати в межах виділених квот на енергоспоживання, запровадивши режим максимальної економії та знизивши завантаження агрегатів (або працюючи в умовах обмеженості використання виробничих потужностей);

5) підвищення фіскального тиску на ГМК. Прийнятий законопроект № 5600, який передбачає зміну методики розрахунку рентної плати за користування надрами для видобутку залізної руди, а також підвищення

ставки податку за викиди CO₂. Посилення фіскального тиску, за оцінками GMK Center, коштуватиме вітчизняному ГМК приблизно 650 млн дол. Це ще більше підніме собівартість продукції та значно знизить конкурентоспроможність українських металургів на зовнішніх ринках.

За оцінками «Метінвест СМЦ», ємність ринку металопрокату в натуральному виразі за підсумками 2022 року знизилася на 55 % і становила 2 млн т. У грошовому виразі обсяг ринку впав менше – на 46 %. Зниження вдалося згладити за рахунок суттєвої девальвації гривні (офіційного курсу НБУ) у другому півріччі. Середній рівень цін у гривнях зріс у 2022 році на 25 % [49].

Водночас металопродукція в доларовому еквіваленті подорожчала на 5 %. Причиною підвищення цін у доларах є те, що в першій половині 2022 року, після початку війни на українській території, на міжнародному ринку різко зросли ціни та була порушена логістична мережа поставок металопрокату в Україні. Запровадження санкцій призвело до часткового виходу росії з ринків ЄС і Туреччини. У 2022 році Україна виплавила майже 6,3 млн тонн сталі – лише третина від результату 2021 року. Причому більшу частину цих обсягів (58 %) виготовили у I кварталі. Зазнало втрат і виробництво прокату, яке скоротилося на 72 % до 5,4 млн тонн [50]. Як наслідок, за підсумками 2022 року у світовому рейтингу Україна вибула із ТОП-15 найбільших сталевиробників, впавши з 14-го на 25-е місце. Від загального обсягу інвестованих коштів в Україну, 10 % припадає на гірничо-металургійний комплекс, кожен рік мінімум 1 млрд дол. США, це 30 % усіх інвестицій у промисловість. Тобто ГМК – це системна індустрія, саме тому в усьому світі підтримують гірничометалургійні комплекси.

Металургійна промисловість України експортоорієнтована. У списку товарів зовнішньої торгівлі експорт залізорудної продукції посідає місце у першій трійці як за обсягами, так і за вартістю. У 2021 році експорт залізорудної продукції склав 10 % експортних доходів України, а у 2022 році відвантаження руди поступилося першим місцем аграрній продукції (кукурудза, соняшникова олія) завдяки зерновій угоді. Постачання руди не передбачено угодою, обсяги її експорту у 2022 році впали майже вдвічі до 24 млн тонн, а валютна виручка скоротилася до 2,9 млрд дол. (це складає 7 % доходів України). Українські металурги у 2022 році експортували 1,63 млн т плоского металопрокату, що на 73 % менше в порівнянні з 2021 роком. Виручка сталевиробників від експорту такої продукції впала на 73,5 % р./р. – до 1,35 млрд дол. Експорт довгого прокату за рік скоротився на 59,7 % р./р. – до 748,95 тис. т, а виручка від експорту – на 55 % р./р. – до 693,53 млн дол. [51].

Найбільшими споживачами металовиробів є будівельна галузь, що становить приблизно 68 % від загального споживання галузями. Попит у будівельній сфері та виробництві металоконструкцій знизився на 70–75 %. Зокрема, за даними РНБО, обсяг завершених будівельних об'єктів у першому півріччі 2022 року зменшилась у 2,1 раза порівняно з відповідним періодом минулого року. По всій галузі попит з боку будівельних компаній, які заморозили багато об'єктів, значно знизився. Фактично зараз вони завершують об'єкти з високим ступенем готовності (понад 80 %). Однак на цьому етапі будівництва витрата металу мінімальний, оскільки мова йде про внутрішні роботи [52].

Серед відносно стабільних споживачів металопродукції експерти називають машинобудування (в частині оборонних замовлень і виробництва сільгосптехніки), агропромислові комплекси та підприємства харчової промисловості (з літа до осені, коли почалася відбудова у постраждалих від війни районах), підприємство з виробництва металоконструкцій. Такі галузі, як машинобудування, ГМК і виробництво труб, впали на 52–58 %, майже на рівні ринку металопрокату. Зникнення з ринку продукції двох металургійних комбінатів «Азовсталі» та ММК Ілліча призвело до дефіциту на українському ринку продукції, на якій ці підприємства спеціалізувалися до війни. Зокрема, через кілька місяців після початку війни виник дефіцит пластин товщиною понад 10 мм. Став актуальним достатнім імпорт іншої металопродукції, дефіцитної на українському ринку [53].

Однією з найскладніших проблем у діяльності металургійних підприємств є збут продукції, який значно погіршився через блокаду портів. Це поставило питання перед керівниками даних підприємств у зміні традиційних ланцюгів постачання та необхідність побудови нових ланцюгів постачання. З початком війни 90 % матеріально-технічного забезпечення компанії було перенаправлено на залізничний транспорт. З травня 2022 року почали відновлювати автоперевезення, після звільнення північних територій України від окупаційних військ. Проте транспортування автомобілем стало приблизно на 150 % дорожче. Одним із шляхів відродження металургійної галузі України у 2022 році є відкриття портів для експорту продукції. Це стосується сировини, напівфабрикатів і готової продукції. Поки що єдиним способом експорту є залізничний транспорт. Однак він не забезпечує повною мірою необхідну кількість і коштує набагато дорожче, ніж океанське судноплавство [54].

У післявоєнний період для відновлення інфраструктури України в майбутньому знадобиться багато металопродукції. Але вже сьогодні зрозуміло, що в рамках західних кредитів чи грантів на відновлення,

міжнародні партнери наполягатимуть на придбанні продукції своїх компаній або надаватимуть матеріальну допомогу у вигляді готової продукції. Підтвердженням цього є укладений контракт ДП «Укрзалізниця» з французьким виробником “Saarstahl Rail” на постачання рейок на суму 37,6 млн євро – 20 тис. тонн рейок можуть відремонтувати приблизно 150 км колії. Фінансування буде надано в рамках партнерства з урядом Франції. Також підписано угоду про співпрацю зі Швейцарією щодо субсидії на закупівлю рейкових скріплень. Підписано меморандум між Укравтодором та французькою компанією Matiere щодо постачання мостових конструкцій на суму близько 25 млн євро. У рамках відновлення зруйнованої інфраструктури Україна отримає мостові конструкції від Чехії, Швеції та Норвегії. Тому українські металурги можуть бути частково виключені з виконання національної програми відновлення. На кінець 2022 року лише металургійні підприємства групи «Метінвест», у тому числі «Запоріжсталь», освоїли випуск 24 нових видів металопродукції. Одним із основних напрямків, за якими металургійні заводи групи починають випускати нову продукцію, є відновлення інфраструктури країни та надання прокату автомобілів українським споживачам.

