

siine strakhuvannia do Pensiinoho fondu Ukrainy» vid 19 hrudnia 2003 r. № 21-1 [Resolution of the Board of the Pension Fund of Ukraine "On Approval of the Instruction on the Procedure for Calculation and Payment by Policyholders and Insured Persons of Contributions for Compulsory State Pension Insurance to the Pension Fund of Ukraine" dated December 19, 2003, No. 21-1] (2003, December 19). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0064-04#Text>

Proiekt Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakikh zakoniv Ukrainy shchodo nakopychuvanoi profesiinnoi pensiinoi systemy» № 4408 vid 20 lystopada 2020 r. [Draft Law of Ukraine "On Amendments to Some Laws of Ukraine Regarding the Accumulative Occupational Pension System" No. 4408 dated November 20, 2020] (2020, November 20). https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70490

Shumylo M. M. (2017). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku systemy pensiinoho zabezpechennia v

Ukraini [Current state and prospects for the development of the pension system in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, 2, 76–87. <https://doi.org/10.15407/visn2017.02.076>

Zakon Ukrainy «Pro pensiine zabezpechennia» vid 5 lystopada 1991 r. № 1788-XII [Law of Ukraine "On Pension Provision" dated November 5, 1991, No. 1788-XII] (1991, November 5). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text>

Zakon Ukrainy «Pro zahalnooboviazkove derzhavne pensiine strakhuvannia» vid 9 lypnia 2003 r. № 1058-IV [Law of Ukraine "On Compulsory State Pension Insurance" dated July 9, 2003, No. 1058-IV] (2003, July 9). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text>

Стаття надійшла до редакції / Received: 08.12.2025.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 22.12.2025

УДК 336.025:338.24

JEL: M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-410-418>

ФІНАНСОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ УПРАВЛІНЦЯ ЯК ОСНОВА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

©2025 СИТНИК Н. С., БЛАКИТА В. В.

УДК 336.025:338.24

JEL: M12

Ситник Н. С., Блакита В. В. Фінансова компетентність управлінця як основа фінансово-економічної безпеки підприємства

У статті досліджено роль фінансової грамотності керівника як системоутворювального чинника фінансової безпеки підприємства в умовах економічної турбулентності, воєнних загроз і змін ринкового середовища. Метою роботи є обґрунтування взаємозв'язку між рівнем фінансових компетенцій управлінця та здатністю бізнесу підтримувати стабільність і стійкість до ризиків. Використано методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення сучасних наукових підходів зарубіжних і вітчизняних дослідників. Визначено, що фінансова грамотність керівника включає комплекс навичок – від бюджетування, управління грошовими потоками та оцінки прибутковості до стратегічного планування, прогнозування ліквідності та мінімізації ризиків. Доведено, що високий рівень фінансових знань формує «фінансовий імунітет» підприємства, знижує імовірність касових розривів, сприяє зростанню прибутковості та підвищує рівень фінансової незалежності. Проаналізовано практичні ініціативи розвитку фінансової грамотності управлінців в Україні та міжнародні освітні програми, що поєднують теоретичну глибину і прикладні інструменти для менеджерів. Метою дослідження є обґрунтування ролі фінансової грамотності керівника як ключового чинника забезпечення фінансової безпеки підприємства, визначення її впливу на стійкість бізнесу до зовнішніх ризиків і формування практичних підходів до підвищення фінансових компетенцій управлінців у сучасних умовах господарювання. У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: метод системного аналізу, логіко-структурний і аналітичний методи, порівняльний аналіз, метод узагальнення. У висновках підкреслено, що фінансова грамотність є невід'ємним елементом стратегічного мислення сучасного керівника, від якого залежить не лише ефективність поточного управління, а й довгострокова фінансова стабільність підприємства. Розвиток фінансової компетентності повинен розглядатися як інвестиція у стійкість бізнесу, корпоративну культуру відповідальності та формування економічної безпеки держави загалом.

Ключові слова: фінансова грамотність, керівник, фінансово-економічна безпека, управління ризиками, управлінський персонал, стратегічне управління, компетенції.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 18.

Ситник Наталія Степанівна – доктор економічних наук, професор, виконуюча обов'язки декана факультету управління фінансами та бізнесу, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: nataliya.sytnyk@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-9721>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210146193>

Блакита Вікторія Віталіївна – студентка, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: viktorii.blakyta@lnu.edu.ua

Sytnyk N. S., Blakya V. V. Managerial Financial Competence as the Basis of an Enterprise's Financial and Economic Security

