ISSN 2078-6115. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2025. Випуск 69.
Visnyk of the Lviv University. Series Economics. 2025. Issue 69.

DOI: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.69.0.6906

УДК 33.336
JEL: E 62; G 28; G 32; O 29

ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНИ

Ірина Мойсеєнко

Університет банківської справи MERITO у Вроцлаві,
вул. Фабрична, 29-31, 53-609 Вроцлав
e-mail: iryna.moiseienko@wroclaw.merito.pl; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3140-461X

Анотація. *Дослідження присвячене ролі інноваційного лідерства у формуванні фінансової незалежності України з акцентом на взаємодію інституційних реформ та цифровізації фінансового управління в умовах післявоєнного відновлення. Тривала війна радикально трансформувала фінансову систему держави, загостривши фіскальні ризики, збільшивши державний борг та посиливши залежність від зовнішніх кредиторів і міжнародних донорів. У цьому контексті метою статті є визначення механізмів досягнення фінансової автономії через поєднання мобілізації внутрішніх ресурсів, стратегічного інституційного планування та впровадження сучасних цифрових інструментів фінансового управління.*

Методологічно дослідження базується на комплексному підході, що поєднує SPACE-аналіз (Financial Strength, Competitive Advantage, Environmental Stability, Development Potential), оцінку стійкості державного боргу (Debt Sustainability Analysis) за методиками IMF, World Bank та OECD, а також принципи інституціональної теорії. Аналіз зосереджено на інституційній спроможності, впровадженні цифрових інструментів управління фінансами та стратегічних механізмах governance, що забезпечують прозорість, ефективність та фіскальну стійкість. Оцінено стан управління державним боргом, механізми мобілізації внутрішніх доходів та структуру стратегічних державних активів, що демонструє, як інноваційне лідерство здатне поєднати інституційні та цифрові стратегії для зменшення зовнішньої залежності при збереженні макроекономічної стабільності.

Результати дослідження свідчать, що синергія інституційних реформ і цифровізації фінансового управління підвищує здатність України планувати та реалізовувати довгострокові фіскальні політики, ефективно використовувати внутрішні ресурси та зміцнювати міжнародну довіру. Особлива увага приділяється прозорому управлінню стратегічними активами та розвитку незалежного Debt Management Office як ключових складових фінансової автономії. Дослідження підтверджує гіпотезу, що цілеспрямоване поєднання інституційного розвитку та цифрових інновацій створює стійку основу фінансового суверенітету України, що може слугувати моделлю для інших економік з високою зовнішньою залежністю та післявоєнною реконструкцією.

Ключові слова: *фінансова незалежність, фінансова безпека, інноваційне лідерство, інституційне стратегування, цифровізація, Debt Management Office, фіскальна стійкість.*

© Мойсеєнко Ірина, 2025

Постановка проблеми. Російсько-українська війна 2024–2025 рр. змінила структуру фінансової системи держави та призвела до зростання державного боргу і посилення залежності від зовнішніх джерел. Сучасна кризова ситуація для збереження фінансової безпеки вимагає системних трансформацій державного управління фінансовою незалежністю. Формування системної державної стратегії фінансової незалежності, яка базується на внутрішніх ресурсах, ефективному інституційному управлінні та використанні цифровізації, підвищує прозорість та ефективність фінансового менеджменту [1; 2; 3].

Фінансова незалежність держави визначається як її здатність забезпечувати базові функції – оборони, соціального захисту, відбудови та макроекономічної стабільності – при мінімально допустимому рівні зовнішнього фінансування. Методологічно, концепт ґрунтується на підходах IMF, World Bank та OECD до оцінки державного боргу (Debt Sustainability Analysis), які враховують взаємозв'язок між ліквідністю, платоспроможністю та політичною автономією у фінансуванні державних функцій [1; 4; 5; 7].