На нашу думку, основними напрямками щодо стійкості підприємств металургії перед щоденними викликами можуть бути:

1) *швидка адаптація*; трейдери металів повинні швидко пристосуватись до мінливих умов праці, шукати та переоблаштовувати свої енергетичні потреби;

2) *пошук нових можливості*; виробникам металопродукції намагатись отримати європейські сертифікати на свою продукцію та переорієнтуватися на поставки в Європу;

3) *зміна основних замовників*; з початку війни деякі замовники частково відкладали плани із закупівлі металопродукції, а потім поверталися до їх реалізації, коли з'явилася така можливість. На попит також вплинуло перенесення виробництва в безпечніші регіони, особливо на захід; також варто збільшити виробництво плоского і трубного металопрокату, а також катанки, які на даний час дуже популярні серед споживачів;

4) *для того, щоб подолати проблему нестачі своєї продукції*, металопрокат, якого не вистачає, імпортується з Польщі, Чехії, Німеччини, Португалії, Словаччини та Туреччини. 90 % української продукції, яка зникла з ринку через війну, замінили імпортною. Серед альтернатив – гарячекатаний сталевий лист, двотавр, швелер і навіть рейкова продукція;

5) *вирішення логістичних проблеми*. Блокада чорноморських портів України змусила металоторговельні компанії переключитися на Гданськ

і Гдиню в Польщі і навіть Роттердам і Гамбург. Також налагоджено перевезення металу з Туреччини через дунайські порти України;

б) *не замінювати українську продукцію імпортною*, якщо вітчизняні компанії можуть самостійно задовольнити попит. Українські виробники готові відновити інфраструктуру та поставки різної металопродукції. Найголовніше прийняти рішення на законодавчому рівні про пріоритетність закупівлі і захисту інтересів вітчизняного виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Щодо проблем з якими стикнулись підприємства групи «Метінвест» у своїй діяльності, які були спричинені війною, це такі проблеми: закриття більшості баз на сході країни; труднощі з вантажоперевезеннями (зокрема спочатку обмеженість та подорожчання палива); виїзд багатьох співробітників за кордон; мобілізація багатьох співробітників на фронт; перебої з електроенергією; втрата багатьох партнерів. Це дало поштовх до швидкого прийняття управлінських рішень щодо змін у структурі підприємств для групи компаній «Метінвест» (зокрема, для ПАТ «ЗМК «ЗСС»), змін планів на майбутнє. Прийняті рішення дали змогу стабілізувати діяльність підприємств, і запровадити наступні заходи:

- релокація деяких роздрібних баз та частини металопрокату в західні регіони України. Після початку повномасштабної війни дуже багато металопрокату довелося перевезти в безпечніші регіони для збереження хоча б частини продукції зі складів;

- пошук нових працівників з внутрішніми мотиваційними чинниками;

- закупівля генераторів, для безперервного енергопостачання для своїх оптових філій та роздрібних металобаз;

- залучення нових інвесторів та партнерів.

До початку російської агресії проти України металургійні компанії озвучували амбіційні плани розвитку своїх активів, але вже за місяць стало зрозуміло, що головний план – продовжити роботу вцілілих підприємств. В результаті українському гірничо-металургійному комплексу вдалося вистояти, за різними оцінками на рівні 15–30 % потужностей, в першу чергу, за рахунок підтримки західних партнерів, які надали свої порти та знизили торговельні бар'єри. Основним з реалістичних сценаріїв підтримки металургійних підприємств на сьогодні залишається пролонгація дії знижених ставок мит на українську продукцію.

Металургійний комбінат «Запоріжсталь» за два роки повномасштабного вторгнення російських військ на територію України перерахував до бюджетів всіх рівнів 3,5 млрд грн податків та зборів [55]. Праця металургів – першооснова виробничих процесів у багатьох галузях. Яких

би технологічних висот не сягало виробництво, для нього завжди буде необхідним якісний метал. Як і праця тих, хто несе гарячу вахту біля печей та прокатних станів, хто забезпечує металопрокатом промисловість і робить свій вагомий внесок в економічний потенціал країни. Зазначимо, що з 2022 року підприємство спрямувало на підтримку власних виробничих потужностей понад 1,2 млрд грн. Протягом 2023 року інвестиції у проекти підтримки стабільності та надійності роботи основних технологічних потужностей підприємства оцінюються в 750 млн грн. Це вдоволу більше за показники 2022 року з обсягом інвестицій 500 млн грн. У 2024 році обсяг інвестицій очікується на рівні в 1 млрд грн. Як повідомляв GMK Center, за підсумками 2023 року «Запоріжсталь» збільшила випуск продукції на 50,6 % порівняно з 2022 роком – до 7,24 млн т. Зокрема комбінат виробив: чавуну – 2,72 млн т (+35,3 % p/p); сталі – 2,47 млн т (+65,4 %); прокату – 2,05 млн т (+57,2 %).

Ворожі обстріли та руйнування, перебої з постачанням сировини та енергоресурсів, порушення логістичних маршрутів через блокування морських портів призвели до скорочення виробничих показників «Запоріжсталі» у порівнянні з довоєнними показниками. Протягом 2023 року ПАТ «ЗМК «ЗСС» працював у середньому на 70 % своєї потужності.

На підставі вищезгаданих факторів та викликів, що постали перед українською економікою за роки війни, можемо виокремити такі важливі та необхідні вектори розбудови та розвитку металургійної галузі після нашої перемоги та закінчення війни.

1. Відновлення металургійної галузі як провідної сфери національної економіки із метою забезпечення стрімкого зростання попиту на металопродукції для відбудови зруйнованих міст та сіл.

2. Відновлення стабільного енергопостачання, звільнення від окупації територій із металургійними заводами дасть змогу відновити повну потужність роботи цих підприємств, і, як наслідок – збільшити обсяги експорту металопродукції у країни ЄС та інші. Важливо збільшити потужність роботи на таких активах, як «Запоріжсталь», «АрселорМіттал Кривий Ріг», «Дніпрспецсталь», «Запоріжжкокс», «КаметСталь» і «Южжкокс».

3. Відкриття морського простору, зокрема Одеського порту, в межах «зернової угоди» [54], що сприятиме збільшенню обсягів експорту металопродукції, щоб зменшити логістичне завантаження та вийти на нові ринки збуту.

4. Залучення інвестицій у відновлення житлової та машинобудівної інфраструктури сприятиме збільшенню попиту на металопродукцію.

5. Полегшення доступу української продукції до ринків багатьох країн світу позитивно впливатиме на прогрес у розвитку української металургії.

Отже, вітчизняна металургійна галузь повністю залежить від дії зовнішніх чинників. Металургійна галузь України у короткостроковій перспективі повинна зберегти роль провідної і потужної галузі вітчизняної промисловості, враховуючи необхідність забезпечення металопродукцією суміжних галузей, особливо машинобудування і будівництва. Важливо, щоб Україна отримала повний доступ до ринків країн G7 та Євросоюзу. Необхідні перемовини за підтримки держави, щоб уряди цих країн скасували квоти та імпорتنі мита, зокрема захисні та антидемпінгові. В умовах війни підприємства ГМК потребують гострої уваги з боку уряду держави та фінансової підтримки, що дозволять вітчизняним виробникам пройти адаптацію до умов сьогодення з якомога мінімальними втратами обсягів виробництва та зайнятості.

Реалізація євроінтеграційних перетворень у промисловості поряд з реформами в цій сфері за іншими напрямками відкрила шлях до початку офіційних переговорів з Україною про приєднання до ЄС – на основі представленого Єврокомісією щорічного звіту про розширення. Заслугують на обговорення такі результати позитивних зрушень у цьому напрямі.

У сфері «Технічні бар'єри у торгівлі» досягнуто прогресу в напрямі реформування системи технічного регулювання паралельно із започаткованим наприкінці 2020 р. процесом попереднього оцінювання української інфраструктури якості європейськими експертами з метою укласти Угоди АСАА. Приймали національні, міжнародні та європейські стандарти, нові редакції технічних регламентів та вносили зміни до чинних на основі європейських директив, підвищували інституційну спроможність та покращували практику діяльності українських органів системи технічного регулювання. Уряд прийняв план заходів, спрямованих на подальше вдосконалення вітчизняної системи технічного регулювання на період до 2025 р. [52].

Завершено інституційну реформу сфери інтелектуальної власності та імплементацію відповідного законодавства, що надзвичайно важливо для пришвидшення інноваційного розвитку та інвестиційної привабливості України. Результатом реформи стало створення Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ, ІР-офіс). Це нова інституція для української системи інтелектуальної власності, подібні функціонують в розвинених країнах світу. Загалом у сфері інтелектуальної власності Україна продемонструвала найвищий рівень виконання Угоди про асоціацію з ЄС, імplementувавши у власне правове поле

98 % передбачених документом нормативних актів. Зокрема, прийнято Закон України «Про авторське право і суміжні права», посилено кримінальну й адміністративну відповідальність за порушення прав інтелектуальної власності.

У сфері «Навколишнє природне середовище» прийнято низку Законів України, спрямованих на: запуск реформи управління відходами [57] (передбачено: створення нової дієвої дозвільної системи в цій сфері; запровадження децентралізації управління відходами, багаторівневого планування; розбудову інфраструктури; розширення відповідальності виробника за європейським принципом «забруднювач платить»; забезпечення хімічної безпеки та управління хімічною продукцією; удосконалення законодавства у сфері користування надрами (передбачено зменшення надмірного державного впливу на галузь, розвиток конкуренції та легалізацію відносин у сфері користування надрами) [58, 59].