The article explores the role of a manager's financial literacy as a system-forming factor in an enterprise's financial security amid economic turbulence, wartime threats, and shifts in the market environment. The aim of the study is to substantiate the connection between a manager's level of financial competence and the business's capacity to maintain stability and resilience to risks. Methods of analysis, synthesis, comparison, and generalization of contemporary scientific approaches by both foreign and domestic researchers were employed. It was found that a manager's financial literacy encompasses a set of skills – ranging from budgeting, money flow management, and profitability assessment to strategic planning, liquidity forecasting, and risk minimization. It has been proved that a high level of financial knowledge creates a «financial immunity» for the enterprise, reduces the likelihood of cash shortfalls, promotes profitability growth, and increases financial independence. Practical initiatives for developing managers' financial literacy in Ukraine, as well as international educational programs that combine theoretical depth with practical tools for managers, were analyzed. The aim of the study is to substantiate the role of a manager's financial literacy as a key factor in ensuring an enterprise's financial security, to determine its impact on business resilience to external risks, and to develop practical approaches to enhancing managers' financial competencies in contemporary business conditions. The study employed a set of general scientific and specialized methods: systems analysis, logical-structural and analytical methods, comparative analysis, and the method of generalization. The conclusions highlight that financial literacy is an essential element of the strategic thinking of a modern manager, on which not only the efficiency of current management depends, but also the long-term financial stability of the enterprise. Developing financial competence should be seen as an investment in business resilience, a corporate culture of responsibility, and the overall economic security of the State.

Keywords: financial literacy, manager, financial and economic security, risk management, managerial personnel, strategic management, competencies.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 18.

Sytnyk Natalia S. – D. Sc. (Economics), Professor, Acting Dean of the Faculty of Finance Management and Business, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

E-mail: nataliya.sytnyk@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-9721>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210146193>

Blakya Viktoriia V. – Student, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

E-mail: viktoriia.blakya@lnu.edu.ua

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та воєнних викликів в Україні питання фінансової компетенції керівників набуває стратегічного значення. Бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність підвищення управлінських компетенцій у сфері фінансів. Керівник, який не володіє базовими фінансовими знаннями, часто не здатен адекватно оцінювати ризики, ефективно планувати використання ресурсів та контролювати грошові потоки. Унаслідок цього зростає ймовірність виникнення кризових ситуацій та послаблення фінансової стійкості підприємства. Проблема полягає в тому, що вітчизняні керівники здебільшого сприймають фінансовий менеджмент як технічну або бухгалтерську функцію, а не як інструмент стратегічного управління. Водночас міжнародна практика доводить, що фінансова компетентність керівника безпосередньо впливає на прибутковість бізнесу, ефективність інвестиційних рішень і рівень фінансової безпеки. Тому актуальним є проведення більш ґрунтовного аналізу важливості фінансової обізнаності знань управлінського персоналу в забезпеченні стабільності підприємств і розроблення практичних рекомендацій щодо їх підвищення.

Проведені наукові дослідження вітчизняними та зарубіжними вченими свідчать, що фінансова грамотність управлінців є не лише інструментом

ефективного прийняття рішень, а й фундаментом фінансової стійкості підприємства. У дослідженнях Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) наголошується, що фінансова грамотність власників і керівників малих і середніх підприємств, зокрема навички бюджетування, управління грошовими потоками та аналізу фінансових результатів, є важливим чинником ефективного прийняття управлінських рішень і підвищення стійкості бізнесу, особливо в умовах економічної нестабільності [13].

Так, Р. Каплан і Д. Нортон (1996), розробляючи концепцію Balanced Scorecard (Система збалансованих показників), зазначили, що здатність менеджера інтерпретувати фінансові показники безпосередньо впливає на ефективність стратегічного управління підприємством, а фінансова грамотність не може існувати ізольовано від загальної системи управлінських компетенцій [10].

Серед сучасних емпіричних досліджень особливу увагу привертає робота К. Кустодіо, Д. Мендеса та Д. Мецгера, які на основі рандомізованого експерименту в Мозамбіку показали, що короткострокове навчання керівників базовим фінансовим інструментам (управління грошовими потоками, дебіторською заборгованістю та оборотним капіталом) сприяє покращенню фінансових управлінських практик і позитивно впливає на фінансові результати підприємств [7].

У контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства особливої ваги набуває здатність власників та менеджерів адаптуватися до ринкових коливань. Як зазначає С. Вайз, існує прямий позитивний зв'язок між рівнем фінансової грамотності управлінця та життєздатністю бізнесу (*venture survival*). Дослідник доводить, що глибоке розуміння фінансових механізмів дозволяє не лише ефективно розподіляти ресурси, а й вибудовувати превентивні стратегії захисту від зовнішніх економічних шоків [18].

У звітах OECD/INFE фінансова грамотність розглядається як важливий чинник прийняття обґрунтованих фінансових рішень, а її недостатній рівень асоціюється з підвищеною фінансовою вразливістю. У цьому контексті підвищення фінансових знань і навичок економічно активних груп населення, включно з власниками та керівниками підприємств, розглядається як передумова зміцнення фінансової стійкості бізнесу та кращого управління фінансовими ризиками [14].