Після 2022 року державний борг України перевищив 90% ВВП, а залежність бюджету від донорських вливань становить понад 45% доходів. Це створює ризики втрати фінансового суверенітету та обмежує простір для стратегічного планування. Проте зовнішнє фінансування водночас виступає стабілізатором макроекономічної системи. Проблема полягає не у факті залежності, а в її одновекторності та відсутності збалансованої структури між борговими, грантовими, інвестиційними й внутрішніми джерелами. Системне переосмислення боргової політики має враховувати досвід післявоєнної реконструкції Європи (Marshall Plan) та сучасні підходи до реструктуризації боргу [9; 10; 11].

Використання елементів інституціональної теорії (North, Acemoglu) пояснює взаємозалежність між ефективністю державних інституцій та рівнем фінансової самодостатності [11;12]. Інноваційне лідерство (Leadership) розглянемо як механізм інституційного стратегування фінансової незалежності держави [13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Державна «фінансова незалежність» – це здатність забезпечувати базові функції (оборона, соціальний захист, відбудова, макростабільність) при мінімально допустимому зовнішньому фінансуванні та стійких боргових зобов'язаннях, тобто, поєднання ліквідності, платоспроможності, політичної автономії в фінансуванні [26; 28; 32]. Досягнення фінансової незалежності вимагає реструктуризації державного боргу та реформ державного управління.

Трансформація державного стратегування – це шлях від реагування до системності. Системна стратегія фінансової незалежності передбачає перехід від короткострокового кризового управління до стратегічного планування з довгостроковими цілями. Це потребує нової архітектури фінансового управління: створення незалежного Debt Management Office, державного холдингу стратегічних активів, реформування бюджетного процесу на принципах пріоритизації та мультиплікаторної ефективності. Ключовим елементом стає легітимізація цих трансформацій через парламент, суспільний діалог і узгодження з міжнародними партнерами [4; 5; 28].

ISSN 2078-6115. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2025. Випуск 69

Інструментарій системної стратегії включає реструктуризацію державного боргу, розвиток внутрішнього ринку ОВДП і *citizen bonds*, створення *Reconstruction Trust Fund* (URTF), цифровізацію податкової адміністрації, впровадження прогресивних, але стимулюючих податкових механізмів. Міжнародна підтримка має трансформуватися у форму гарантованих інструментів і часткових ризикових фондів, що знижують борговий тиск і стимулюють інвестиції. Паралельно важливо розвивати програми мобілізації внутрішніх ресурсів (*Domestic Revenue Mobilization*) за підтримки міжнародних фінансових інституцій [29; 30; 31].

За даними міжнародних досліджень, банківська система України демонструє помітну стійкість завдяки ролі державних банків і підтримці НБУ. Ключові показники стійкості банківської системи – достатність капіталу, ліквідність, прибутковість та якість кредитів – були високими. Банківське кредитування підприємств та домогосподарств зростало. Однак продовження війни залишається ключовим ризиком для фінансового сектору та стримує як розвиток креативної економіки, так і економічне відновлення. Розширення виробничих потужностей стримується як кадровими проблемами, так і високими ризиками безпеки. Інвестиції та кредити спрямовуються на зміцнення оборонних можливостей України та енергоефективність [8; 9; 18; 32].

Державний борг значно зріс; хоча реструктуризації 2024 р. зменшили короткострокові навантаження, прогнозні дані (OECD, інші оцінки) показують значне нарощення боргу у 2025–2026 (потенційно понад 100% ВВП). Велика частина фінансування – зовнішня та кон'юнктурно-залежна від донорської волі; одночасно державні реструктуризації міжнародних облігацій показали складність досягнення консенсусу з кредиторами [2; 16;17].

Публічний борг України значно зріс після 2022 – частково через оборонні витрати та скорочення податкових надходжень; фіскальні дефіцити і потреби відбудови створюють тиск на стійкість боргу. (IMF / OECD аналізи; DSA-дослідження) [25, 32–37]. Це робить країну залежною від політичних рішень зовнішніх партнерів.

.

Рис. 1. Структура державного боргу України (2023–2025 рр.)

