

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-229>

УДК 336.7:330.322

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

STRATEGIC GUIDELINES FOR TRANSFORMING THE MECHANISM OF MANAGING THE INVESTMENT POTENTIAL OF NON-BANK FINANCIAL INSTITUTIONS

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна

доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Чернявський Георгій Миколайович

здобувач третього рівня вищої освіти,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3656-608X>

Zgalat-Lozynska Liubov

Kyiv National University of Construction and Architecture

Cherniavskiy Georgii

Private Joint-Stock Company «Higher education institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

У статті обґрунтовано стратегічні орієнтири трансформації механізму управління інвестиційним потенціалом НФУ України. Доведено, що воєнні ризики, регуляторне оновлення, сегментна нерівномірність і низька частка НБФУ в активах фінансового сектору зумовлюють перегляд традиційних підходів до управління. Емпіричну базу становлять матеріали НБУ та наукові праці з питань інвестиційного потенціалу, фінансової стійкості, регулювання й інвестиційної діяльності НФУ. На основі системного, структурно-функціонального та індикаторного підходів запропоновано авторське бачення механізму, що поєднує стратегічний, ресурсний, інвестиційний, ризиковий, регуляторний і аналітико-цифровий контури. Практичне значення полягає у використанні результатів для розроблення інвестиційних стратегій, індикаторів ефективності, бюджетів, ризик-орієнтованого контролю і підвищення конкурентоспроможності НФУ.

Ключові слова: небанківські фінансові установи, механізм управління інвестиційним потенціалом, інвестиційна діяльність, фінансовий ринок, інвестиційний потенціал, індикатори ефективності, бюджетування інвестицій.

The article substantiates strategic guidelines for transforming the mechanism of managing the investment potential of non-bank financial institutions in Ukraine. It is proved that war-related risks, regulatory renewal, uneven development of market segments and the limited share of non-bank financial institutions in financial sector assets require a revision of traditional approaches to investment potential management. The empirical basis consists of official materials of the National Bank of Ukraine, including the Non-Bank Financial Sector Review of March 2026, the Financial Stability Report of December 2025, the Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine, and scientific works on investment potential, financial stability, regulation and investment activity of non-bank financial institutions. The methodological basis includes analysis and synthesis, structural-functional, systemic, comparative, segmental, indicator-based and strategic approaches. The article defines the mechanism of investment potential management as an integrated system of goals, resources, instruments, risks, regulatory requirements, information support and control. It is substantiated that its transformation should rely on risk-oriented management, investment budgeting, capitalization, compliance, digital analytics and differentiation of priorities by segments. The authorial vision of a transformed mechanism is proposed, integrating strategic, resource, investment, risk, regulatory and analytical-digital dimensions. The scientific novelty lies in systematizing strategic guidelines for



transforming investment potential management in non-bank financial institutions, taking into account segmental heterogeneity, regulatory discipline, investment budgeting, early risk warning and digitalization of analytics. The practical significance lies in using the results for developing investment strategies, performance indicators, investment budgets, risk-oriented control procedures and measures aimed at increasing competitiveness and resilience of non-bank financial institutions.

Keywords: non-bank financial institutions, mechanism for managing investment potential, investment activity, financial market, investment potential, performance indicators, investment budgeting.

Постановка проблеми. Небанківські фінансові установи є важливими суб'єктами фінансового ринку, оскільки забезпечують перерозподіл ресурсів поза банківським сектором і формують альтернативні канали кредитування, страхування, фінансового обслуговування та інвестування. Водночас їхня участь у створенні інвестиційного ресурсу в Україні залишається нижчою за потенційну роль у фінансовій системі. В умовах воєнної економіки ця проблема посилюється через потребу у фінансовій стійкості та мобілізації внутрішніх ресурсів.

Стан небанківського фінансового сектору України має суперечливий характер. Так, у IV кварталі 2025 р. активи надавачів небанківських фінансових послуг зросли на 10,1% за квартал, але в річному вимірі скоротилися на 0,2%, а їхня частка в активах фінансового сектору на кінець грудня 2025 року знизилася до історично найнижчого рівня 8,8% [1, с. 4]. За тих самих умов кредитний портфель кредитних спілок скоротився на 5,4% за квартал і 8,5% за рік, тоді як середня частка непрацюючих кредитів залишалася близькою до 30% [1, с. 3, 9]. Паралельно посилюється роль компаній з управління активами та інститутів спільного інвестування. За даними Української асоціації інвестиційного бізнесу (УАІБ), на кінець 2025 р. в Україні діяло 1892 інститутів спільного інвестування (далі – ІСІ), з яких 1775, або 93,8%, становили венчурні фонди, а сукупні активи ІСІ дорівнювали 656 560 млн грн за чистої вартості активів 545 229 млн грн [2, с. 2-3]. Цей масштаб створює потенціал для мобілізації капіталу, але водночас формує ризики непрозорої концентрації, пов'язаних операцій, оціночної невизначеності активів і використання ІСІ як каналу виведення капіталу. Окрім того, посилення фінансового моніторингу створює додаткові передумови для дроблення бізнесу, диверсифікації активів та розвитку небанківських структур. В той же час виникає практична потреба створити механізм, за якого кошти населення та приватних інвесторів не лише акумулюються фінансовими посередниками, а й захищаються, про-