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що фінансова грамотність управлінців виступає ключовою передумовою підвищення стійкості підприємств до кризових явищ, оскільки забезпечує здатність керівників своєчасно реагувати на фінансові ризики та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, розвиток фінансових компетенцій менеджерів є не лише інвестицією в підвищення ефективності бізнесу, а й важливим елементом його довгострокової економічної безпеки.

Метою дослідження є обґрунтування ролі фінансової компетентності керівника для забезпечення фінансової безпеки підприємства та окреслення практичних шляхів підвищення його фінансової обізнаності в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно проаналізувати сутність поняття «фінансова компетентність керівника» та визначити її місце в системі управлінських компетенцій; дослідити взаємозв'язок між фінансовими знаннями управлінця, ефективністю прийняття рішень і показниками фінансової стійкості підприємства; розглянути сучасні освітні ініціативи та програми, спрямовані на розвиток фінансових компетенцій менеджерів в Україні та за кордоном; сформулювати рекомендації щодо підвищення рівня фінансової грамотності керівників як інструменту зміцнення фінансової безпеки підприємств в умовах економічної нестабільності.

У статті використано системний, логіко-структурний і аналітичний підходи, а також по-

рівняльний аналіз і метод узагальнення для оцінювання того, як фінансова компетентність керівника впливає на стійкість бізнесу до зовнішніх ризиків.

У сучасних економічних умовах фінансова обізнаність керівника постає не як факультативна компетенція, а як базова передумова виживання підприємства. Будь-який бізнес, незалежно від масштабу, стикається з фінансовими ризиками – коливанням валютного курсу, інфляційними процесами, податковими змінами, збоями в ланцюгах постачання, воєнними загрозами. У таких умовах здатність керівника розуміти логіку фінансових процесів, виявляти слабкі місця у структурі витрат і своєчасно реагувати на ризики стає вирішальним чинником фінансової безпеки.

Фінансова обізнаність керівника визначається не лише як володіння базовими знаннями (наприклад, вміння читати звіт про прибутки), але і як комплекс компетенцій, що включає знання та навички для ефективного управління фінансовими ресурсами (здатність до бюджетування, аналізу інвестиційних проектів, управління оборотним капіталом і фінансового прогнозування) та управління ризиками підприємства.

Фінансова компетентність керівника дозволяє завчасно ідентифікувати загрози (наприклад, ризик касового розриву або неефективну структуру капіталу) та обирати стратегічні рішення для забезпечення фінансової безпеки підприємства. Фінансова безпека при цьому трактується як стан захищеності фінансових інтересів суб'єкта господарювання від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Її структура охоплює фінансову стійкість, що відображає спроможність до тривалого функціонування, фінансову незалежність як здатність самостійно забезпечувати фінансування діяльності, а також платоспроможність, яка характеризує можливість своєчасного виконання зобов'язань [3].

Так, у *табл. 1* наведено основні напрями фінансових знань, без яких навіть успішна бізнес-модель може опинитися під загрозою через неправильне управління оборотним капіталом або непрогнозовані касові розриви.

Аналізуючи сучасні дослідження вчених, встановлено, що рівень фінансових компетенцій управлінця прямо визначає стійкість підприємства до зовнішніх шоків, ризиків і кризових явищ. Так, у працях Організації економічного співробітництва та розвитку зазначається, що фінансова грамотність є не просто індивідуальною якістю, а економічним ресурсом, який безпосередньо впливає на макро- та мікрорівні ефективності управління. Це пояснюється тим, що грамотний управлінець розуміє, як правильно перерозподіляти ресур-

Мінімальний набір фінансових знань, необхідних керівнику для забезпечення фінансової безпеки підприємства

Напрямок фінансових знань	Зміст компетенції	Практичне результати
Бюджетування	Формування, контроль та аналіз бюджету	Планування витрат, запобігання дефіциту коштів
Аналіз прибутковості	Оцінка рентабельності проєктів, маржинальний аналіз	Визначення ефективних напрямів діяльності
Управління грошовими потоками (Cash Flow)	Контроль руху коштів, прогноз ліквідності	Уникнення касових розривів
Управління капіталом	Оптимізація структури власного та позикового капіталу	Забезпечення фінансової стійкості
Оцінка фінансових ризиків	Ідентифікація та мінімізація ризиків	Підвищення рівня фінансової безпеки

Джерело: узагальнено авторами.

си, оптимізувати витрати, створювати резерви та ухвалювати рішення на основі даних, а не інтуїції. Такі керівники не сприймають фінансові звіти як формальність – вони бачать у них джерело управлінської інформації [13].

