

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-96>

УДК 336.71:005.21

Москаленко Наталія Віталіївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансових ринків та технологій,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3725-2864>

Балацька Владислава Андріївна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти.
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1230-2407>

Панченко Наталія Віталіївна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2997-5415>

Nataliia Moskalenko, Vladyslava Balatska, Nataliia Panchenko
State Tax University of Irpin

**СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ
ДЕРЖАВНИХ БАНКІВ І ФІНАНСОВИХ КОМПАНІЙ
У ПЕРІОД ВОЄННИХ ЗАГРОЗ**

**STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT
OF STATE BANKS AND FINANCIAL COMPANIES DURING
THE PERIOD OF MILITARY THREATS**

Анотація. Стаття присвячена аналізу стратегічних орієнтирів розвитку державних банків і фінансових компаній України в умовах воєнних загроз, що істотно трансформують фінансове середовище та підвищують вимоги до стійкості й адаптивності інституцій. Обґрунтовано їхню роль у забезпеченні макрофінансової стабільності, підтриманні ліквідності, фінансуванні оборонних та соціальних програм, а також у реалізації пріоритетних напрямів післявоєнної відбудови. Розкрито ключові виклики, пов'язані зі зростанням кредитних та операційних ризиків, кіберзагрозами, обмеженням доступу до капіталу та високою часткою проблемних активів. Сформульовано стратегічні напрями розвитку, що включають посилення ризик-менеджменту, цифровізацію, диверсифікацію фінансових інструментів, удосконалення корпоративного управління та розширення можливостей небанківського фінансування для забезпечення довгострокової стійкості державного фінансового сектору.

Ключові слова: державні банки, фінансові компанії, фінансова стабільність, кіберзагрози, стратегічний розвиток, фінансові інститути, цифровізація.

Summary. The article provides a comprehensive and conceptually grounded analysis of the strategic orientations for the development of state-owned banks and public financial companies in Ukraine under the conditions of full-scale war, which radically transform the configuration, functional priorities, regulatory environment, and resilience requirements of the national financial system. The study demonstrates that these institutions perform indispensable stabilising functions by ensuring liquidity support, maintaining payment infrastructure, safeguarding financial continuity, sustaining public confidence, and enabling the effective implementation of state social, defence, and economic programmes. Particular emphasis is placed on the multidimensional nature of wartime risks, including intensified credit and market turbulence, structural deterioration of asset portfolios, rising non-performing loans, cyber vulnerabilities, operational disruptions caused by infrastructure damage, population displacement, and fragmentation of financial channels. The article highlights the expanding strategic importance of state financial institutions in mobilising international financial assistance, implementing concessional lending tools, supporting enterprises affected by wartime shocks, and financing reconstruction projects in energy, transport, housing, and social infrastructure. The strategic guidelines formulated in the study include strengthening risk-management systems, expanding capital buffers, accelerating digital transformation, enhancing cybersecurity architecture, diversifying financial instruments, developing non-bank financing mechanisms, and aligning corporate governance

practices with advanced international standards. It is argued that the effective implementation of these strategic directions will reinforce institutional resilience, reduce systemic vulnerabilities, and form a solid foundation for sustainable post-war recovery, economic renewal, and long-term competitiveness of Ukraine's financial sector.

Keywords: state-owned banks, financial companies, financial stability, cyber threats, strategic development, financial institutions, digitalization.