зоро обліковуються, інвестуються в українську економіку, повертаються власникам у передбачуваному правовому режимі та працюють на відбудову країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці з проблематики інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ (далі – НБУ) формують достатню, проте фрагментарну теоретико-методичну й емпіричну базу дослідження. Так, В. П. Льчук, Т. О. Шпомер та А. М. Шпомер розглядають інвестиційний потенціал НБУ як складову сталого розвитку національної економіки й пропонують методичні підходи до його оцінювання [3-4], однак їхні положення потребують доповнення інституційним захистом інвестора та механізмами спрямування капіталу в продуктивні активи. К. В. Клименко та М. В. Савостьяненко обґрунтовують потребу стратегічного регулювання ринку небанківських фінансових послуг в Україні, що є основою для поєднання внутрішнього управління установ і зовнішнього нагляду [5]. О. Копилук та І. Фостяк систематизують методи регулювання НБУ діяльності небанківських фінансових установ, акцентуючи увагу на ризик-орієнтованому нагляді та регуляторній дисципліні [6]. В.В. Коваленко пов'язує розвиток інвестиційної діяльності НБУ з воєнними умовами, євроінтеграцією та потребою оновлення інвестиційних стратегій [7], а В. Старик – із фінансовою стабільністю й безпекою фінансового ринку України, що дає змогу пов'язати інвестиційну спроможність із системною стійкістю [8]. Міжнародний науковий дискурс підтверджує, що небанківські фінансові посередники можуть одночасно масштабувати фінансовий ринок і забезпечувати фінансову гнучкість. Так, L. Zheng, X. Huang та X. Lu доводять зв'язок між розвитком НБУ і фінансовою стабільністю [9]. E. Eren та P. Wooldridge розглядають небанківське посередництво як канал ліквідності, кредиту й ринкових ризиків [10]. T. Roufinas та E. Siopi показують значення інвестиційної політики страховиків у системі Solvency II, що є корисним для українського регуляторного зближення з ЄС [11]. Офіційні матеріали НБУ, УАІБ, МВФ, ЄЦБ та Європейської ради

із системних ризиків посилюють емпіричну основу дослідження, характеризуючи динаміку активів, проблеми ліквідності, корпоративного управління, кіберризиків, концентрації та взаємозв'язків між банками та НФУ [1-2; 13-14].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на вагомий доробок авторів, все ж варто констатувати, що недостатньо розробленими є питання відповідальності небанківських установ за захист інвестора, повернення залучених коштів без затяжних судових процесів, обмеження непродуктивних транскордонних потоків, прозорості венчурних ІСІ, а також побудови інвестиційного коридору, який робить вигіднішим реінвестування коштів в Україні, ніж виведення у низькопрозорі юрисдикції. Саме цей розрив між ресурсним потенціалом і фактичною інституційною спроможністю небанківського фінансового сектору створює наукову й прикладну нішу даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування стратегічних орієнтирів трансформації механізму управління інвестиційним потенціалом НФУ України в умовах воєнної економіки задля вирішення проблем активізації залучення коштів населення, посилення довіри, прозорості й регуляторної дисципліни щодо захисту капіталу інвесторів та спрямування внутрішніх ресурсів у продуктивне відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнюючи наявні підходи до розуміння інвестиційного потенціалу НФУ [3-4] та враховуючи сучасні вимоги до ризикорієнтованого регулювання, фінансової стабільності, ліквідності й захисту інвесторів [7-10], інвестиційний потенціал НФУ доцільно трактувати як інтегровану спроможність фінансового посередника залучати, зберігати, розміщувати, примножувати й повертати кошти клієнтів та інвесторів за прийняттого рівня ризику, належної ліквідності, правового захисту й прозорості участі в економічному відновленні. Таке трактування є ширшим за ресурсний підхід, оскільки охоплює не лише наявність фінансових ресурсів, а й інституційні, регуляторні, ризикові та відновлювальні умови їх ефективного використання. У межах цього підходу слід розрізняти валовий, ефективний, захищений і відновлювальний інвестиційний потенціал. Валовий потенціал відображає номінальний обсяг активів і залучених ресурсів. Ефективний потенціал

характеризує ту частину ресурсів, яка може бути розміщена з прийнятною дохідністю та ліквідністю. Захищений потенціал означає ресурс, щодо якого існують правові, резервні, гарантійні та наглядові механізми повернення власнику. Відновлювальний потенціал визначає частку ресурсів, спрямованих у проекти, що створюють додану вартість, робочі місця, інфраструктуру, страхування воєнних ризиків або фінансування українського бізнесу.