Вивчення концепції фінансової обізнаності керівників базується на класичних підходах Р. Каплан і Д. Нортона (1996), які ще у своїй моделі збалансованих показників (Balanced Scorecard) підкреслювали, що фінансові індикатори мають бути інтегровані у стратегічну систему управління підприємством [10]. Ця ідея набуває нового змісту в контексті розвитку економіки України, де від здатності керівника правильно інтерпретувати фінансові дані залежить не лише прибутковість, а й виживання бізнесу.

На противагу технократичному підходу до ролі фінансового менеджменту суто як бухгалтерського контролю сучасна теорія розглядає фінансову грамотність як управлінську компетенцію, що поєднує аналітичне мислення, стратегічне бачення та вміння оцінювати ризики.

Порівнюючи наведені дослідження, можна дійти висновку, що в усіх країнах із розвиненими ринками простежується спільна тенденція: компанії, чий керівники мають вищий рівень фінансової підготовки або пройшли спеціалізоване навчання з фінансового менеджменту, забезпечують стабільніше зростання прибутків і мають нижче боргове навантаження. Це ще раз підкреслює, що фінансова грамотність – це не лише сукупність теоретичних знань, а й практична модель поведінки, яка формує якість управлінських рішень.

За результатами проведеного нами аналітичного дослідження виокремлено ті сфери, де фінан-

сова компетентність істотно проявляється, а найкритичнішими зонами є бюджетування, управління ліквідністю та аналіз прибутковості. Саме там найчастіше відбуваються управлінські помилки, пов'язані з необізнаністю керівників. Часто підприємці недооцінюють значення грошового потоку, ототожнюючи прибуток із реальними коштами. Ця помилка може призводити до ситуацій, коли формально прибуткове підприємство стикається з браком обігових коштів. У сучасних умовах це одна з найпоширеніших причин втрати фінансової стабільності українських МСП.

Забезпечення фінансової безпеки підприємства нерозривно пов'язане з рівнем професійної компетенції керівництва. Недостатній рівень фінансових знань створює ризик помилкових управлінських рішень – наприклад, надмірного залучення кредитних ресурсів без аналізу платоспроможності або інвестування у проєкти з низьким рівнем окупності. Фінансова обізнаність дозволяє уникати цих помилок і дає розуміння співвідношення між ризиком і прибутковістю, між короткостроковою вигодою та довгостроковою стійкістю. Вплив рівня фінансової обізнаності на стабільність підприємства та основні етапи формування фінансової безпеки через грамотне управління ресурсами представлено нами на *рис. 1*.

Важливим виміром фінансової компетентності керівника є її вплив на поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень. Керівник, який володіє фінансовими інструментами аналізу, здатний відокремлювати короткострокові коливання від довгострокових тенденцій та ухвалювати рішення на основі об'єктивних даних.

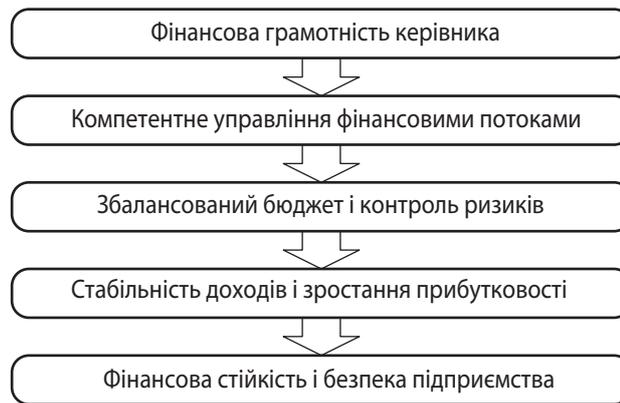


Рис. 1. Взаємозв'язок між фінансовою грамотністю керівника та рівнем фінансової безпеки підприємства

Джерело: узагальнено авторами.

Фінансова компетентність також визначає здатність керівника ефективно комунікувати фінансову інформацію всередині організації. Зрозуміле донесення фінансових цілей, бюджетних обмежень і показників ефективності до керівників підрозділів сприяє узгодженості управлінських рішень і формуванню єдиного бачення розвитку підприємства. У результаті фінансові показники перестають бути «закритою зоною» фінансової служби та перетворюються на інструмент колективної відповідальності, що позитивно впливає на загальний рівень фінансової дисципліни та безпеки бізнесу.

Важливо підкреслити, що фінансово грамотний керівник – це не обов'язково фінансист за освітою, йдеться про розуміння логіки цифр і процесів, що стоять за ними. Такі керівники вміють ставити правильні запитання своїм бухгалтерам і аналітикам, бачать тенденції розвитку, а не лише факти, вміють відрізнити випадкові коливання від системних змін. У цьому контексті фінансова грамотність стає формою управлінської зрілості.