За результатами досліджень Bida M., Ryda I. (2022) встановлено, що економічні втрати від війни складаються не лише з понесених втрат та зменшення обсягів ВВП, а й з втрачених можливостей для розвитку та неотриманих прибутків. Окрім скорочення ВВП, втрати України проявляються у зростанні рівня державного боргу, знеціненні національної валюти, скороченні золотовалютних резервів та відтоку прямих іноземних інвестицій [35].

Таким чином, політичні та ринкові ризики взаємопов'язані: зменшення зовнішньої допомоги або її умов може швидко трансформуватися у макро- і банківський стрес. Збалансована стратегія – поєднання прозорого управління боргом, диверсифікації джерел фінансування, розвитку ринків капіталу та спрямованих реформ у банківському секторі – необхідна умова зниження вразливості та досягнення фінансової незалежності держави.

Проблема дослідження полягає у тому, що поточне управління фінансами України має реактивний характер, що не забезпечує стратегічної стійкості у довгостроковій перспективі. Невирішеними залишаються питання поєднання внутрішніх ресурсів, інституційного стратегування та цифрових інструментів у системі управління фінансовою незалежністю держави.

Мета статті: розробити концептуальні засади інноваційного лідерства у формуванні фінансової незалежності України на основі поєднання цифровізації, інституційних трансформацій та міжнародного досвіду.

Гіпотеза: поєднання інноваційного інституційного стратегування та цифровізації фінансових інструментів дозволяє Україні підвищити фінансову незалежність шляхом зменшення залежності від зовнішніх запозичень, підвищення внутрішньої платоспроможності та зміцнення довіри міжнародних партнерів.

Завдання та методологія дослідження: 1) аналітичний огляд: аналіз наукових джерел та міжнародної практики фінансової стабільності (IMF, OECD, World Bank) [14–17]; 2) цифровий аналіз стану фінансової системи України та необхідність трансформацій [18–23]; 3) інституційний аналіз: оцінка ефективності інституцій та державних органів у реалізації стратегій фінансової незалежності [23–27]; 4) SPACE-аналіз: кількісна та якісна оцінка фінансової сили (FS), конкурентної переваги (CA), стабільності середовища (ES) та потенціалу розвитку (IS) [28–32; 40].

Виклад основного матеріалу. Фінансова незалежність тісно пов'язана з поняттям фінансової безпеки держави. Фінансова безпека України розглядається як стан та готовність фінансової системи держави до своєчасного та надійного фінансового забезпечення економічних потреб у масштабах, достатніх для підтримки необхідного рівня економічної та військової безпеки України [5]. Доведено, що до найважливіших національних інтересів України у фінансовій сфері належать: підтримка державних витрат відповідно до наявних ресурсів; забезпечення цільового фінансування державних програм (насамперед соціальних); інвестування у сферу високотехнологічного та наукоємного виробництва; пом'якшення впливу світових фінансових криз на національну економіку; подолання розбіжностей щодо розподілу та використання бюджетних ресурсів; прийняття ефективних нормативно-правових актів, що забезпечують нормальне функціонування фінансової системи країни [36].

ISSN 2078-6115. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2025. Випуск 69

Виміри державної політики інституційного стратегування

Для забезпечення фінансової незалежності України сформулюємо основні напрямки трансформування державного регулювання фінансами.

1. Міжнародне фінансування: потребує рефокусування і структурування. Необхідна прозорість, паритетні гарантії й юридичні запевнення при переходів від *donor-dependence* до інструментів з частковим обліком ризику: гранти, конверсійні кредити, «loan backed by frozen assets», реконструкційні трести (URTF) та продумане використання репараційних механізмів. [7; 8; 9; 14].

2. Реструктуризація державного боргу: договірні інновації по боргу передбачають використання таких інструментів: (а) погоджені з кредиторами мораторії/відстрочки, (б) GDP-linked інструменти, (в) перетворення боргу в інвестиції у відновлення (reconstruction bonds), (г) колективні механізми для приватних кредиторів; (д) нові стандартні положення (collective action clauses, state-of-emergency triggers) [9; 12; 17].