У сфері «Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі» 6.06.2023 набув чинності Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2023/1077 від 31.05.2023 про продовження ЄС ще на рік (до червня 2024 року) заходів з тимчасової лібералізації торгівлі з Україною, які охоплюють скасування всіх мит, квот і торговельних захисних обмежень щодо українського експорту, відповідно до Регламенту Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 від 30.05.2022 р. Це дає змогу орієнтувати більшу частину експорту товарів з України до ЄС, нарощувати й диверсифікувати постачання української продукції на європейські ринки.

Перспективні напрямки відновлення металургійної галузі та ризики, спричинені повномасштабною війною, свідчать про необхідність подальшої підтримки ГМК в контексті євроінтеграційних процесів як з боку держави, так і з боку міжнародних партнерів. А у 2024 р. у світовому рейтингу виробників чавуну Україна за підсумками січня – вересня 2024 р. піднялася на 13 місце порівняно з 16-м у 2023 р., а у рейтингу виробників сталі – на 20 місце порівняно з 24-м у 2023 р. (рис. 5.2–5.3) [60].

За даними Держмитслужби, основними експортними ринками для українського металопрокату в січні – вересні 2024 р. є країни ЄС (69,6 %), Африки (11,7 %), інші країни Європи (7,6 %). Внутрішній попит на продукцію галузі активно підтримують у будівництві, гірничо-металургійному комплексі (ГМК), машинобудуванні, зокрема в оборонно-промисловому комплексі (ОПК). Зростання в будівництві тривало за рахунок високого бюджетного фінансування відновлення пошкодженої внаслідок бойових дій критичної інфраструктури, капітальної відбудови, а також ремонту дорожнього покриття на аварійних ділянках.

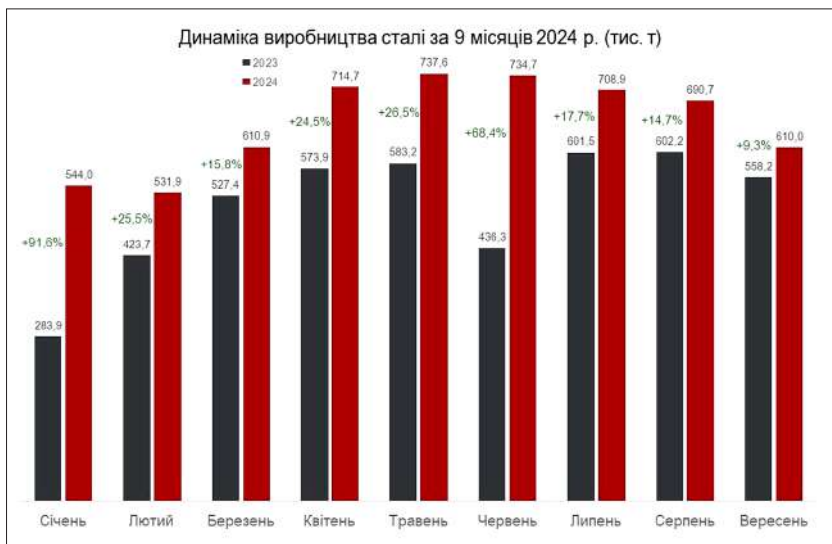


Рисунок 5.2 – Динаміка виробництва сталі в Україні у 2023–2024 рр.



Рисунок 5.3 – Динаміка виробництва прокату в Україні у 2023–2024 рр.

Обсяги будівельної продукції за I півріччя 2024 р. зросли на 37,1 % порівняно з I півріччям 2023 р., при цьому будівництво інженерних споруд – на 46,1 %, нежитлових будівель – на 31,6 %, житлових будинків – на 16,8 %. Як наслідок, будівельні проекти стали драйверами зростання попиту на арматуру, катанку, оцинкований прокат, фасонний прокат (балки, кутники, швелери).

Видобувні підприємства ГМК залишаються одними з найбільших споживачів металопродукції – цінова привабливість залізорудної сировини на зовнішніх ринках і відкриття морського коридору сприяли збільшенню завантаження підприємств, які потребували металопродукції у виробничих процесах (зокрема куль сталевих, що мелють).

Активізація залізничного машинобудування (виконання контрактів ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на поставку пасажирських вагонів для «Укрзалізниці») стимулювала попит на листовий прокат. Постійно зростає попит на металопродукцію з боку ОПК, де використовуються інструментальні швидкорізальні марки та жаростійкі сплави [60].

Ключовими ризиками для сталевих галузі України у 2025 році є продовження бойових дій до кінця року; зниження цін на залізну руду і сталь; посилення системи захисних квот у ЄС; необхідність імпорту коксівного вугілля; стагнація на внутрішньому ринку тощо (рис. 5.4). Отже, завдяки вжитим державою заходам і реалізованим ініціативам промисловість, зокрема ГМК, функціонує та демонструє стійкість до викликів і ризиків війни, попри безпрецедентні пошкодження, втрати й руйнування.

Надалі варто зосередитися на створенні умов для роботи промисловості на зміцнення обороноздатності країни (оборонне замовлення, замовлення обладнання для військових, одягу й взуття, ліків, продовольства тощо), що підтримуватиме українські виробництва, а також на розширенні програм для переробних підприємств, опрацюванні нових експортних маршрутів і побудові транспортно-логістичних зв'язків у середині країни, використанні можливостей, які виникають для України як країни кандидата на вступ до ЄС – щодо нарощування торгівлі згідно з умовами лібералізації, розбудови взаємовигідного співробітництва за перспективними напрямками тощо.

Подолати ризики безпеки бізнесу під час війни та повоєнного відновлення ГМК в змозі лише за умов державної підтримки, яка надається галузі впродовж всього небезпечного періоду 2022–2025 рр. тому, що гірничодобувна галузь залишається одним із ключових секторів української економіки, що навіть в умовах повномасштабної війни забезпечує валютні надходження, експорт, зайнятість та капіталовкладення.



Ключові ризики для сталевих галузі України в 2025 році:



- 1 Продовження бойових дій до кінця року.
- 2 Зниження цін на залізну руду і сталь.
- 3 Скасування виключення України з-під дії захисних квот на ринку сталі ЄС, посилення системи захисних квот у ЄС.
- 4 Скасування виключення України з-під дії Секції 232
- 5 Необхідність імпорту коксівного вугілля.
- 6 Наявність е/е та її вартість.
- 7 Підвищення тарифів природних монополій (залізничні перевезення, електроенергія, газ і вода).
- 8 Стагнація на внутрішньому ринку.

Рисунок 5.4 – Ключові ризики для сталевих галузі України у 2025 р. [61]

5.5 ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА АНТИКРИЗОВІ ВЕКТОРИ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: ОБМЕЖЕННЯ, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасні умови господарювання характеризуються значними викликами, що зумовлюють особливості ведення бізнесу в Україні. Більшість суб'єктів господарювання вимушені зовсім по іншому підходити до вирішення питань, пов'язаних з управлінням фінансами. Внаслідок дії комплексу негативних факторів знижується прибутковість господарської діяльності, тим самим загострюються проблеми фінансового забезпечення. Традиційно саме в процесі фінансового менеджменту вирішуються завдання управління активами, капіталом, грошовими потоками, прибутком, інвестиціями тощо. Виникає потреба переформатування підходів до прийняття управлінських рішень фінансового характеру, оскільки фінансовий менеджмент у кризових умовах вимагає гнучкості, інноваційності та зосередженості на ефективних стратегіях розвитку. Це дозволить не допустити поглиблення кризи, підтримати стабільність, забезпечити стійкість фінансового стану підприємства та зберегти його конкурентоспроможність.