У процесі формування фінансово-економічної безпеки підприємства важливу роль відіграє загальний рівень фінансової грамотності економічно активного населення, до якого належить і управлінський персонал. Фінансова грамотність управлінців охоплює здатність раціонально планувати використання фінансових ресурсів, оцінювати наслідки фінансових рішень та ефективно взаємодіяти з фінансовими інститутами, що безпосередньо впливає на якість управління підприємством. За даними OECD/INFE, середній рівень фінансової грамотності дорослого населення в багатьох країнах не досягає цільових значень, що свідчить про необхідність подальшого розвитку фінансових знань і навичок, зокрема для економічно активних груп населення, включно з власниками та менеджерами малих підприємств [14].

За результатами останніх досліджень, середній рівень фінансової грамотності в Україні становить близько 12,3 бала з 21 можливого, що свідчить про позитивну динаміку, однак залишається нижчим за рекомендований базовий рівень міжнародних організацій. Така ситуація зумовлює збереження системних ризиків у сфері фінансового управління, зокрема недостатнє розуміння механізмів функціонування фінансових ринків, обмежені навички фінансового планування та знижену довіру до фінансових інститутів. Підвищення рівня фінансової компетентності управлінського персоналу в цих умовах розглядається як один із ключових інструментів зміцнення фінансової безпеки підприємств і підвищення їх стійкості до зовнішніх економічних викликів [4].

Сучасні українські та міжнародні освітні платформи пропонують широкий спектр програм для підвищення фінансової компетентності керівників. Prometheus [15] і Дія.Бізнес [2] надають доступні онлайн-курси з фінансової грамотності, орієнтовані на управлінців і підприємців, зокрема практичні модулі з бюджетування та планування.

Українські бізнес-школи, такі як Kyiv School of Economics (KSE) [11], UCU Business School [17] та бізнес-школа MIM-Kyiv [1] пропонують поглиблені програми й інтенсиви з корпоративних фінансів і фінансового менеджменту для управлінців різних рівнів. Професійні асоціації, зокрема Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА), організовує короткі онлайн-курси «Finance for Non-Financial Managers», орієнтовані саме на керівників нефінансових підрозділів і власників бізнесу [16]. На міжнародному рівні бізнес-школи Harvard Business School [8] та INSEAD [9] пропонують стратегічні програми з фінансів для топ-менеджменту, а платформи Coursera [6] та LinkedIn Learning [12] забезпечують гнучкі можливості самоосвіти для керівників малого та середнього бізнесу.

Усі згадані програми відрізняються підходом до аудиторії: локальні українські ініціативи роблять акцент на адаптації матеріалу до українських податкових і регуляторних реалій та часто пропонують більш доступні або субсидовані варіанти для МСП, тоді як міжнародні школи пропонують глибші стратегічні підходи та глобальні кейси, але за відповідну вартість і з більш вимогливими часовими інвестиціями.

Варто зазначити, що українські компанії також інвестують у підвищення фінансової обізнаності управлінських команд. Зокрема, «Нова пошта» реалізує освітні програми в межах «Школа бізнесу Нова пошта», у яких розглядаються питання фінансового менеджменту та аналізу фінансових показників для підприємців і керівників бізнесу, що сприяє кращому розумінню фінансової ефективності та управління ресурсами [5].

Для керівника, який планує підвищувати свою фінансову компетентність, оптимальним вибором буде комбінування локального та міжнародного підходу: короткі прикладні модулі українських платформ закладають оперативні навички бюджетування і cash-flow-менеджменту, а програми бізнес-шкіл дають методологічну глибину й інструменти стратегічного фінансового планування; це поєднання забезпечує швидку адресну результативність у внутрішньому менеджменті та одночасно розвиває здатність приймати складні стратегічні рішення на рівні власника або CEO.

Окремої уваги заслуговує роль фінансової компетентності керівника в управлінні кризовими ситуаціями. В умовах економічної нестабільності, зниження платоспроможного попиту або порушення ланцюгів постачання саме фінансово грамотний управлінець здатний оперативно переглянути структуру витрат, визначити критично важливі напрями фінансування та сформувати резерви ліквідності. Такий підхід дозволяє підприємству не лише мінімізувати втрати, а й зберегти операційну безперервність у період криз.

Для демонстрації впливу рівня знань управлінця та їх вплив на фінансову стійкість підприємства нами узагальнено три рівні фінансової грамотності (табл. 2).

На рис. 2 наведено модель впливу дефіциту фінансової грамотності на фінансову безпеку підприємства.

З рис. 2 видно, що дефіцит фінансової грамотності керівника є не просто теоретичною проблемою, а першопричиною конкретних управлінських помилок, які безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства. Дана модель доводить, що кожен напрям некомпетентності створює прямий ланцюжок негативних наслідків: від типової помилки до критичного зниження ключових показників.