3. Підвищення внутрішньої платоспроможності (*domestic revenue mobilization*) можливе за умов: прискорення цифровізації податкового адміністрування, диференціації податкових інструментів для відбудови; використання стимулюючого оподаткування економічно активних секторів [8; 26].

4. Бюджетна пріоритезація і протистояння «борговій пастці» передбачають пріоритезацію капітальних інвестицій з високим мультиплікатором, скорочення нефункціональних витрат, прозорий механізм відбору проєктів для зовнішнього фінансування [22; 23; 24; 29].

5. Фінансові інструменти для відбудови та довіри ринків – це спеціалізовані *reconstruction funds / trust funds* (URTF), державно-приватні партнерства з гарантіями донорів, випуск «зелених/соціальних» облігацій з donor-backed guarantees, страхувальні механізми (political risk insurance) [37; 38].

Організаційний механізм стратегування фінансової незалежності передбачає наступні кроки:

1. Створення відповідального органу «Реконструкційний траст» для підвищення ефективності міжнародної допомоги. Застосувати міжнародний нагляд із сегрегацією коштів (інфраструктура / житло / енергоефективність). Це зменшує ризик «фіскального розмивання» допомоги і підвищує привабливість для приватних інвесторів [4; 38].

2. Оперативне впровадження інструментів реструктуризації боргу з прозорими сценаріями (включно з *GDP-linked bonds, step-up/step-down coupons* згідно з ростом ВВП), а також юридичними «стоп-перемикачами» під час бойових дій. Паралельно вести діалог із великими держкредиторами (офіційні кредитори) і приватним англійським правом облігацій [5; 6; 8; 34].

3. Захист та легалізація використання «заморожених активів» у вигляді доходів для фінансування кредитних інструментів (reparation/reconstruction loans) – але тільки з чіткими юридичними гарантіями і мультинаціональними гарантіями (щоб уникнути рецидиву судових претензій) [7; 11; 30].

4. Фокус на мобілізацію внутрішніх ресурсів: цифрова податкова адміністрація, боротьба з тіньовою економікою, стимулювання формальної зайнятості. Одночасно –

тимчасові цільові збори/облігації «за відбудову» з податковими стимулюваннями для бізнесу [14; 15; 16; 20; 21; 22].

5. Гармонізація макрополітики з програмами донорів і МВФ для забезпечення довіри ринків (тобто поєднати реформи й фінансування) [17; 34; 37].

Системна багатовимірна державна стратегія фінансової незалежності повинна зменшити фінансову залежність від зовнішніх запозичень через зміну структури власності, інституцій, джерел доходів і міжнародних механізмів підтримки. При цьому важливо врахувати взаємозалежність вказаних напрямків інституційного стратегування. Трансформація державного стратегування передбачає чіткий алгоритм взаємопов'язаних дій.

Правові основи політики змін передбачають прийняття у парламенті законодавчого пакету «Про прозорі трансформації стратегічних активів», який визначає критерії «стратегічності», порядок тимчасового управління, прозорі процедури оцінки, механізми компенсації та міжнародний арбітражний план аудиту [19; 24; 37].

Тимчасове прозоре управління замість хаотичної експропріації та націоналізації в рамках деолігархації. Наприклад держава бере під тимчасове незалежне управління критичні підприємства (2–5 років), створюючи незалежні наглядові ради з міжнародними експертами. З метою стабілізації економіки, звільнення корпоративного простору від політичного впливу, проведення аудиту і технічної реорганізації на основі використання світового досвіду зміцнення державного управління World Bank Toolkit, governance SOE [8–14].

Використання диференційованих моделей власності при проведенні деприватизації чи націоналізації олігархічних структур. Для різних секторів - різні моделі:

- критична інфраструктура (мережі енергії, порти) - держхолдинг з прозорими радою і зовнішнім аудитом;
- економічно неконкурентні монополії - розділення (break-up) і подальша приватизація через міжнародні аукціони після «очищення»;
- підприємства, де можлива кооперативна/співробітницька модель - передати частину активів працівникам;
- частина активів – у прозорий «Фонд перетворення» (державний траст) з чіткими KPI. Такий підхід уникає пастки «повернути – і програти».