З початку війни і впродовж 2022 р. кількість нових зареєстрованих підприємств скоротилася більш ніж на 50 %, що стало найнижчим

показником кількості реєстрацій за останні 10 років. Але, у подальші місяці відбулося відновлення позитивної динаміки. Це стало можливим завдяки адаптації бізнесу до умов воєнного стану, фінансової підтримки міжнародних партнерів, застосуванню державних програм підтримки, налагодженню логістичних маршрутів тощо. За даними Державної служби статистики України на 01.07.2024 року кількість зареєстрованих юридичних осіб становила 1 511 133 од., з них у формі товариств з обмеженою відповідальністю функціонувало 798 047 од., приватних підприємств – 199 787 од., фермерських господарств – 50 560 од. [62].

Зауважимо, що деяким підприємствам вдалося адаптуватися до нових умов, сформувати першочергові завдання, які потребують своєчасної реакції і вирішити їх, отримавши позитивний фінансовий результат, а інколи і наростивши його. Однак, більшість підприємств стикнулася з погіршенням фінансового стану, в тому числі зниженням ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості. Особливо критичним для багатьох стало питання щодо залучення фінансових ресурсів, оскільки власних для подальшої діяльності частіш за все недостатньо [63]. Тож актуальною є необхідність адаптації фінансового менеджменту підприємства до умов ризику та забезпечення швидкої реакції на їх зміну при прийнятті управлінських рішень.

Зауважимо, що управління фінансовим станом є ключовою складовою фінансового менеджменту в сучасних умовах, оскільки фінансово-майновий стан підприємства визначає його економічну успішність в умовах невизначеності, ризиків і будь-яких складних економічних умов. Наразі обґрунтування ефективних рішень фінансового менеджменту підприємства вимагає актуальних досліджень щодо його адаптації до кризових умов функціонування бізнесу під час війни. Керування фінансовим станом включає в себе процес ухвалення управлінських рішень, які забезпечують досягнення запланованих результатів і досягнення визначених показників. Це передбачає системний аналіз фінансово-економічних складових, що на нього впливають, таких як активи, ліквідність, рентабельність і т. д. та прийняття рішень щодо управління окремими складовими у їх взаємозв'язку. При діагностиці фінансового стану важливим є оцінка його показників на предмет відповідності нормативним значенням. Зважаючи на динамічність і постійну мінливість соціально-економічного середовища бізнесу, обґрунтовані науковцями нормативні показники фінансового стану необхідно завжди адаптувати до реалій функціонування бізнесу [64].

В табл. 5.2 узагальнено нормативні значення основних показників фінансової стійкості (платоспроможності, ліквідності), в тому числі з їх актуалізацією для підприємств, які функціонують в Україні в умовах війни.

Таблиця 5.2 – Нормативні значення показників фінансової стійкості підприємства, що функціонує в умовах війни

№ з/п	Показник	Нормативне значення	Пропоноване актуальне нормативне значення за умов воєнного стану
1	Коефіцієнт покриття	1,5–2,5	>0,2
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6–0,8	>1
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	>0,7

Одним із показників, на який аналітики роблять фокус під час дослідження фінансового стану бізнесу, є його фінансова стійкість. Тож, при формуванні стратегічних цілей і прийнятті управлінських рішень, менеджмент підприємства має керуватись зокрема тим, як те чи інше рішення вплине на цей показник. Проте, акцент на поліпшенні показників фінансової стійкості, особливо в умовах війни та невизначеності, може спричинити зменшення ділової активності внаслідок суттєвого скорочення обсягів позикового капіталу. Так, покращується показник фінансової незалежності, оскільки суттєво зменшується сума залучених коштів, проте й діяльність підприємства теж скорочується. Так, достатнім рівнем коефіцієнту покриття є рівень більше 0,2 тому, що запас оборотних активів у період фінансової кризи є неефективним з точки зору оборотності коштів та їх достатності для підтримки поточної діяльності у короткостроковій перспективі; тоді як коефіцієнт швидкої ліквідності бажано мати більше одиниці тому, що для підприємства перевищення дебіторської заборгованості є менш витратним ніж вартість короткострокових позикових коштів, неповернення яких може спричинити втрату капіталу та фінансової майнової самостійності; враховуючи ризики відсутності абсолютно ліквідних активів у періоди нестабільності банківської системи вимушує стверджувати, що коефіцієнт абсолютної активності бажано мати більше як 0,7. Але у кожному конкретному випадку можуть бути власні пояснення щодо рівня коефіцієнтів, а головним критерієм є безперервна господарська діяльність та мінімізація ризиків втрати фінансової майнової самостійності. До прикладу, розуміння алгоритму розрахунку коефіцієнтів (табл. 5.2) надає можливість стверджувати, що ПрАТ «Запоріжсклофлос» за досліджуваний період має достатній рівень оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань без суттєвих ризиків для його господарської діяльності, однак спостерігається тенденція зростання залежності підприємства від короткострокових позикових коштів, тобто необхідно здійснювати моніторинг структури активів та капіталу (рис. 5.5–5.6).

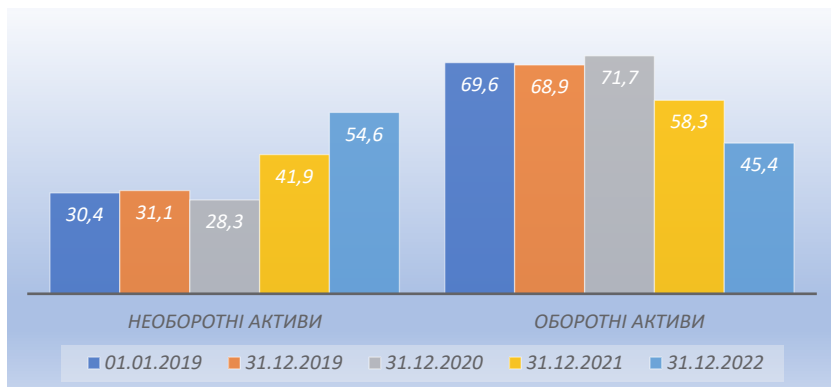


Рисунок 5.5 – Динаміка структури активів ПрАТ «Запоріжжсклофлюс»

Окрім того, низці підприємств України доводиться реалізовувати агресивну політику фінансування для забезпечення поточних витрат: очевидно, що при реалізації агресивної політики слід очікувати фінансову стійкість меншу, аніж при помірній чи консервативній політиках. Тому управління фінансовим станом вимагає комплексного підходу, який враховує не лише аспекти управління фінансами, а й питання виробничого менеджменту. Підхід до управління фінансовим станом шляхом вдосконалення операційної діяльності підприємства в цілому набував популярності і до повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, що свідчить про актуальність такого підходу не лише під час криз.

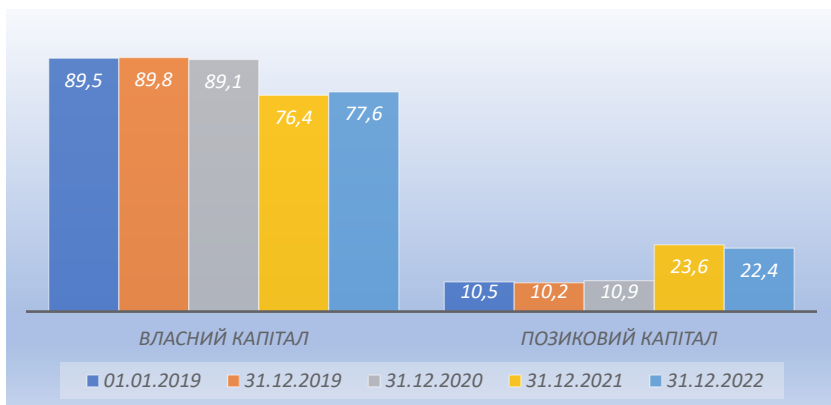


Рисунок 5.6 – Динаміка структури капіталу ПрАТ «Запоріжжсклофлюс»

Таким чином, прихильники комплексного підходу вважають, що фінансовий стан є відображенням ефективності господарської діяльності підприємства і не може бути покращений без внесення змін у інші аспекти його функціонування, такі як виробництво і збут. Це свідчить про те, що аналіз фінансового стану і подальше ним управління не може відбуватись у вакуумі. Недостатньо проаналізувати фінансову звітність підприємства та скласти план дій, виконання якого забезпечить приведення даних показників до нормативних значень у наступному звітному періоді. Для ефективного управління фінансовим станом підприємства потрібно ретельно дослідити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що мають значення для конкретного підприємства. Використання SWAT-аналізу і особливо PEST-аналізу буде актуальним й доречним для досягнення цієї мети [65].