Постановка проблеми. У період воєнних загроз державні банки та фінансові компанії відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості фінансової системи, підтриманні економічної стабільності та фінансуванні пріоритетних напрямів розвитку держави. В умовах різкого зростання ризиків, порушення логістичних ланцюгів, скорочення інвестиційної активності та підвищеного навантаження на бюджет саме державний банківський сектор залишається інституційною опорою економічної безпеки. Необхідність формування стратегічних орієнтирів розвитку зумовлена трансформацією ринку, змінами у структурі фінансових потоків, потребою адаптації до кризових факторів та посиленням ролі держави у регулюванні фінансової сфери, що визначає високу актуальність дослідження та потребує комплексного наукового обґрунтування. Попри значну роль державних банків та фінансових компаній, важливою залишається проблема недостатньої узгодженості стратегічних пріоритетів державних фінансових установ із загальнонаціональними цілями економічного відновлення та післявоєнної реконструкції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, що питання розвитку державних банків та фінансових компаній, їх ролі у забезпеченні макрофінансової стабільності та економічної безпеки в кризових умовах розглядаються у працях вітчизняних науковців: Барановська Т.А. [5], Збанко О. [6], Зомчак Л. [7], Козак А. Р. [10], Комар М. [7], Криворучко Н.М. [10], Марухненко І. [6], Нянько В. [8], Нянько Л. [8], Писаренко О.В. [9], Пелех О.Р. [10], Рушишин Н. М. [10] та інші, які акцентують увагу на проблемах управління ризиками, підвищення капіталізації, удосконалення корпоративного управління, посилення регуляторної ролі держави та запровадження інструментів антикризового фінансового менеджменту. Досліджуються також цифровізація банківських послуг, впровадження інноваційних фінансових продуктів, зміна бізнес-моделей банків у відповідь на турбулентність зовнішнього середовища. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання формування цілісних стратегічних орієнтирів розвитку саме державного банківського сегменту в умовах повномасштабних воєнних загроз, інтеграції інструментів воєно-економічної політики у стратегії банків, а також оцінки їхньої довгострокової стійкості та внеску у післявоєнне відновлення економіки, що й зумовлює необхідність поглиблення наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є визначення стратегічних орієнтирів розвитку державних банків і фінансових компаній України у період воєнних загроз, а також обґрунтування напрямів їх адаптації до нових умов функціонування та посилення їх ролі у відновленні національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державні банки та фінансові компанії в умовах воєнних загроз виступають інституційною основою забезпечення макрофінансової стабільності, економічної безпеки та реалізації антикризових механізмів державної політики. Їхня діяльність виходить за межі традиційних функцій комерційних фінансових установ та набуває стратегічного змісту, орієнтованого на підтримку безперервності критично важливих фінансових операцій, стабілізацію платіжної системи та фінансування структурно значущих секторів економіки. Воєнний контекст формує нові ризики та виклики, що потребують перегляду організаційних моделей, посилення операційної стійкості, впровадження інструментів ризик-орієнтованого управління та модернізації механізмів управління державними фінансовими активами. У таких умовах державні банки стають ключовими агентами відновлення економіки, що зумовлює необхідність формування чітких стратегічних орієнтирів їхнього розвитку [5, с. 58].

Державний сектор у фінансовій системі України відіграє ключову роль у забезпеченні макрофінансової стабільності, стійкості банківської інфраструктури та реалізації державної фінансової політики, особливо в умовах воєнних загроз. До складу державного фінансового сектору входять найбільші системно важливі банки – АТ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АБ «Укргазбанк» та АТ «Укрексімбанк», а також низка державних фінансових компаній, серед яких лізингові, факторингові, гарантійні та інвестиційні інституції, що виконують функції підтримки бізнесу та стимулювання економічного відновлення. Сукупна частка державних банків за активами у 2024 році перевищує 50 % банківського ринку, що свідчить про їх домінуючу позицію та стратегічне значення в національній фінансовій системі. Державні фінансові компанії доповнюють банківський сегмент через забезпечення альтернативних механізмів фінансування, підвищення доступності кредитних ресурсів, зниження ризиків для підприємств та участь у реалізації державних програм розвитку [7].