Фактичний стан небанківського фінансового сектору підтверджує потребу саме в такому розширеному підході. За даними НБУ, активи страховиків на кінець грудня 2025 року становили 93 854 млн грн, фінансових компаній 288 714 млн грн, кредитних спілок 1 249 млн грн, ломбардів 4 283 млн грн, тоді як активи банків дорівнювали 4 000 600 млн грн [1, с. 4]. Отже, небанківські фінансові установи залишаються значно меншими за банки, але саме вони потенційно можуть працювати з тими клієнтськими групами й інвестиційними нішами, які не повністю охоплюються банківським кредитуванням.

Страховий сектор демонструє порівняно кращі передумови для формування довгострокового інвестиційного ресурсу. У 2025 р. чистий прибуток ризикових страховиків зріс удвічі й становив 5 млрд грн, а страховики життя отримали 1,8 млрд грн фінансового результату, що на 33,2% більше, ніж у 2024 р. [1, с. 2]. Водночас інвестиційний потенціал страховиків залежить від якості прийнятих активів, платоспроможності, резервів і регуляторного наближення до європейських підходів Solvency II.

Фінансові компанії мають інший профіль. Їхні активи у IV кварталі 2025 року збільшилися на 11,5% за квартал, але зменшилися на 7,1% за рік, а кредитний портфель досяг історично найвищого рівня, зрісши на 3,6% за квартал і 41,0% за рік [1, с. 3]. Це свідчить про високу операційну активність, але водночас потребує посиленого контролю кредитного ризику, концентрації, власного капіталу, якості скорингу та правдивості звітності. У ломбардів активи зменшилися на 5,9% за кв. та 3,7% річних, хоча обсяг нових кредитів зріс [1].

Найпроблемнішим сегментом з погляду довіри населення є кредитні спілки. Їхня кооперативна природа може бути перевагою для локального фінансування, однак високий рівень непрацюючих кредитів і обмеженість власного капіталу перетворюють судове стягнення на запізнілий та часто економічно неефективний інструмент захисту вкладника

або члена спілки. Коли судові стягнення виконуються роками, а в установи немає ліквідних активів, то юридичний виграш не еквівалентний фактичному поверненню коштів.

КУА та ІСІ утворюють окремий канал акумуляції приватного капіталу. УАІБ зазначає, що кількість КУА у 2025 році скоротилася на 12 компаній, або на 4,3%, до 267, але кількість сформованих ІСІ зросла до 1 892, а венчурні фонди становили майже 94% усіх ІСІ [2, с. 2-3]. Така структура не є негативною сама по собі, але вона потребує підвищеної прозорості оцінки активів, контролю пов'язаних осіб, розкриття концентрації, чіткого відокремлення інвестиційної діяльності від податкового арбітражу й формування каналів для публічних, зрозумілих і ліквідніших інвестиційних продуктів.

УАІБ також вказує, що на кінець 2025 р. загальні інвестиції ІСІ переважно в українські компанії різних секторів економіки становили близько 550 млрд грн, обсяг облігацій внутрішньої державної позики в портфелях ІСІ перевищував 5 млрд грн, а кошти й вимоги до банків дорівнювали близько 28 млрд грн [2, с. 22]. Отже, ІСІ вже є значним власником внутрішнього фінансового ресурсу, однак ефект для економіки залежить від того, чи цей ресурс фінансує розвиток і відбудову, чи лише обслуговує закриті корпоративні схеми.