Таким чином, можна стверджувати, що фінансовий стан є зрізом загальної картини фінансово-господарської діяльності певного бізнесу й відображає так звані «симптоми», які виникають на підприємстві. Тому, при управлінні важливо ставити перед собою завдання комплексного покращення функціонування підприємства, замість окремих «штучних» змін в показниках, з урахуванням зовнішньоекономічних факторів. В умовах війни фінансовий менеджмент зазнав певних трансформацій, які можна узагальнити наступним чином (табл. 5.3) [66].

Таблиця 5.3 – Особливості фінансового менеджменту під час війни [66]

№ з/п	Зміст
1	Фінансове забезпечення реорганізації бізнес-процесів з метою адаптації підприємства до нових реалій на основі змін попиту з боку населення, демографічних процесів та врахування специфічних умов діяльності під час війни.
2	Першочергове врахування підвищеного рівня ризику при прийнятті управлінських рішень в процесі здійсненні господарської діяльності. Стосовно окремих операцій - це проведення детальної оцінки на основі методів, що дозволяють адекватно проаналізувати ситуацію, формування висновку щодо доцільності їх здійснення та обґрунтовування механізмів управління ризиком.
3	Перегляд і обґрунтування нової фінансової стратегії підприємства з метою пошуку ефективного підходу щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів в умовах невизначеності.
4	Забезпечення можливості корегування оперативних планів у відповідності із умовами, що швидко змінюються, забезпечення гнучкості цих планів, багатоваріантності.
5	Пошук нестандартних рішень щодо залучення фінансових ресурсів через програми державної підтримки, міжнародну фінансову допомогу тощо.
6	Використання пільгових умов щодо оподаткування і страхування бізнесу.
7	Підтримка фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, на рівні, що дозволяє забезпечити достатній рівень його фінансової рівноваги та фінансової безпеки.
8	Переформатування системи управління витратами підприємства шляхом виключення «зайвих», «неніправданих» витрат з одного боку, і збільшення витрат на безпеку персоналу, захист майна тощо.
9	Підвищення якості управління заборгованістю шляхом формування стратегій ліквідації заборгованості, яка включаємте зв'язок із боржниками щодо причин непогашення, напрямів і форми роботи щодо своєчасної ліквідації заборгованості, угодження платіжних графіків, контроль платежів.
10	Концентрація уваги на забезпеченні оптимізації грошових потоків підприємства задля підтримки його постійної платоспроможності.
11	Управління запасами підприємства на основі адаптації їх розмірів до реальних умов функціонування підприємства, побудови нових логістичних зв'язків, оцінки ефективності і доцільності їх формування.

Таблиця 5.3 (сформована на основі [66])

Держава намагається забезпечити функціонування економіки шляхом створення певних додаткових фінансових можливостей для бізнесу. Така підтримка має сприяти організації роботи переміщених підприємств, відновленню втрачених активів, збереженню робочих місць, активізації експортної діяльності, забезпеченню ліквідності підприємств, стимулюванню економічної активності та інновацій, діяльності ключових галузей та регіональному розвитку.

Ключовими трендами 2024 р., які сприяли зміцненню стійкості підприємництва в умовах війни, були наступні [67]:

1. *Сприяння у сфері фінансування.* Уряд удосконалив фінансову підтримку українського бізнесу через інструмент портфельних гарантій. КМУ прийняв постанову щодо вдосконалення фінансової підтримки українського бізнесу, якою внесено зміни для підвищення ефективності державних гарантій на портфельній основі. Зміни передбачають, що термін дії державних гарантій буде продовжено до 10 років для кредитів, які залучаються з метою відбудови основних засобів, зруйнованих частково або повністю внаслідок воєнної агресії, та до п'яти років для всіх інших категорій кредитів (це збільшує строк дії договорів для сільськогосподарських товаровиробників за попередньо наданими гарантіями). Нововведення є відчутною підтримкою для МСП – резидентів України в умовах воєнного стану та можуть вплинути на реалізацію довгострокових інвестиційних проєктів і забезпечити потребу в оборотному капіталі.

2. *Сприяння у сфері інвестування.* КМУ 30 квітня 2024 р. ухвалив рішення про підвищення ефективності використання фінансового ресурсу держави, переорієнтувавши програму «Доступні кредити 5–7–9 %» на кредитування на інвестиційні цілі. Внесено зміни до програми «Доступні кредити 5–7–9 %», якими максимальну суму кредиту на цілі фінансування оборотного капіталу зменшено до 5 млн грн. Також обмежено розмір маржі банків, які працюють з позичальниками за цією програмою, що дасть змогу вивільнити 3 млрд грн і спрямувати ці кошти безпосередньо на кредитування бізнесу.

Крім того, Верховна Рада ухвалила закон, який відкриває можливість для підприємств ОПК мати доступ до програми дешевих кредитів «5–7–9 %», згідно з чим для виробників зброї розмір відсотків становитиме: на інвестиційні цілі – 7 %, на поповнення обігових коштів – 9 %. Максимальна сума кредиту – 500 млн грн. ПрАТ «ЕКА» України запускає страхування інвестицій від воєнних та політичних ризиків, що сприятиме створенню об'єктів та інфраструктури, потрібних для розвитку переробної промисловості та експорту товарів, зроблених в Україні. Потенційним споживачам пропонуватимуть два фінансових продукти:

1) страхування прямих інвестицій: максимальна сума – 200 млн грн; страховий тариф – визначається індивідуально за кожним договором; мінімальна та максимальна ставки страхового тарифу – 0,49 % і 8,05 %.

2) страхування інвестиційних кредитів: максимальна сума – 200 млн грн; страховий тариф – визначається індивідуально за кожним договором; мінімальна й максимальна ставки страхового тарифу – 0,95 % і 4,05 %.

3. *Підтримка в напрямі валютної лібералізації.* З метою поліпшення умов ведення бізнесу в Україні та виходу на нові ринки, а також підтримки відновлення економіки та сприяння припливу нових інвестицій у країну НБУ впроваджує найбільший пакет пом'якшення валютних обмежень з початку повномасштабної війни. Згідно з постановою Правління НБУ від 3 травня 2024 р. № 56 «Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18» внесено зміни в кількох напрямках: Скасовано всі валютні обмеження для імпорту робіт та послуг. Бізнес отримує можливість купувати та переказувати іноземну валюту за кордон для проведення операцій з імпорту робіт і послуг. У зв'язку з цим НБУ звернеться до уряду України щодо скасування постанови Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 р. № 153 «Про окремі питання щодо забезпечення здійснення імпорту».

До того ж НБУ окремо надав можливість бізнесу купувати валюту та переказувати кошти за кордон для оплати аеропортових та портових зборів, штрафів, а також членських внесків. Для стимулювання припливу нових інвестицій в Україну, мінімізації ризиків згортання діяльності підприємств з іноземним капіталом та підтримки економіки бізнесу забезпечено можливість репатріювати за кордон «нові» дивіденди за корпоративними правами чи акціями, нараховані за результатами діяльності за період, що розпочинається з 1 січня 2024 р. Ліміт для репатріації «нових» дивідендів – на рівні 1 млн євро в еквіваленті. Контроль здійснюватимуть за допомогою системи НБУ «*E-ліміти*».

З метою залучення в Україну потрібне обладнання для ведення бізнес-діяльності юридичним особам та фізичним особам-підприємцям надано можливість переказувати кошти за кордон за лізингом/орендою без додаткових обмежень щодо предмета лізингу/оренди й дати укладення договору. Пом'якшено умови для купівлі валюти резидентами з метою обслуговування і повернення «нових» зовнішніх кредитів, кошти за якими надійшли в іноземній валюті з-за кордону після 20 червня 2023 р. на рахунки позичальників в українських банках. З трьох до одного року зменшується мінімальний строк користування «новим» кредитом, за досягнення якого дозволено купувати іноземну валюту для погашення такого кредиту. Відповідно заборону купувати валюту для погашення

«нових» кредитів застосовуватимуть винятково для погашення короткострокових кредитів строком до одного року, а для сплати процентів – незалежно від строку користування кредитом. Надано можливість погашати проценти за «старими» зовнішніми кредитами, які відповідно до умов кредитного договору підлягають сплаті в період із 24 лютого 2022 р. У межах одного договору для прострочених (на 1 травня 2024 р.) процентних платежів надано можливість переказувати не більше 1 млн євро в еквіваленті за один календарний квартал. Водночас це обмеження не застосовуватимуть до майбутніх планових процентних платежів.