ВИСНОВКИ

Фінансова грамотність керівника є системоутворювальним чинником фінансової стійкості та фінансової безпеки підприємства в умовах економічної нестабільності та воєнних загроз – як стратегічна компетенція, що поєднує аналітичне мислення, стратегічне бачення та вміння оцінювати ризики, а не лише виконувати технічну чи бухгалтерську функцію. Рівень фінансових знань управлінця прямо визначає стійкість підприємства до зовнішніх шоків і кризових явищ: керівники з високим рівнем грамотності здатні краще адаптуватися, забезпечувати безперервність діяльності та формувати внутрішній «фінансовий імунітет» компанії.

Зокрема, грамотне управління грошовими потоками та бюджетування дозволяє уникнути касових розривів, а обізнаність у сфері управління капіталом сприятиме зростанню прибутковості та зниженню боргового навантаження. Запропонована авторська причинно-наслідкова модель чітко демонструє, як дефіцит компетенцій створює прямий ланцюжок негативних наслідків, що ведуть до критичного зниження показників ліквідності та фінансової незалежності. Сучасні освітні ініціативи для українських керівників є оптимальним комбінуванням локальних і міжнародних підходів, де

Таблиця 2

Залежність фінансової стійкості підприємства від рівня фінансової грамотності керівника

Рівень фінансової грамотності керівника	Ознаки управління	Результат для підприємства
Низький	Відсутність бюджетування, хаотичні витрати, слабкий контроль грошових потоків	Нестабільні грошові потоки, ризик дефолту, залежність від кредитів
Середній	Базове планування, частковий аналіз фінансових показників	Помірна стійкість, але ризик касових розривів
Високий	Системний фінансовий контроль, стратегічне управління ресурсами	Висока ліквідність, прибутковість і фінансова незалежність

Джерело: узагальнено авторами.