Такий масштаб присутності державних фінансових інститутів зумовлює необхідність аналізу їх

складу, ринкової позиції, функціональних особливостей та взаємодії у структурі фінансового ринку України з метою оцінки їхнього впливу, ефективності та перспектив розвитку в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Після початку повномасштабної агресії проти України у 2022 році банківська система зазнала суттєвої трансформації, що відобразилася у зміні регуляторних підходів, підвищенні вимог до капіталізації, розвитку цифрової інфраструктури та розширенні соціально-фінансових функцій державних банків. Показники діяльності ПриватБанку, Ощадбанку, Укргазбанку та Укрексімбанку (табл. 1) засвідчують їх здатність адаптуватися до кризового середовища, забезпечувати виконання державних програм, підтримувати доступність фінансових послуг та стабільність ресурсної бази. Водночас зростання кредитних і операційних ризиків, необхідність фінансування відновлювальних проєктів, підвищення кіберстійкості та вимога до злагодженої інтеграції з інституційними механізмами воєнної економіки формують потребу у стратегічному переорієнтуванні їх розвитку. Визначення таких орієнтирів повинно ґрунтуватися на принципах фінансової стійкості, інноваційності, соціальної ефективності та узгодженості зі стратегічними пріоритетами держави у період воєнних загроз та післявоєнної реконструкції [8, с. 99].

Аналіз фінансових результатів діяльності державних банків у 2024 році свідчить про їхню ключову роль у забезпеченні стійкості національної банківської системи та виконанні функцій антикризової підтримки економіки в умовах воєнних загроз. Усі державні банки продемонстрували позитивний фінансовий результат, що вказує на адаптацію їх бізнес-моделей до високоризикового середовища та здатність забезпечувати безперервність фінансових операцій. Найвагоміший фінансовий результат показав ПриватБанк [2], підтверджуючи свою провідну позицію на ринку та ефективність операційної моделі. Ощадбанк [3] та

Укргазбанк [1] забезпечили значне зростання прибутковості завдяки зміцненню кредитного портфеля, участі в державних програмах та цифровізації ключових операційних процесів. Укрексімбанк зберіг концентрацію на експортно-імпортному фінансуванні, демонструючи необхідність спеціалізованої підтримки міжнародної торгівлі [4].

Водночас незважаючи на позитивні фінансові результати, державні банки залишаються в умовах посиленних ризиків, серед яких домінують проблеми якості активів, високий рівень NPL та значна залежність від державних програм. Актуальним залишається завдання формування стратегічних орієнтирів розвитку, спрямованих на підвищення операційної стійкості, оптимізацію структури кредитних портфелів, розширення спектра фінансових послуг для бізнесу й населення, а також посилення ролі банків у післявоєнній відбудові економіки. Отримані результати засвідчують, що державні банки мають достатній потенціал для зміцнення своєї позиції у фінансовій системі, однак потребують подальшої трансформації та модернізації управлінських та ризикорієнтованих підходів відповідно до викликів воєнного та післявоєнного періодів.

Фінансові компанії – державні лізингові інституції, гарантійні фонди, агентства підтримки МСП, факторингові та страхові організації – стали ключовим інструментом збереження економічної активності у воєнний час [6, 112]. Вони забезпечують:

- швидке фінансування підприємств через факторинг та форфейтинг;
- лізингову підтримку модернізації виробництва;
- державні гарантії для кредитування МСП;
- страхування ризиків у зоні бойових дій;
- участь у програмах відновлення інфраструктури [6, с. 113].

В умовах війни саме фінансові компанії компенсують обмеження банківського кредитування

Таблиця 1 – Основні показники діяльності державних банків у 2024 році

Банк	Результат 2024 (прибуток/збиток)	Частка NPL / коментар	Примітки
ПриватБанк (PrivatBank)	Pre-tax profit 81 млрд UAH (2024)	Значна частина legacy-результатів вирішена; банк – лідер за обсягом депозитів	Найбільший гравець; предмет кількох судових справ проти колишніх власників (див. FT/R)
Ощадбанк (Oschad)	Net profit 2024 ≈ 7.9 млрд UAH (аудитовано)	Активна робота з реструктуризацією проблемних кредитів; NPL у держбанках концентруються	Широка мережа; важливий оператор соціальних виплат
Укргазбанк	Чистий прибуток ≈ 4,7 млрд грн	Амбітна програма по кредитуванню МСП, енергоефективності	Активний у державних програмах; хороший рівень капіталізації згідно з фінансовою звітністю
Укрексімбанк	5,872 млрд грн	Фокус на експортному фінансуванні; частина проблемних активів залишалась у системі	Ключовий для державних експортних/імпортних операцій

Джерело: складено автором на основі [1–4]

та забезпечують альтернативний доступ до капіталу.