З метою подальшого розвитку безготівкових розрахунків в Україні пом'якшено обмеження щодо переказу іноземної валюти від представництв міжнародних карткових платіжних систем та іноземних авіакомпаній за кордон на рахунок нерезидента – юридичної особи, чий інтереси ці представництва представляють в Україні. Щомісячний ліміт для проведення таких операцій (одним представництвом однієї компанії) встановлено на рівні 5 млн євро в еквіваленті. Переважна більшість положень документа набрали чинності з 4 травня 2024 р., лише в частині репатріації «нових» дивідендів – з 13 травня 2024 р.

Пріоритетом державної політики є підтримка українського підприємництва через удосконалення кредитно-фінансових механізмів та впровадження широкої валютної лібералізації (цього досягають шляхом: скасування валютних обмежень для імпорту робіт та послуг; надання можливості репатріації «нових» дивідендів; залучення потрібного обладнання через лізинг/оренду; пом'якшення умов купівлі валюти резидентами для обслуговування зовнішніх кредитів; полегшення безготівкових розрахунків). Крім того, держава докладает зусиль для створення сприятливих умов для інвестування в економіку України завдяки реалізації інструментів страхування прямих інвестицій та страхування інвестиційних кредитів.

Під час військових дій та певних обмежень, що вони створюють, великого значення набуває необхідність цифрової трансформації бізнес-процесів. Запровадження діджиталізації у фінансовий менеджмент підприємства передбачає використання цифрових технологій та інструментів для оптимізації фінансових процесів, підвищення ефективності управлінських рішень фінансового характеру. Цифровізація процесів, пов'язаних з організацією фінансового менеджменту є необхідним кроком для сучасних підприємств у забезпеченні ефективного управління фінансами в нестабільних умовах господарювання, підвищенні прибутковості діяльності та досягненні конкурентних переваг.

Фінансовий менеджмент в умовах викликів сьогодення має здебільшого антикризовий характер [67]. Серед особливостей можна відзначити

наявність серйозних слабопрогнозованих й неконтрольованих зовнішніх ризиків та появу нових можливостей, пов'язаних зі зміною структури попиту, демографії, грантових програм від міжнародних організацій та уряду України та рішень ЄС, що покращують можливості збуту продукції. Вихідною позицією є ідентифікація головних фінансових викликів та ризиків, з якими стикається підприємство, його адаптація до нових реалій ринку. З боку фінансового менеджменту важливим вбачається розробка підходів до оцінки фінансового стану, в тому числі експрес-аналіз через ключові показники і більш детальний підхід у розрізі окремих груп фінансових показників: майнового стану, фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, прибутковості, ділової активності. Це є основою вчасного реагування на можливі загрози фінансовому положенню підприємства, важливим підґрунтями формування його кредитоспроможності. При цьому основним завданням фінансового менеджменту є опрацювання можливостей залучення фінансових ресурсів, включаючи програми державної підтримки і міжнародних партнерів, та забезпечення їх ефективного використання. Фінансовий менеджмент за таких умов повинен враховувати ризики та нові можливості, бути гнучким й оперативно реагувати на ситуацію, що постійно змінюється, маючи заздалегідь пророблені варіанти для можливих альтернативних ліній її розвитку.

Сьогодні вітчизняні промислові підприємства є «двигунами» інновацій та науково-технологічного прогресу. Основними галузями промисловості України є:

- металургійна промисловість (виробництво чорних та кольорових металів);
- хімічна та нафтохімічна промисловість (виробництво хімічних продуктів, рафінування нафти та виробництво нафтопродуктів тощо);
- машинобудування та металообробка (виробництво транспортних засобів, машинобудування, виробництво обладнання тощо);
- енергетика (виробництво електроенергії, експлуатація та розвиток електростанцій тощо);
- легка промисловість (виробництво текстилю та одягу);
- харчова промисловість (виробництво продуктів харчування, напоїв, кондитерських виробів тощо);
- ІТ та програмне забезпечення (розвиток інформаційних технологій, програмного забезпечення, аутсорсинг);
- лісова та деревообробна промисловість (деревообробка, виробництво меблів та ін.);
- фармацевтична промисловість (виробництво лікарських препаратів та медичних виробів тощо);

– агропромисловий комплекс (виробництво сільськогосподарської продукції тощо).

Також, існує достатня кількість ознак, що дозволяють класифікувати промислові підприємства з метою визначення їх місця в структурі промислового комплексу України [68]. Галузі промисловості впливають на ефективність використання ресурсів, таких як сировина, енергія та праця. Збалансоване та раціональне використання цих ресурсів може позитивно впливати на прибутковість підприємств. Галузі промисловості мають також соціальний вплив на суспільство, надаючи підтримку місцевим громадам та розвитку соціально-економічних ініціатив. Загальний вплив галузей промисловості на національну економіку визначається економічними, технологічними, соціальними та екологічними аспектами, і успіх одного підприємства часто пов'язаний з успіхом галузі в цілому.

Сьогодні, досліджуючи тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств, можна відзначити кілька напрямків, які впливають на їхній розвиток [68]. Промислові підприємства активно впроваджують передові технології виробництва, такі як автоматизація, роботизація, системи Інтернету речей та використання штучного інтелекту. Це дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність виробництва та знизити витрати. Збільшується обсяг інвестицій у науково-дослідницьку роботу для створення нових продуктів, матеріалів та технологій. Розвиток власних інновацій є стратегічно важливим для забезпечення конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках. Одним з актуальних напрямів розвитку вітчизняних промислових підприємств є створення сприятливого середовища для творчого мислення та інновацій, що може включати в себе внутрішні програми мотивації, конкурси інновацій, партнерства з науковими установами та державою.

В останні роки відмічається активне зростання використання цифрових технологій у виробничих процесах, таких як цифрове моделювання, аналітика даних, обробка великих обсягів інформації, що сприяє швидкому та точному прийняттю рішень. Не останнім є встановлення партнерств зі створення стартапів, які займаються інноваційними технологіями, для впровадження нових ідей та продуктів. Актуальним завжди є процес навчання та розвиток персоналу для продукування та впровадження інноваційно-креативних технологій, що сприяє розвитку навичок самих працівників.

В цілому, модернізація та впровадження інновацій у вітчизняній промисловості направлені на забезпечення стійкого розвитку, адаптацію до глобальних тенденцій та підвищення ефективності виробництва. У останні роки зростання уваги до питань енергоефективності та

впровадження зелених технологій набирає обертів. Енергоефективність є важливою складовою для підвищення стійкості та конкурентоспроможності промислових підприємств.

Енергоефективність сприяє зменшенню енерговитрат, економії коштів та зниженню впливу виробництва на довкілля. Це також робить підприємства менш залежними від коливань цін на енергію та підвищує їх конкурентоспроможність. Експортна орієнтованість є стратегічним напрямком та передбачає активну участь українських компаній у світових ринкових відносинах та максимізацію експортного потенціалу. Експортна орієнтованість дозволяє підприємствам розширювати географію свого бізнесу, знаходити нові ринки збуту та забезпечувати стаке фінансове зростання. Ланцюг постачання та логістика відіграють важливу роль у розвитку промислових підприємств, забезпечуючи ефективний рух матеріалів та продукції від постачальників до кінцевих споживачів.