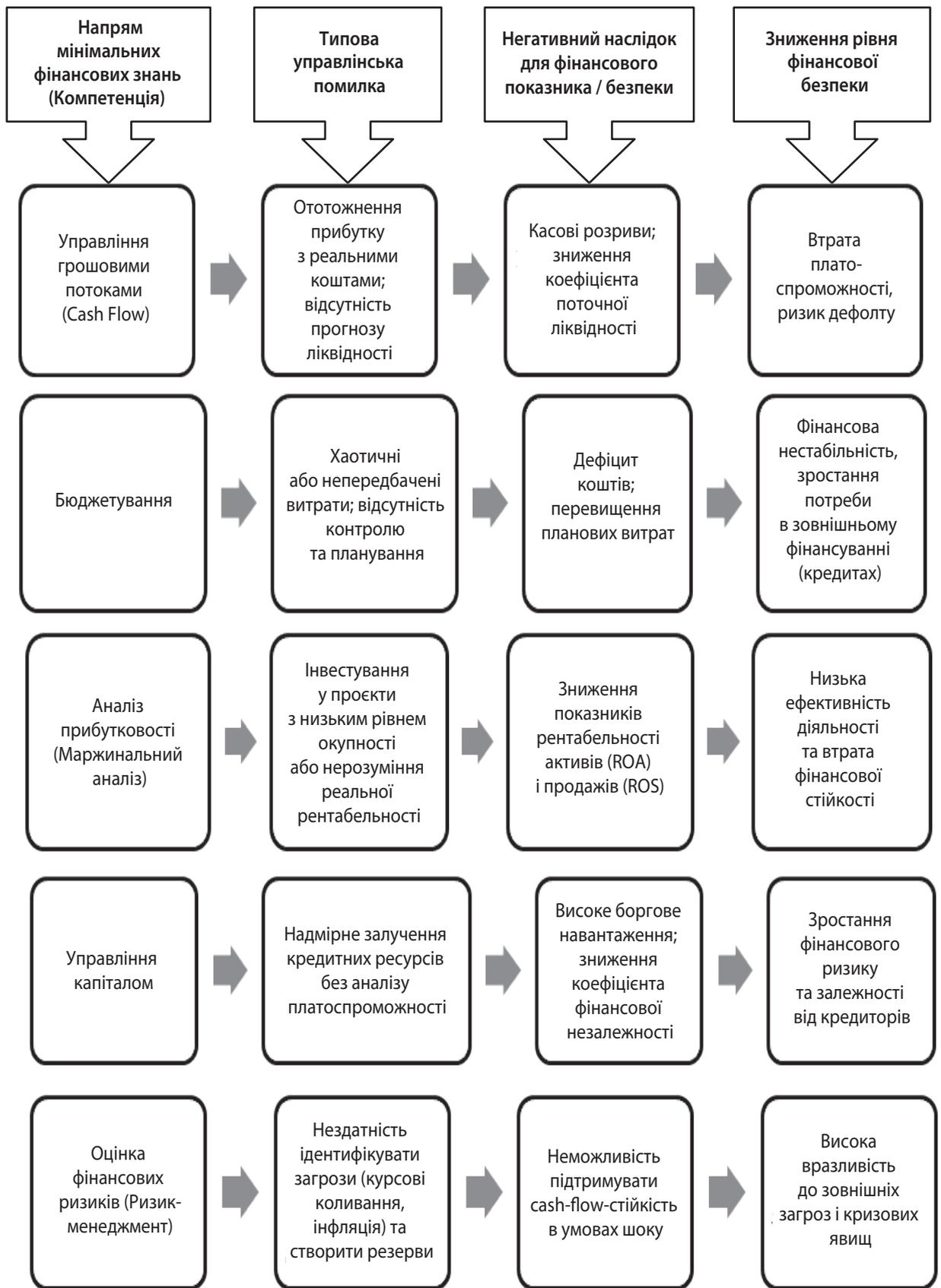


Рис. 2. Причинно-наслідкова модель впливу дефіциту фінансової компетентності на фінансову безпеку підприємства

Джерело: узагальнено авторами.

вітчизняні платформи надають прикладні навички, адаптовані до сучасних реалій.

Отже, фінансова компетентність стає невід'ємним елементом стратегічного мислення керівника, від якого залежить не лише ефективність поточного управління, а й довгострокова фінансова стабільність підприємства, що має прямий вплив на економічну безпеку держави загалом.

Перспективи. Результати проведеного нами дослідження є підґрунтям для подальшого вивчення питання щодо фінансової грамотності управлінського персоналу малого та середнього підприємства в Україні. На наш погляд, перспективним напрямом таких досліджень є організація та реалізація комплексного масштабного емпіричного дослідження із застосуванням кількісних і якісних методів аналізу, спрямованого на оцінювання рівня та характеру взаємозв'язку між фінансовою грамотністю керівників МСП і динамікою ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємств у посткризовий період.

Окрему увагу варто приділити розробці авторського інтегрального показника фінансової грамотності, адаптованого до умов функціонування економіки в період воєнних викликів. Подальші такі дослідження сприятимуть розробленню більш цільових і практично орієнтованих рекомендацій для формування державної економічної політики та розвитку системи бізнес-освіти, що матиме позитивний вплив на підвищення економічної стійкості держави. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бізнес-школа № 1 в Україні. *MIM-Kyiv*. URL: <https://mim.kyiv.ua/>
2. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua>
3. Ситник Н. С., Гукалюк А. В., Стасишин А. В., Слобода Л. Я. Фінансова безпека держави : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. 691 с.
4. Ситник Н. С., Фольтович Д. Р. Стан фінансової безпеки домогосподарств України в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 230–237. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-230-237>
5. Школа бізнесу Нова пошта. URL: <https://novaposhta.education/>
6. Coursera. URL: <https://www.coursera.org>
7. Custódio C., Mendes D., Metzger D. The Impact of Financial Education of Managers on Medium and Large Enterprises – A Randomized Controlled Trial in Mozambique. *CEPR Discussion Papers*. 2021. No. 15294. URL: <https://cepr.org/publications/dp15294>

8. Learn Online from the Leaders in Business Education. *Harvard Business School*. URL: <https://online.hbs.edu>
9. INSEAD Executive Education. URL: <https://www.insead.edu>
10. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
11. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua>
12. LinkedIn Learning. URL: <https://www.linkedin.com/learning/>
13. Financial Literacy and Digitalisation for MSMEs in South-East Europe. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/financial-literacy-and-digitalisation-for-msmes-in-south-east-europe_b63091ad-en.html
14. OECD/INFE 2023 International Survey of Adult Financial Literacy. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-infe-2023-international-survey-of-adult-financial-literacy_56003a32-en.html
15. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua>
16. Online-Development Programme: Finance for Non-Financial Managers. *The European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/en/event/online-programa-rozvytku-z-finansiv-dlya-nefinansovyh-menedzheriv-2025-03-11-11-53/>
17. UCU Business School. URL: <https://lvbs.com.ua/en/>
18. Wise S. The impact of financial literacy on new venture survival. *International Journal of Business and Management*. 2013. Vol. 8. Iss. 23. P. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n23p30>