В цьому сенсі механізм управління інвестиційним потенціалом НФУ слід трактувати як цілісну систему формування, нарощення, розміщення, захисту й ефективного використання інвестиційних ресурсів. Його структура охоплює суб'єкти й об'єкти управління, стратегічні цілі, принципи, функції, методи, інструменти, аналітичне забезпечення, ризик-менеджмент, регуляторні обмеження та критерії ефективності. У прикладному вимірі він пов'язаний з управлінням активами, капіталом, резервами, інвестиційним портфелем, ліквідністю, прибутковістю, конкурентною позицією та регуляторною відповідністю. Трансформація ж механізму має означати не локальне вдосконалення процедур, а зміну управлінської логіки: перехід від реактивного реагування на коливання активів, прибутковості чи нормативних вимог до проактивного стратегічного управління. Воно поєднує прогнозування ризиків, сценарне планування, інвестиційне бюджетування, контроль лімітів, управлінську звітність, моніторинг регуляторної відповідності та оцінювання рішень. Такий підхід важливий за умов воєнних ризиків, євроінтеграційних вимог, цифровізації

фінансових послуг і мобілізації внутрішніх ресурсів.

Регуляторне середовище посилює потребу в трансформації. У січні 2026 р. НБУ оприлюднив перелік 53 значимих фінансових компаній, для яких посилено вимоги до корпоративного управління, планування діяльності й розкриття інформації [1]. Вимоги щодо інформаційної безпеки, кіберзахисту та звітності НФУ зумовлюють зміцнення внутрішнього контролю, цифровізацію звітності, підвищення якості даних і включення регуляторної відповідності до механізму управління.

Відзначимо також, що небанківський фінансовий сектор України є не однорідною групою установ, а сукупністю різних моделей фінансового посередництва. Тому однакові управлінські рішення для страховиків, фінансових компаній, кредитних спілок, ломбардів, платіжних установ і КУА не забезпечують належного результату. Для одних сегментів ключовою є платоспроможність, для інших якостей кредитного портфеля, для третіх прозорість активів, для четвертих захист технологічної безперервності (табл. 1).

Згадана трансформація (табл. 1) має спиратися на принцип поверненості капіталу. Йдеться не лише про юридичний обов'язок повернути кошти, а про наявність механізмів, які роблять повернення фінансово реалістичним. До таких механізмів належать резерви ліквідності, сегментні гарантійні фонди, пруденційні буфери, відокремлення активів клієнтів від активів установи, незалежне зберігання активів ІСІ, контроль пов'язаних осіб, цифровий моніторинг ризиків і раннє втручання регулятора.

Для кредитних спілок доцільною є не механічна банківська модель гарантування, а поетапна ризик-орієнтована система захисту внесків членів. Її учасниками мають бути лише спілки, які виконують критерії капіталу, ліквідності, якості портфеля, розкриття інформації й корпоративного управління. Внески до гарантійного фонду слід диференціювати за ризиком, а порушення нормативів має автоматично обмежувати право на залучення нових внесків до відновлення фінансової стійкості.

Для КУА та ІСІ ключовим є відокремлення легітимної інвестиційної діяльності від непродуктивних схем переміщення капіталу. Держава не повинна адміністративно забороняти інвестору рух капіталу в межах закону, але має створити умови, за яких прозоре реінвестування в Україні є дешевшим, безпечнішим

Таблиця 1

Передумови трансформації механізму управління інвестиційним потенціалом НФУ та пов'язаних інституцій

Сегмент	Проблема для інвестиційного потенціалу	Управлінський висновок
Надавачі небанківських фінансових послуг загалом	Низький масштаб небанківського посередництва й обмежена здатність замінювати банківське довгострокове фінансування	Потрібен механізм не лише зростання активів, а й перетворення цих активів на захищений внутрішній інвестиційний ресурс
Страхові компанії	Потреба узгодити прибутковість, прийнятні активи, резерви, платоспроможність і довгострокові зобов'язання	Доцільне наближення до Solvency II, розвиток страхування воєнних ризиків і розміщення резервів у прозорі інструменти відбудови
Фінансові компанії	Швидке зростання кредитування може супроводжуватися концентрацією ризику, слабким скорингом і завищеним левериджем	Потрібні внутрішні ліміти зростання портфеля, перевірка боргового навантаження клієнтів, якісна звітність і капітальний буфер
Кредитні спілки	Ризик неповернення коштів членам спілок і низька ефективність захисту через багаторічні судові процеси	Необхідні раннє втручання, резерви ліквідності, ризик-орієнтована гарантійна модель і пряме розкриття ризику для вкладника
Ломбарди	Короткий горизонт операцій і залежність від якості застави створюють ризик різкого зменшення капіталу	Потрібні стандарти оцінки застави, контроль ліквідності й операційної ефективності
КУА та ІСІ	Великий капітал концентрується переважно в закритих венчурних структурах, що підвищує ризики непрозорості оцінки активів і пов'язаних операцій	Потрібна прозорість бенефіціарів, незалежна оцінка активів, контроль концентрації та стимулювання публічних інвестиційних продуктів

Джерело: сформовано авторами на основі [1 с. 2-4, 9; 2, с. 2-3, 22]

і репутаційно привабливішим, ніж виведення коштів у низькопрозорі юрисдикції. Для цього потрібні податкові стимули реінвестування, стандарти розкриття кінцевих бенефіціарів, контроль операцій із пов'язаними особами, обов'язкове пояснення економічної мети великих транскордонних платежів і розвиток внутрішніх фінансових інструментів.