Ланцюги постачання та логістику на вітчизняних підприємствах необхідно оптимізовувати за допомогою сучасних технологій та розробки стратегій управління, які дозволяють підприємствам забезпечити швидку, ефективну та економічну поставку товарів на ринок, що є ключовим для успішного функціонування у глобальному бізнес середовищі. Збалансоване використання ресурсів у контексті промисловості вказує на стратегії та практики, спрямовані на збереження навколишнього середовища, раціональне використання ресурсів та зменшення негативного впливу виробництва на екосистеми, основними напрямками яких є:

- зменшення викидів та забруднення (впровадження енергоефективних технологій та процесів для зменшення викидів CO₂ та споживання енергії, заміна токсичних матеріалів на менш шкідливі для навколишнього середовища або їх повторне використання);
- управління водними ресурсами (зменшення обсягів водоспоживання через впровадження технологій збереження та переробки води, використання систем очищення стічних вод перед їхнім випуском у природу);
- використання відновлюваних ресурсів (заміна традиційних джерел енергії на відновлювані, такі як сонячна, вітрова чи гідроенергія);
- приведення до мінімуму використання необоротних матеріалів та сприяння розвитку циркулярної економіки;
- відповідальне використання ґрунтів (запобігання виробництву на екологічно важливих територіях та впровадження заходів для збереження біорізноманіття, використання органічного сільського господарства та інших екологічно стійких методів обробітку ґрунту);

— впровадження «зелених» технологій (використання та впровадження «зелених» технологій та стандартів у виробничих процесах та продукції, розробка та впровадження інноваційних технологій, спрямованих на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище): екологічна сертифікація (отримання екологічних сертифікатів та стандартів для підтвердження дотримання екологічних норм та стандартів у виробництві); залучення стейкхолдерів (взаємодія та співпраця з громадськістю, включаючи споживачів, неприбуткові організації та громадські організації для забезпечення прозорості та взаєморозуміння); оцінка екологічного впливу (проведення *Lifeline* – аналізу оцінок життєвого циклу продукції для визначення екологічного впливу від початку до кінця життєвого циклу).

Збалансоване використання ресурсів на промислових підприємствах допоможе зменшити екологічний вплив виробництва, сприятиме сталому використанню ресурсів та допоможе підприємствам адаптуватися до викликів сьогодення, пов'язаних із змінами клімату та іншими факторами.

Отже, тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств, свідчать про значне перетворення процесів в сучасному бізнес-середовищі. Модернізація та інновації стають домінуючими факторами, спрямованими на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Зростає увага до енергоефективності, експортної орієнтованості та розвитку ІТ-технологій. Підвищується значущість управління ланцюгами постачання та логістикою для оптимізації виробництва. Забезпечення балансу між цими напрямками сприятиме створенню стійкого та інноваційного промислового сектору, здатного впоратися з викликами сучасності та забезпечити сталість економіки.

ВИСНОВКИ

В контексті війни відбувається фундаментальна трансформація фінансової архітектури держави, що спрямована на забезпечення її адаптивності до екстремальних екзогенних шоків та збереження функціональної спроможності. Ця трансформація охоплює реконфігурацію інституційних механізмів, модифікацію інструментарію монетарного регулювання, диверсифікацію джерел фінансування державних видатків та оптимізацію системи фіскального адміністрування.

Виробнича промисловість переживає унікальну трансформацію, яка відбувається раз на сторіччя і зумовлена зміною вимог споживачів, викликами на ринку праці, перебоями в ланцюжках поставок, технологічним

прогресом та вимогами сталого розвитку. З часів промислової революції, промисловість набула набагато складнішого та динамічнішого формату. Для компаній настав час використовувати найсучасніші інструменти та рішення для оптимізації операцій, підвищення ефективності та забезпечення неперевершеного клієнтського досвіду. Оскільки ми увійшли в епоху інновацій, давайте розглянемо головні тренди індустрії виробництва і те, що вони можуть нам запропонувати. Виробництво – це вже не просто виготовлення фізичної продукції. Зміни у споживчому попиті, характері продукції, економіці виробництва та ланцюжку поставок призвели до фундаментальних змін у тому, як компанії ведуть бізнес.

Сучасні хмарні рішення можуть упорядкувати операції, підвищити ефективність і продуктивність, а також створити безпечнішу, більш залучену робочу силу від фронт-офісу до заводського цеху. Виробники стикаються з унікальними викликами у своїй роботі, і нові можливості та оновлення для працівників покликані вирішити ці проблеми. Ці оновлення допомагають впорядкувати операційні процеси, покращити комунікацію та співпрацю, підвищити якість роботи співробітників і посилити безпеку на робочих місцях і пристроях. Крім того, штучний інтелект допомагає оптимізувати виробничі процеси, зробити їх більш гнучкими та легко змінюваними.

Нові якості української промисловості мають відповідати пріоритетам європейської промислової політики, на порядку денному якої перебувають такі фактори конкурентоспроможності як енергоефективність, цифровізація, відповідність принципам сталого розвитку і циркулярної економіки, ресурсоефективного та «зеленого» виробництва. Така відповідність дасть виробникам змогу випускати продукцію, сертифіковану за європейськими стандартами, бути долученими до глобальних ланцюгів створення доданої вартості, налагоджувати співробітництво з європейськими партнерами та мінімізувати фінансові ризики, які можуть привести до кризи втрати капіталу та бізнесу в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінансова система України під час війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3945174-finansova-sistema-ukraini-pid-cas-vijni.html> (дата звернення: 10.01.2025).

2. Маршук Л., Бурлака М. Фінансова система України в умовах війни. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1800> (дата звернення: 21.12.2024).

3. Особливості функціонування фінансової системи України та управління активами в умовах військової агресії. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/UV/article/view/19070> (дата звернення: 01.01.2025).

4. Гетманцев Д. В умовах війни робота держави з економікою має базуватися на військових законах. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/812130.html> (дата звернення: 29.10.2024).

5. Статистика щодо продажу та погашення ОБДП. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/viplati-uryadu-za-pogashennyami-ovdp-iz-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyni-na-541-mlrd-grn-perevischuyut-zapozichennya-vid-prodaju-vidpovidnih-tsinnih-paperiv-na-auksionah-depozitariy-nbu> (дата звернення: 15.05.2025).

6. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdlrBPNWeMzk> (дата звернення: 10.02.2025).

7. Железняк Я. Держбюджет у серпні поставив позитивні рекорди, але розслаблятися не можна. URL: https://lb.ua/blog/yaroslav_zhelezniak/5218_derzhbyudzhethet_serpni_postaviv.html (дата звернення: 28.01.2025).

8. Польща, Естонія, США та ще 17 країн, які найбільше допомагають під час війни. Рейтинг друзів України від Forbes. URL: <https://forbes.ua/inside/polshcha-estoniya-ssha-ta-shche-17-krain-yaki-naybilshe-dopomagayut-pid-chas-viyni-reyting-druziv-ukraini-vid-forbes-24082022-7895> (дата звернення: 15.02.2025).

9. Чугунов І. Я. Бюджетна політика в умовах трансформації економіки. Економічний вісник університету. 2017. № 32 (1). С. 241–251.

10. Бюджетна декларація на 2022–2024 роки. URL <https://www.mof.gov.ua/storage/files> (дата звернення: 25.01.2025).

11. Бюджетний кодекс України: від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 25.12.2024).

12. Gupta S., Clements B., Bhattacharya R., Chakravarti S. Fiscal Consequences of Armed Conflict and Terrorism in Low-and Middle-Income Countries. *European Journal of Political Economy*. 2004. № 20 (2). P. 403–421.

13. Чугунов І. Я., Макогон В. Д. Бюджетно-податкова політика в умовах невизначеності. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 4. С. 19–31.

14. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.

15. John Maynard Keynes. How To Pay For The War. A radical plan for the chancellor of the exchequer. URL: https://ia601508.us.archive.org/18/items/in.ernet.dli.2015.499597/2015.499597.HOW-TO_text.pdf (дата звернення: 12.03.2025).

16. Про Збройні Сили України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1934-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text> (дата звернення: 12.12.2024).

17. Воєнна доктрина України : Постанова Верховної Ради України від 19.10.1993 р. № 3529 XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3529-12> (дата звернення: 12.12.2024).

18. Концепція оборони і будівництва Збройних Сил України : Постанова Верховної Ради України 11.09.1991 р. № 1659-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1659-12> (дата звернення: 12.12.2024).