Функціонування державних банків і державних фінансових компаній у період воєнних загроз супроводжується значним посиленням системних, ринкових та операційних ризиків, що стримують їх інституційну стійкість, інвестиційну активність та здатність виконувати ключові функції у фінансовій системі. Сукупність зовнішніх та внутрішніх бар'єрів формує складне середовище, яке потребує адаптивних підходів до управління та стратегічного планування, а саме:

- руйнування інфраструктури, релокація бізнесу та зниження платоспроможності клієнтів призводять до збільшення проблемних активів як у банківських портфелях, так і у лізингових та факторингових операціях фінансових компаній [9, с. 44];

- військові загрози, перебої в енергосистемі та ризики кібератак ускладнюють стабільну роботу банківських та фінансових сервісів, підвищуючи витрати на забезпечення безперервності діяльності;

- державні банки стикаються зі зниженням довгострокових депозитів та обмеженим доступом до зовнішніх ринків капіталу, тоді як фінансові компанії мають недостатній рівень капіталізації та покладаються на бюджетні програми [9, с. 44];

- лізингові, факторингові, гарантійні та страхові інструменти у воєнних умовах залишаються малорозвинутими, що обмежує можливості державних фінансових компаній доповнювати банківське кредитування;

- недосконалість корпоративного управління, політичний вплив та посилені регуляторні вимоги ускладнюють гнучкість державних фінансових інституцій та знижують їх адаптивні можливості;

- державні банки та фінкомпанії виконують широкий спектр соціально важливих функцій (виплати, гарантії, програми підтримки МСП), що збільшує операційне навантаження та відволікає ресурси від стратегічного розвитку;

- війна в Україні унеможлиблює довгострокове стратегічне планування, що стримує модернізацію банківських та фінансових бізнес-моделей та знижує інвестиційну активність [9, с. 45].

Таким чином, перешкоди розвитку державних банків та фінансових компаній мають комплексний характер та вимагають системної державної політики, спрямованої на підвищення стійкості, модернізацію управління та розвиток інструментів небанківського фінансування у воєнний і післявоєнний періоди.

Функціонування державних банків і фінансових компаній у воєнний період потребує формування системи стратегічних орієнтирів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, підвищення ефективності діяльності та здатності

адаптуватися до високоризикового середовища [10, с. 34]. З огляду на масштаб та характер викликів, доцільно виокремити такі ключові напрями розвитку:

1. У період воєнних загроз ключовим завданням державних банків і фінансових компаній є забезпечення фінансової стійкості та здатності виконувати системно важливі функції. Зростання кредитних, операційних та ринкових ризиків вимагає нарощування капіталу, формування резервів, удосконалення системи управління ризиками та диверсифікації портфелів. Важливим стратегічним орієнтиром є зниження частки проблемних активів (NPL), розвиток механізмів реструктуризації боргів та співпраця з міжнародними партнерами у сфері страхування воєнних ризиків, що посилює здатність державного фінансового сектору протистояти кризовим явищам.

2. Другим визначальним напрямом є підвищення прибутковості та оптимізація бізнес-моделі державних банків і фінансових компаній. В умовах обмеженої економічної активності та високих ризиків особливої актуальності набуває розвиток високорентабельних продуктів – цифрових платежів, факторингу, лізингу, еквайрингу, мікрофінансування. Зростання частки непроцентних доходів, автоматизація операцій, оптимізація витрат і застосування сучасних методів управлінської аналітики дають змогу підвищити ефективність діяльності й забезпечити довгострокову фінансову стійкість.