Стратегія розвитку фінансового сектору України прямо передбачає розширення інструментів ринків капіталу, розвиток сек'юритизації, покритих облігацій, фондів грошового ринку, венчурних і хедж-фондів, краудфандингу, інвестиційних рахунків, а також механізмів залучення коштів фізичних осіб для фінансування та венчурного інвестування [13, с. 36, 53-54]. Отже, пропонується модель не суперечить державним стратегічним орієнтирам, а конкретизує їх для небанківського сектору й механізму захищеного внутрішнього інвестування (табл. 2).

Стратегічна трансформація механізму управління інвестиційним потенціалом НФУ

має ґрунтуватися на шести взаємопов'язаних орієнтирах.

Першим є ризик-орієнтоване управління. Інвестиційний потенціал не можна оцінювати лише за обсягом активів чи очікуваною доходністю, адже його цінність визначається здатністю установи акумулювати ресурси без надмірного ризику, дотримуватися нормативних вимог, підтримувати ліквідність і платоспроможність, що потребує ідентифікації фінансових, операційних, регуляторних і кіберризиків, порогових індикаторів та раннього попередження.

Другим орієнтиром є інвестиційне бюджетування, що переводить потенціал із ресурсної можливості у планований і контрольований процес. Інвестиційний бюджет НФУ має охоплювати джерела ресурсів, напрями розміщення активів, допустимі ризики, очікувану доходність, ліміти інвестування, часові горизонти, сценарії коригування та контроль відхилень, що узгоджує інвестиційні цілі з нормативами капіталу й ліквідності, вимо-

Таблиця 2

**Стратегічні орієнтири трансформації механізму управління
інвестиційним потенціалом НФУ**

Орієнтир	Зміст управлінської зміни	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Інструментарій захисту інвестора	Перехід від судового захисту після втрати коштів до превентивного захисту на етапі залучення, розміщення та моніторингу ресурсів	Ризик-орієнтоване гарантування для кредитних спілок; резерви ліквідності; обов'язкове попередження про ризики; раннє втручання; план відновлення стійкості	Зростання довіри населення, зменшення ймовірності невиконаних судових рішень, підвищення дисципліни установ
Внутрішній інвестиційний коридор	Спрямування коштів НФУ, КУА та ІСІ у прозорі інструменти відбудови й українського бізнесу	ОВДП; муніципальні та інфраструктурні облигації; покриті облигації; соціальні й сталі облигації; фонди відбудови; інвестиційні рахунки	Перетворення заощаджень на продуктивний внутрішній капітал і зменшення стимулів для офшорного виведення коштів
Антиофшорна прозорість	Заміна формального контролю походження коштів контролем економічної мети, бенефіціарів і пов'язаності операцій	Розкриття кінцевих бенефіціарів; звітність за великими транскордонними платежами; контроль пов'язаних осіб; податкові стимули реінвестування	Повернення капіталу в легальний обіг України, зменшення регуляторного арбітражу та підвищення податкової дисципліни
Реформа КУА та ІСІ	Підвищення прозорості венчурних і закритих фондів без руйнування їхньої інвестиційної функції	Незалежна оцінка активів; розкриття концентрації; перевірка пов'язаних операцій; сегментація ІСІ за ризиком; розвиток публічних фондів	Відокремлення інвестиційної функції від схемної функції та розширення кола легальних інвесторів
Цифрова система раннього попередження	Перехід від періодичної звітності до постійного ризик-моніторингу	Використання наглядових, регуляторних технологій, цифрового моніторингу НБУ та НКЦПФР, кредитного реєстру, індикаторів ліквідності, непрацюючих кредитів, скарг, судових справ і концентрації ризиків	Своєчасне виявлення ознак дефолтної поведінки, підвищення якості нагляду та зниження втрат інвесторів
Воєнно-страховий інструментарій	Включення страхування й перестраховання воєнних ризиків у механізм інвестування	Державно-приватні страхові пули; гарантії міжнародних фінансових організацій; страхування інфраструктурних і експортних проєктів	Зменшення премії за ризик і підвищення привабливості інвестицій у реальний сектор

Джерело: сформовано авторами на основі [1-4; 7]

гами до активів, структурою зобов'язань і пріоритетами.