REFERENCES

- Coursera. <https://www.coursera.org>
- Custódio C., Mendes D. & Metzger D. (2021). The Impact of Financial Education of Managers on Medium and Large Enterprises – A Randomized Controlled Trial in Mozambique. *CEPR Discussion Papers*, 15294. <https://cepr.org/publications/dp15294>
- Diia.Biznes [Diia.Business]. <https://business.diia.gov.ua>
- The European Business Association. *Online-Development Programme: Finance for Non-Financial Managers*. <https://eba.com.ua/en/event/online-programa-rozvytku-z-finansiv-dlya-nefinansovyh-menedzheriv-2025-03-11-11-53/>
- Harvard Business School. *Learn Online from the Leaders in Business Education*. <https://online.hbs.edu>
- INSEAD Executive Education. <https://www.insead.edu>
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kyiv School of Economics. <https://kse.ua>
- LinkedIn Learning. <https://www.linkedin.com/learning/>
- MIM-Kyiv. *Biznes-shkola № 1 v Ukraini* [Business School No. 1 in Ukraine]. <https://mim.kyiv.ua/>
- OECD Publishing (2023). *Financial Literacy and Digitalisation for MSMEs in South-East Europe*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/publications/>

financial-literacy-and-digitalisation-for-msmes-in-south-east-europe_b63091ad-en.html
OECD Publishing (2023). *OECD/INFE 2023 International Survey of Adult Financial Literacy*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-infe-2023-international-survey-of-adult-financial-literacy_56003a32-en.html
Prometheus. <https://prometheus.org.ua>
Shkola biznesu Nova poshta [Nova Poshta Business School]. <https://novaposhta.education/>
Sytnyk N. S. & Foltovych D. R. (2024). Stan finansovoi bezpeky domohospodarstv Ukrainy v umovakh viiny [The state of financial security of Ukrainian households in war conditions]. *Biznes Inform*, 4, 230–237. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-230-237>

Sytnyk N. S., Hukaliuk A. V., Stasyshyn A. V. & Sloboda L. Ya. (2024). *Finansova bezpeka derzhavy: navch. posib*. [Financial security of the state: study guide]. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka. UCU Business School. <https://lvbs.com.ua/en/>
Wise S. (2013). The impact of financial literacy on new venture survival. *International Journal of Business and Management*, 23(8), 30–39. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n23p30>

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.12.2025.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 25.12.2025

УДК 336.76:336.77:614
JEL: G23; G24; I11; O33
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-418-429>

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ У ГАЛУЗІ МЕДИЦИНИ НА БАЗІ КРАУДФАНДИНГОВОЇ ПЛАТФОРМИ

©2025 ЖУРАВЛЬОВА І. В., ПУШКІН В. В.

УДК 336.76:336.77:614
JEL: G23; G24; I11; O33

Журавльова І. В., Пушкін В. В. Методичне забезпечення інвестування соціальних проєктів у галузі медицини на базі краудфандингової платформи

Статтю присвячено дослідженню методичного забезпечення інвестування соціальних проєктів у галузі медицини з використанням краудфандингових платформ. Метою статті є теоретичне узагальнення та обґрунтування теоретико-методичного підходу до інвестування соціальних медичних проєктів на базі краудфандингу, а також розроблення методичного підходу до інтегрального оцінювання їх соціально-економічної ефективності. У роботі систематизовано сучасні теорії та концепції, що формують наукове підґрунтя досліджень у сфері альтернативного інвестування, поведінкових фінансів, соціального підприємництва та платформної економіки. Розкрито специфіку краудфандингу соціальних і медичних проєктів, особливості функціонування краудфандингових платформ, мотивацію учасників, фактори успішності кампаній і ризики, пов'язані з інформаційною асиметрією та етичними аспектами фінансування медичних ініціатив. На основі аналітичних узагальнень визначено тенденції розвитку медичного краудфандингу та його потенціал як інструменту залучення фінансових ресурсів для реалізації соціально значущих проєктів. У статті розроблено структурно-функціональну модель соціального проєктування на основі краудфандингу, що відображає взаємозв'язок ключових стейкхолдерів, фінансових потоків і результатів реалізації проєкту, а також описано етапи реалізації соціального бізнес-проєкту в медичній сфері – від формування ідеї та підготовки краудфандингової кампанії до оцінювання її результативності. У висновках обґрунтовано доцільність використання краудфандингових платформ як ефективного інструменту інвестування соціальних проєктів у галузі медицини. Доведено, що поєднання цифрових фінансових технологій із соціально орієнтованими механізмами фінансування створює передумови для підвищення прозорості, доступності та результативності реалізації медичних ініціатив. Запропоноване методичне забезпечення базується на поетапній оцінці соціальних результатів, їх монетизації та розрахунку показника соціальної віддачі інвестицій (SROI), що дозволяє обґрунтовано оцінювати ефективність вкладених ресурсів. Практична значущість результатів полягає в можливості їх використання органами державної влади, медичними установами та неприбутковими організаціями при розробці й реалізації соціально орієнтованих інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я.

Ключові слова: інвестиції, краудфандінг, краудінвестинг, соціальні проєкти, краудфандингові платформи, соціально-економічна ефективність, соціальна віддача інвестицій (SROI), соціальне проєктування.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 31.

Журавльова Ірина Вікторівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансів і кредиту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: zhuviv63@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7341-1183>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAB-2171-2021>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55683388100>

Пушкін Віктор Володимирович – магістр, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)