19. Договір про звичайні збройні сили в Європі : Постанова Верховної Ради України від 01.07.1992 р. № 2526-XII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_314 (дата звернення: 12.12.2024).

20. Як танула українська зброя. URL: <http://tyzhden.ua/Society/112060> (дата звернення: 01.01.2025).

21. Меморандум про гарантії безпеки у зв'язку з приєднанням України до Договору про нерозповсюдження ядерної зброї від 05.12.1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_158#Text (дата звернення: 05.01.2025).

22. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України : Указ Президента України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України» від 24.09.2015 р. № 555/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015#Text> (дата звернення: 12.12.2024).

23. Стратегія воєнної безпеки України : Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text> (дата звернення: 12.12.2024).

24. Стратегія національної безпеки України : Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 05.01.2025).

25. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <http://surl.li/lsiub> (дата звернення: 05.01.2025).

26. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження КМУ № 649-р від 20.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.06.2025).

27. Досвід Сінгапуру та Лондона – ключ до побудови в Україні «розумних» міст, голова SmartCity.UA Ю. Назаров. URL: <https://kievvlavlast.com.ua/news/opyt-singapura-i-londonaklyuch-k-postroeniyu-v-ukraine-umnyh-gorodovglava-smartcity-ua-yurij-nazarov?noredirect=true> (дата звернення: 11.10.2024).

28. The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digitalstrategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 10.10.2024).

29. E-Government Development Index (EGDI). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index> (дата звернення: 10.10.2024).

30. Чукут С. А., Полярна В. Л. Основні напрями та пріоритети надання електронних послуг в країнах Європейського союзу: на прикладі Данії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1015> (дата звернення: 10.10.2024).

31. Цифрові послуги у Данії. 23.03.2024 р. URL: <https://lifeindenmark.borger.dk/apps-and-digital-services/digital-services-in-denmark>. (дата звернення: 10.10.2024).

32. Мерзляк А. В., Боклаг В. А., Віхорт Ю. В. Зарубіжний досвід розвитку системи електронних публічних послуг в умовах розбудови інформаційного суспільства. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (71). С. 136–142.

33. Фінансове право : підручник / О. О. Дмитрик, І. Є. Кринцький, О. А. Лукашев та ін. / за ред М. П. Кучерявенко. Харків : Право, 2017. 374 с.

34. Fatás A., Mihov I., Alesina A. The Euro and Fiscal Policy. Europe and the Euro / ed. A. Alesina, F. Giavazzi. National Bureau of Economic Research; University of Chicago Press, 2010. P. 287–324.

35. Stability and Growth Pact: Council of the European Union, 17 June 1997. *Official Journal C 236*. 2 Aug. 1997. P. 0001–0002.

36. Богдан Т. П. Воєнні фінанси: що повинна робити держава? *LB.ua* : вебсайт. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/523270_voienni_finansi_shcho_povinna_roboti.html (дата звернення: 21.05.2025).

37. Чугунов І. Я., Тітарчук М. І. Бюджетна система в умовах трансформації соціальноекономічних відносин. *Sciences of Europe*. 2021. № 66-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetna-sistema-v-umovah-transformatsiyi-sotsialnoekonomichnih-vidnosin> (дата звернення: 10.02.2025).

38. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку. Київ : Київ. нац. торг.-екон. унт, 2021. 532 с.

39. Чугунов, І.Я., Насібова, О. В. Фінансові імперативи розвитку соціального захисту населення. *SCIENTIA FRUCTUOSA Вісник Київського національного торговельноекономічного університету*. 2021. № 2 (136). С. 114–130.

40. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження КМУ від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.05.2025).

41. Про утворення Комітету з управління інформаційними технологіями у системі управління державними фінансами : Наказ Міністерства фінансів України № 134 від 02.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0628-21#Text> (дата звернення: 11.05.2025).

42. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості у період воєнного стану в Україні (жовтень-листопад 2024 р.). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-u-period-voyennoho-11> (дата звернення: 25.12.2024).

43. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні» від 17 липня 2024 року № 3869-IX. URL: https://biz.ligazakon.net/news/230286_nabuv-chinnost-zakon-yakiy-sproshchu-umovi-vedennya-bznesu-pd-chas-vonnogo-stanu (дата звернення: 21.12.2024).

44. Міністерство фінансів: у січні-жовтні 2024 року до загального фонду держбюджету надійшло 1,67 трлн грн. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_sichni-zhovtni_2024_roku_do_zagalnogo_fondu_derzhbiudzhetu_nadiishlo_167_trln_grn-4873 (дата звернення: 11.12.2024).

45. Проект Закону про Державний бюджет України на 2025 рік. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44888> (дата звернення: 12.12.2024).

46. Розширення та Східне сусідство. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en (дата звернення: 12.12.2024).

47. Про затвердження Порядку формування та оприлюднення Переліку платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства. Наказ МФУ № 495 від 07.10.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1539-24#Text> (дата звернення: 15.12.2024).

48. Лизунова О. Н. Управління енергетичною складовою металургійного підприємства. Молодий вчений, 2017, № 3 (43), С. 784–787.

49. Обсяг металоспоживання в Україні знизився на 55 %: огляд ринку за підсумками 2022 року. URL: <https://gmcenter.ua/posts/obsyag-metalospozhivannya-v-ukraini-znizivsya-na-55-oglyad-rinku-zapidsumkami-2022-roku/> (дата звернення: 15.04.2025).

50. World Steel Association AISBL. URL: <https://worldsteel.org/media-centre/pressreleases/2023/december-2022-crude-steel-production-and-2022-global-totals/> (дата звернення: 12.02.2025).

51. Ангел Є. На скільки глибока прірва, в яку падає металургійна галузь. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/naskilki-hliboka-prirva-v-jakupadaje-metalurhijna-haluz.html> (дата звернення: 12.02.2025).

52. Українські металурги у 2022 році. URL: <https://gmk.center/ua/posts/obsyag-metalospozhyvannya-v-ukraini-znizivsya-na-55-oglyad-rinku-zapidsumkami-2022-roku/> (дата звернення: 12.02.2025).

53. Агапова В. Що лишилось від української металургії. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/> (дата звернення: 12.02.2025).

54. Григоренко Ю. (2022). Що в рамках «зернової» угоди отримують українські металурги. URL: <https://gmk.center/ua/posts/shho-v-ramkah-zernovoi-ugodi-otrimajut-ukrainski-metalurgi/> (дата звернення: 11.02.2025).

55. «Запоріжсталь» за два роки повномасштабної війни сплатила 3,5 млрд грн податків. URL: <https://gmk.center/ua/news/zaporizhstal-za-dva-roki-povnomasshtabnoi-vijni-splatila-3-5-mlrd-grn-podatktiv/> (дата звернення: 12.12.2024).

56. Україна та Угода про асоціацію, 2014–2022, моніторинг виконання. URL: <https://ucerp.org.ua/doslidzhennya/ukrayina-ta-ugoda-pro-asociziaciyu-monitoryng-vykonannya-2014-2022.html> (дата звернення: 12.12.2024).

57. Закон України «Про управління відходами» від 20.06.2022 № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 12.12.2024).

58. Закон України «Про забезпечення хімічної безпеки та управління хімічною продукцією» від 01.12.2022 № 2804-IX (вводиться в дію 29.06.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2804-20#Text> (дата звернення: 12.12.2024).

59. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства у сфері користування надрами» від 01.12.2022 № 2805-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2805-20#Text> (дата звернення: 12.12.2024).

60. Сучасні тенденції в українській промисловості. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti> (дата звернення: 20.01.2025).

61. Перспективи металургії України у 2025 році. URL: <https://gmk.center/ua/posts/perspektyvy-metalurhii-ukrainy-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 12.01.2025).

62. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.12.2024).

63. Дрік І., Белозерцев В. Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи у бізнесі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 239–245. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245>

64. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
65. Олійник О. В., Морозова Г. С. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Харків, 2020. 248 с.
66. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/354/334> (дата звернення: 12.12.2024).
67. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Травень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voennyu-chas-traven-2024-roku>(дата звернення: 20.12.2024).
68. Актуальні тенденції розвитку вітчизняних промислових підприємств. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/4/EV20234_180-187.pdf (дата звернення: 24.12.2024).