Третім орієнтиром є посилення капіталізації та фінансової стійкості. Без достатнього капіталу, якісних активів і стабільної ресурсної бази НФУ не здатні реалізувати інвестиційний потенціал. Тому капіталізація має поєднувати регуляторні вимоги з переглядом політики

управління прибутком, резервами, фінансуванням та диверсифікацією активів.

Четвертим орієнтиром є регуляторна відповідність як передумова інвестиційної надійності, репутаційної стійкості та доступу до ресурсів. Вона охоплює ліцензування, прозорість власності, пруденційні нормативи, звітність, корпоративне управління, кіберзахист.

її інтеграція підвищує довіру до НФУ та зміцнює взаємодію з клієнтами й партнерами.

П'ятим орієнтиром є цифровізація аналітичного забезпечення: перехід від ручного аналізу до управлінських панелей, автоматизованого збору показників, сценарного моделювання, сегментної аналітики та прогнозування відхилень, що підвищує своєчасність управлінських рішень.

Шостим орієнтиром є сегментна диференціація стратегій. Страхові компанії формують потенціал через резерви, активи, портфель і довші горизонти; фінансові компанії – через якість кредитування, капітал і ризик-менеджмент; кредитні спілки – через довіру, ліквідність

і якість портфеля; ломбарди – через короткострокову ліквідність, операційну ефективність і заставний ризик; платіжні установи – через технологічну стійкість, безперервність операцій і прозорість потоків.

Перевага цієї моделі полягає у тому, що вона переносить акцент із формальної наявності коштів на якість їхнього руху. Якщо кошти залучені, але виведені в непрозору структуру, заблоковані в проблемному кредитному портфелі або не можуть бути повернуті інвестору через відсутність ліквідних активів, то такий ресурс не є повноцінним інвестиційним потенціалом. Він є лише номінальним потенціалом, який не працює для економіки й створює май-

Таблиця 3

Сегментна диференціація стратегічних орієнтирів трансформації механізму управління інвестиційним потенціалом НФУ

Сегмент НФУ	Ключова управлінська проблема	Пріоритет трансформації	Базові індикатори контролю	Очікуваний ефект
Страхові компанії	Необхідність узгодження резервів, прийнятних активів, інвестиційного портфеля і платоспроможності	Управління інвестиційним портфелем, платоспроможністю, якістю активів і довгостроковою дохідністю	Частка високоліквідних активів, SCR, MCR, інвестиційний дохід, структура резервів	Зміцнення стійкості, підвищення інвестиційної результативності та довіри страхувальників
Фінансові компанії	Залежність інвестиційної спроможності від кредитного портфеля, капіталу і ризику концентрації	Контроль якості портфеля, власного капіталу, левериджу і прибутковості	Темпи зростання портфеля, частка прострочення, власний капітал, рентабельність, концентрація	Збалансування операційної активності та фінансової стійкості
Кредитні спілки	Звуження кредитного портфеля, частка проблемних кредитів, потреба у відновленні довіри членів	Стабілізація ліквідності, капіталу, кредитної якості та внутрішньої дисципліни	Непрацюючі кредити, ліквідність, регулятивний капітал, обсяг внесків, частка повернутих кредитів	Поступове відновлення ресурсної бази і підвищення стійкості кооперативної моделі
Ломбарди	Короткострокова бізнес-модель і залежність від оборотності заставних кредитів	Управління ліквідністю, оцінкою застави, операційними ризиками і витратами	Оборотність активів, обсяг нових кредитів, ліквідність, маржа, частка втрат за заставою	Підвищення операційної ефективності та стабільності грошових потоків
Небанківські платіжні установи	Високі вимоги до технологічної надійності, безперервності операцій та кібербезпеки	Цифрова стійкість, прозорість фінансових потоків, комплаєнс і захист даних	Операційні інциденти, кіберризик, обсяг транзакцій, доступність сервісів, скарги клієнтів	Зміцнення довіри, технологічної стабільності та конкурентних позицій

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 8; 9; 11; 12; 14]

бутній соціальний конфлікт. Трансформація механізму управління інвестиційним потенціалом НФУ має здійснюватися як узгоджена система дій. Ключовою умовою результативності є система раннього попередження інвестиційних ризиків, яка поєднує фінансові й нефінансові індикатори та фіксує погіршення інвестиційної спроможності до критичних наслідків (табл. 3).