Мобілізація внутрішніх ресурсів (DRM) передбачає поєднання:

- податкової цифровізації (зменшення ухилення), розширення податкової бази, антикорупційна робота у митниці, програма стимулів для сплати та інвестування прибутків у держпроєкти, використання тимчасових «надприбуткових» податків/рентн та зборів на монопольні прибутки + прозоре спрямування у фонд відбудови (IMF/World Bank ініціативи з DRM дають план дій [15; 19; 20; 26].
- Розвиток ринку ОВДП серед населення (малий мінімум, державні «bonds for citizens») – ріст дрібних інвесторів, зниження волатильності [33].

Паралельний розвиток інституцій фінансового стратегування: SOE governance, Debt Management Office. Така політика передбачає створення незалежного Debt Management

ISSN 2078-6115. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2025. Випуск 69

Office, держхолдинг, і введення принципів скандинавського governance (прозорість, ринкові KPI [37-39].

Розвиток конкурентних ринків та антимонопольна реформа для реалізації фінансового стратегування вимагають розділення вертикально інтегрованих підприємств, обов'язкових open-access-правил для інфраструктури, жорсткого антимонопольного контролю та прозорих концесій. Це знижує рентну вигоду олігархів і може розглядатися як шлях деолігархації замість прямої націоналізації у певних секторах.

Соціальна та економічна інклюзія в процесах деолігархації (*citizen ownership*) можлива через використання «ваучерів» або citizen bonds (громадяни отримують частку або пріоритет під час купівлі акцій). Це розмиває концентрацію власності й створює політичну базу. Паралельно економічна та фінансова політика підтримки МСП, аграрні реформи, кредитні програми для креативної економіки. Просувати «план відбудови» (*Modern Marshall Plan for Ukraine*) – цільова фінансова допомога, гарантії для приватних інвесторів, часткові гарантії на «відбудовні» облігації. Це дасть країні час і знизить необхідність комерційних зовнішніх позик. [7; 8; 9].

Міжнародний досвід використання інструментарію стратегування для забезпечення фінансової незалежності можна представити на таких прикладах:

- Norway / Statoil – перетворився у стабільний прибутковий держактив завдяки прозорості governance та інституційної дисципліни [39].
- Argentina / YPF – націоналізація без чіткої правової процедури і компенсацій призвела до тривалих судових спорів і фінансового тягаря [12;13].
- Marshall Plan lessons – координація донорів і цільові інвестиції у відбудову можуть надати час і прямі інвестиції без виснаження державного боргу [9; 38].

Таблиця 1

Порівняння моделей державного управління стратегічними активами

Критерій	Norway / Statoil	Argentina / YPF	Україна (планована модель)
Модель власності	Держхолдинг, прозора рада	Націоналізація без чітких процедур	Держхолдинг + тимчасове управління,прозоріKPI
Governance	Строгі стандарти прозорості	Слабкий контроль	Скандинавські принципи + міжнародні аудитори
Фінансові результати	Стабільний прибуток	Судові суперечки, фінансові витрати	Оптимізоване управління та мобілізація внутрішніх ресурсів
Ризик для держави	Низький	Високий	Помірний, контроль через інституції і цифровізацію

Джерело: [13; 38–42].

Ризики включають правові (механізми використання заморожених активів), політичні (непопулярні реформи під час війни) та ризики надмірної залежності від донорів. Інституційне стратегування та цифровізація дозволяють мінімізувати ці ризики.

Отже, інституційна прозора трансформація, мобілізація внутрішніх ресурсів та міжнародна координація – це шлях до фінансової автономії України.