3. Цифрова трансформація виступає одним із центральних стратегічних орієнтирів розвитку. Для державних банків та фінансових компаній вона передбачає перехід до безпаперових технологій, розвиток мобільних застосунків, дистанційну ідентифікацію, а також створення єдиних цифрових платформ для взаємодії з НБУ, Мінфіном та порталом «Дія». Ключовим аспектом стає забезпечення кіберстійкості через впровадження SOC-центрів, резервних дата-центрів та комплексного захисту інформаційних систем, що підвищує адаптивність сектору до воєнних загроз та гарантує безперервність фінансових послуг.

4. Важливого значення набуває розвиток небанківських фінансових інструментів, що забезпечують альтернативні джерела фінансування в умовах високої невизначеності. Державні фінансові компанії мають посилювати механізми лізингу для аграрного, транспортного та комунального секторів, розвивати факторинг для підтримки ліквідності малого бізнесу, розширювати гарантійні та страхові програми. Інтеграція у міжнародні фінансові ініціативи (MIGA, ЄБРР, USAID) дозволяє розширити можливості залучення капіталу для відбудови економіки.

5. В період післявоєнної реконструкції державні банки та фінансові компанії відіграватимуть визначальну роль у фінансуванні великих

інфраструктурних проєктів, модернізації енергетики, ЖКГ, транспорту та промисловості. Стратегічними орієнтирами виступають розвиток проектного фінансування, створення державних інвестиційних платформ, розширення кредитування у сфері «зеленої» енергетики та поглиблення співпраці з міжнародними інституціями для залучення довгострокових ресурсів. Державний фінансовий сектор стає ключовим інструментом імплементації принципу «Build Back Better».

6. Посилення корпоративного управління та інституційної спроможності є основою ефективності державних фінансових інститутів. Необхідним є забезпечення незалежності наглядових рад, упровадження стандартів OECD та ЄС, посилення прозорості фінансової звітності, запобігання політичному впливу та підвищення професійної компетентності персоналу. Зазначені заходи зміцнюють довіру міжнародних партнерів та сприяють підвищенню операційної ефективності сектору.

7. В умовах війни особливо важливою стає соціальна стійкість та доступність фінансових послуг. Державні банки й фінансові компанії мають забезпечувати безперервність соціальних виплат, підтримку населення в деокупованих регіонах, розвиток фінансової інклюзії та мікро-

фінансування. Програми фінансової грамотності та реінтеграції сприяють відновленню добробуту громад і посиленню довіри до фінансової системи. Таким чином, стратегічні орієнтири охоплюють не лише економічні, а й суспільні аспекти розвитку державного фінансового сектору.

Висновки. Стратегічні орієнтири розвитку державних банків і фінансових компаній у період воєнних загроз спрямовані на зміцнення їх фінансової стійкості, адаптивності та спроможності забезпечувати безперервне функціонування економіки. Умови війни висувають вимоги до посилення ризик-менеджменту, зростання капіталізації, диверсифікації фінансових інструментів, цифровізації процесів та кіберзахисту. Державні банки та фінансові компанії мають відігравати ключову роль у підтримці ліквідності, кредитуванні бізнесу, реалізації державних програм, а також у фінансуванні післявоєнної відбудови за участі міжнародних партнерів. Синергія банківського та небанківського сектору, впровадження сучасних технологій та підвищення прозорості корпоративного управління є визначальними передумовами їх здатності забезпечити стабільний розвиток та сприяти економічному відновленню України в умовах високої невизначеності та геополітичних ризиків.