Дані таблиці 3 засвідчують, що стратегічна трансформація механізму управління інвестиційним потенціалом НФУ має будуватися як багаторівнева система, що поєднує стратегічну спрямованість, ризик-орієнтованість, прозорість, регуляторну відповідність та аналітичність управління. Прикладні інструменти слід диференціювати за сегментами, оскільки НФУ мають різні економічні моделі, ресурсну базу й ризикові профілі.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано потребу стратегічної трансформації механізму управління інвестиційним потенціалом небанківських фінансових установ, зумовлену змінами фінансового ринку, регуляторним посиленням, воєнними ризиками, нерівномірністю розвитку сегментів і обмеженням масштабом небанківського посередництва. Доведено, що зростання активів окремих НФУ створює ресурсні передумови інвестиційної спроможності, однак не гарантує її реалізації без ефективного управління, контролю ризиків, інвестиційного бюджетування та регуляторної відповідності. Трансформація

має охоплювати ризик-орієнтоване управління, капіталізацію, цифровізацію аналітики й сегментну диференціацію стратегій. Для страховиків пріоритетними є портфель, резерви та платоспроможність; для фінансових компаній – якість кредитного портфеля, капітал і леверидж; для кредитних спілок – ліквідність, довіра членів і контроль проблемних кредитів; для ломбардів – операційна ефективність; для платіжних установ – технологічна стійкість і кібербезпека. Практична цінність запропонованої контурної моделі полягає в тому, що вона, що поєднує стратегічний, ресурсний, інвестиційний, ризиковий, регуляторний та аналітико-цифровий блоки, які формують цілісну систему стратегічного управління, орієнтовану на стійкість, прозорість, контроль ризиків і конкурентоспроможність НФУ.

Практичні пропозиції полягають у формуванні ризик-орієнтованого захисту внесків членів кредитних спілок, запровадженні системи раннього попередження для НФУ, підвищенні прозорості КУА та ІСІ, розвитку внутрішнього інвестиційного коридору, стимулюванні реінвестування капіталу в Україну, інтеграції страхування воєнних ризиків і цифровізації наглядових даних.

Для подальших досліджень доцільно розробити інтегральний індекс захищеного інвестиційного потенціалу НФУ, який поєднуватиме ресурсні, ризикові, правові, поведінкові й відновлювальні індикатори.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору. Березень 2026 року. Київ : НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2026-03.pdf?v=16 (дата звернення: 24.04.2026).
2. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. Огляд діяльності індустрій управління активами інституційних інвесторів та адміністрування пенсійних фондів в Україні. Інститути спільного інвестування. 4-й квартал та весь 2025 рік. Київ, 2026. 22 с. URL: https://www.uaib.com.ua/localized_file/ec3d4a1a-ffdb-4c5d-96d1-1233976989f3/download (дата звернення: 15.05.2026).
3. Ільчук В. П., Шпомер Т. О., Шпомер А. М. Оцінка інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип.19. Т.2. С.143–159. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.143-159>
4. Ільчук В. П., Шпомер Т. О., Шпомер А. М. Інвестиційний потенціал небанківських фінансових установ у системі забезпечення сталого розвитку національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4(32). С. 279–290. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-279-290](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-279-290)
5. Клименко К. В., Савостьяненко М. В. Формування системи стратегічного регулювання ринку небанківських фінансових послуг в Україні. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 65–83. DOI: <https://doi.org/10.33763/fiukr2021.04.065>
6. Копилюк О., Фостяк І. Систематизація методів регулювання НБУ діяльності небанківських фінансових установ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-177>
7. Коваленко В. В. Сучасна траєкторія розвитку інвестиційної діяльності небанківських фінансових установ. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 7-8(332–333). С. 69-80.

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-69-80>

8. Staryk V. Financial stability and security of the non-banking financial market of Ukraine. *RFI Scientific Papers*. 2024. № 3. P. 83-96. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.03.083>

9. Zheng L., Huang X., Lu X. Nonbank financial institutions and financial stability: Time series analysis. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 73. Article 106544. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106544>

10. Eren E., Wooldridge P. Non-bank financial intermediaries and financial stability. *BIS Working Papers*. 2021. № 972. 36 p. URL: <https://www.bis.org/publ/work972.htm> (дата звернення: 15.05.2026).

11. Poufinas T., Siopi E. Investment Portfolio Allocation and Insurance Solvency: New Evidence from Insurance Groups in the Era of Solvency II. *Risks*. 2024. Vol. 12. № 12. Article 191. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12120191>

12. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. Київ, 2025. 51 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf?v=15 (дата звернення: 15.05.2026).

13. Національний банк України, Міністерство фінансів України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Стратегія розвитку фінансового сектору України. Київ, 2025. 59 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=4 (дата звернення: 15.05.2026).

14. European Central Bank, European Systemic Risk Board. Financial stability risks from linkages between banks and the non-bank financial intermediation sector. Frankfurt am Main, 2026. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/special/html/ecb.fsrart202511_02~e2f82a64bf.en.html (дата звернення: 15.05.2026).

REFERENCES:

1. National Bank of Ukraine (2026) *Ohliad nebankivskoho finansovoho sektoru. Berezen 2026 roku* [Non-Bank Financial Sector Review. March 2026]. Kyiv: NBU. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2026-03.pdf?v=16 (accessed April 24, 2026) (in Ukrainian).

2. Ukrainian Association of Investment Business (2026) *Ohliad diialnosti industrii upravlinnia aktyvamy instytutsiinykh investoriv ta administruvannia pensiiinykh fondiv v Ukraini. Instytuty spilnoho investuvannia. 4-y kvartal ta ves 2025 rik* [Review of the asset management industry of institutional investors and pension fund administration in Ukraine. Collective investment institutions. 4th quarter and full year 2025]. Kyiv, 22 p. Available at: https://www.uaib.com.ua/localized_file/ec3d4a1a-ffdb-4c5d-96d1-1233976989f3/download (accessed May 15, 2026) (in Ukrainian).

3. Ilchuk V. P., Shpomer T. O., Shpomer A. M. (2023) Otsinka investytsiinoho potentsialu nebankivskykh finansovykh ustanov [Assessment of the investment potential of non-bank financial institutions]. *Aktualni Problemy Rozvytku Ekonomiky Rehionu*, vol. 19(2), pp. 143–159. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.143-159> (in Ukrainian).

4. Ilchuk V. P., Shpomer T. O., Shpomer A. M. (2022) Investytsiinyi potentsial nebankivskykh finansovykh ustanov u systemi zabezpechennia staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Investment potential of non-bank financial institutions in ensuring sustainable development of the national economy]. *Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 4(32), pp. 279–290. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-279-290](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-279-290) (in Ukrainian).

5. Klymenko K. V., Savostianenko M. V. (2021) Formuvannia systemy stratehichnoho rehulivannia rynku nebankivskykh finansovykh posluh v Ukraini [Formation of a system of strategic regulation of the non-bank financial services market in Ukraine]. *Finance of Ukraine*, no. 4, pp. 65–83. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.04.065> (in Ukrainian).

6. Kopyliuk O., Fostiak I. (2025) Systematyzatsiia metodiv rehulivannia NBU diialnosti nebankivskykh finansovykh ustanov [Systematization of NBU methods for regulating the activities of non-bank financial institutions]. *Economy and Society*, no. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-177> (in Ukrainian).

7. Kovalenko V. V. (2025) Suchasna traiektoriia rozvytku investytsiinoi diialnosti nebankivskykh finansovykh ustanov [Modern trajectory of investment activity development of non-bank financial institutions]. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, vol. 7–8(332–333), pp. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-69-80> (in Ukrainian).

8. Staryk V. (2024) Financial stability and security of the non-banking financial market of Ukraine. *RFI Scientific Papers*, no. 3, pp. 83–96. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.03.083>.

9. Zheng L., Huang X., Lu X. (2025) Nonbank financial institutions and financial stability: Time series analysis. *Finance Research Letters*, vol. 73, article 106544. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106544>.

10. Eren E., Wooldridge P. (2021) Non-bank financial intermediaries and financial stability. *BIS Working Papers*, no. 972, 36 p. Available at: <https://www.bis.org/publ/work972.htm> (accessed May 15, 2026).

11. Poufinas T., Siopi E. (2024) Investment Portfolio Allocation and Insurance Solvency: New Evidence from Insurance Groups in the Era of Solvency II. *Risks*, vol. 12, no. 12, article 191. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12120191>.
12. National Bank of Ukraine (2025) *Zvit pro finansovu stabilnist. Hruden 2025 roku* [Financial Stability Report. December 2025]. Kyiv: NBU, 51 p. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf?v=15 (accessed May 15, 2026) (in Ukrainian).
13. National Bank of Ukraine, Ministry of Finance of Ukraine, National Securities and Stock Market Commission, Deposit Guarantee Fund (2025) *Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy* [Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine]. Kyiv, 59 p. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=4 (accessed May 15, 2026) (in Ukrainian).
14. European Central Bank, European Systemic Risk Board (2026) *Financial stability risks from linkages between banks and the non-bank financial intermediation sector*. Frankfurt am Main. Available at: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/special/html/ecb.fsrart202511_02~e2f82a64bf.en.html (accessed May 15, 2026).

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 15.05.2026

Дата публікації статті: 27.05.2026