Список використаних джерел:

1. АБ «Укргазбанк». Звіт про сталий розвиток та фінансові результати за 2024 рік. URL: <https://www.ukrgasbank.com/sustainability/report> (дата звернення: 08.12.2025).
2. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт 2024 року. URL: <https://privatbank.ua/about/financial-statements> (дата звернення: 08.12.2025).
3. АТ «Ощадбанк». Річний звіт АТ «Ощадбанк» за 2024 рік. URL: <https://www.oschadbank.ua/reporting> (дата звернення: 08.12.2025).
4. АТ «Укрексімбанк». Annual Report 2024. URL: <https://www.eximb.com/uk/bank/reporting.html> (дата звернення: 08.12.2025).
5. Барановська Т. А. Фінансова стійкість державних банків в умовах воєнного стану. *Економічний вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка*. 2023. № 4. С. 56–63.
6. Збанко О., Марухненко І. Діяльність фінансових компаній в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 27–28 березня 2024 р. Львів : ЛНУПІ, 2024. С. 112–114.
7. Комар М., Зомчак Л., Пешко Б. Банківська система України в умовах пандемії та війни: симульативна економетрична модель. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-15> (дата звернення: 08.12.2025).
8. Нянько В., Нянько Л., Нянько В. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2022. № 35. С. 96–105.
9. Писаренко О. В. Сучасні виклики розвитку банківської системи України в умовах війни. *Фінанси України*. 2024. № 5. С. 34–48.
10. Руцишин Н. М., Пелех О. Р., Козак А. Р., Криворучко Н. М. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. № 75. С. 27–36.

References:

1. AB "Ukrgasbank". (2024). Zvit pro stalyy rozvytok ta finansovi rezultaty [Sustainability and financial performance report]. Available at: <https://www.ukrgasbank.com/sustainability/report> (in Ukrainian)
2. AT KB "PrivatBank". (2024). Richnyi zvit 2024 roku [Annual Report 2024]. Available at: <https://privatbank.ua/about/financial-statements> (in Ukrainian)
3. AT "Oschadbank". (2024). Richnyi zvit AT "Oschadbank" za 2024 rik [Oschadbank Annual Report 2024]. Available at: <https://www.oschadbank.ua/reporting> (in Ukrainian)

4. АТ "Ukreximbank". (2024). Annual Report 2024. Available at: <https://www.eximb.com/uk/bank/reporting.html>
5. Baranovska T.A. (2023). Finansova stiiikist derzhavnykh bankiv v umovakh voiennoho stanu [Financial stability of state-owned banks under martial law]. *Ekonomichnyi visnyk KNU im. T. Shevchenka*, no. 4, pp. 56–63. (in Ukrainian)
6. Zbanko O., Marukhnenko I. (2024). Diialnist finansovykh kompanii v umovakh voiennoho stanu [Activities of financial companies under martial law]. In: Aktualni problemy suchasnoho biznesu... : Proceedings of the VI International Scientific and Practical Internet Conference, March 27–28, 2024. Lviv: LNUP, pp. 112–114. (in Ukrainian)
7. Komar M., Zomchak L., Peshko B. (2023). Bankivska systema Ukrainy v umovakh pandemii ta viiny: symultatyvna ekonometrychna model [The banking system of Ukraine under pandemic and war: a simultaneous econometric model]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-15> (in Ukrainian)
8. Nyanko V., Nyanko L., Nyanko V. (2022). Bankivska systema za voiennoho stanu ta u pisliavoiennomu vidnovlenni Ukrainy [The banking system under martial law and during Ukraine's post-war recovery]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 35, pp. 96–105. (in Ukrainian)
9. Pysarenko O. V. (2024). Suchasni vyklyky rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh viiny [Current challenges of the development of Ukraine's banking system under wartime conditions]. *Finansy Ukrainy*, no. 5, pp. 34–48. (in Ukrainian). Available at: <https://finukr.org.ua> (in Ukrainian)
10. Rushchyshyn N. M., Pelekh O. R., Kozak A. R., Kryvoruchko N. M. (2024). Suchasnyi stan bankivskoi systemy Ukrainy ta perspektyvy yii rozvytku [The current state of the banking system of Ukraine and prospects for its development]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 75, pp. 27–36. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025