SPACE-аналіз фінансової незалежності України (FS, CA, ES, IS)

Для оцінки фінансової незалежності України застосовується метод SPACE-аналіз, що охоплює чотири ключові параметри

- FS (Financial Strength / Фінансова сила): оцінка внутрішніх ресурсів та фінансової мобілізації.
- CA (Competitive Advantage / Конкурентна перевага): здатність держави ефективно управляти активами та залучати інноваційні інструменти.
- ES (Environmental Stability / Стабільність середовища): враховує політичні та військові ризики.
- IS (Internal Strategic Potential / Потенціал розвитку): можливості цифровізації та інституційного розвитку для підвищення фінансової незалежності. Кожен параметр оцінюється за шкалою від -6 до +6, де позитивні значення вказують на сприятливі фактори, а негативні — на ризики та обмеження [16; 25; 40].

Фінансова сила (FS) враховує здатність держави мобілізувати внутрішні фінансові ресурси, структуризацію боргу та ефективність використання міжнародної допомоги. Цифровізація податкової адміністрації та ефективне управління державним боргом через Debt Management Office дозволяють зменшити залежність від зовнішніх кредиторів.

Основні показники:

- Державний борг: >90% ВВП у 2025 році (IMF, 2023); реструктуризації 2024 р. знизили короткострокове навантаження, але борг зростає.
- Внутрішні ресурси**:** цифровізація податкової адміністрації та програми DRM дозволяють збільшити надходження.
- Мобілізація громадян**:** citizen bonds та стимулювання інвестицій у відбудову.

Таблиця 2

Оцінка фінансової незалежності України: фінансова сила (FS, Financial Strength)

Параметр	Оцінка	Коментар
Внутрішні доходи	+4	Цифровізація податкових систем збільшує збір податків
Боргові зобов’язання	+2	Структурована реструктуризація та GDP-linked bonds
Міжнародна допомога	+3	Часткове використання грантів і ризикових фондів
FS загальна	+3.0	Позитивна фінансова сила завдяки цифровізації та інституційній реформі

Джерело: IMF 2022, OECD, World Bank.

Оцінка FS: +3.0 означає, що фінансова сила в країни є, але залежність від зовнішніх ресурсів все ще висока. Конкурентна перевага (CA) CA відображає інституційне стратегування та застосування інноваційного лідерства у формуванні фінансової незалежності, зокрема через креативні та технологічні індустрії. Цифрові платформи для державно-приватних партнерств та citizen bonds забезпечують прозорість та ефективність.

ISSN 2078-6115. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2025. Випуск 69

Таблиця 3

Оцінка фінансової незалежності України: конкурентні переваги (CA, Competitive Advantage)

Параметр	Оцінка	Коментар
Інституційна ефективність	+4	Створення DMO, держхолдингу та прозорих рад
Інноваційність	+3	Впровадження цифрових платформ для збору податків і облігацій
Прозорість	+4	Висока довіра міжнародних партнерів
CA загальна	**+3.**7	Конкурентні переваги значні завдяки цифровізації та інституціям

Конкурентними перевагами є здатність держави використовувати свої інституції та цифрові інструменти для забезпечення фінансової автономії:

– Debt Management Office: незалежний орган, прозоре управління державним боргом.
– Цифровізація: автоматизація податкових та бюджетних процесів, контроль та пріоретизація витрат.
– Громадське фінансування: citizen bonds, прозорі грантові механізми.

Оцінка CA: +3.7 – сильний потенціал за умови повної реалізації цифровізації та реформ у SOE governance.

Стабільність середовища (ES) оцінює ризики, пов'язані з війною, політичною волею та економічною стабільністю. Інституційні реформи та цифровізація допомагають зменшити вплив цих факторів.

Таблиця 4

Оцінка фінансової незалежності України: стабільність середовища (ES, Environmental Stability)

Параметр	Оцінка	Коментар
Військові ризики	-2	Продовження бойових дій обмежує макростабільність
Політична воля	+3	Програми деолігархізації та прозорих трансформацій
Економічна стабільність	+2	Цифрові інструменти підвищують ефективність фінансування
ES загальна	+1.0	Умовно стабільне середовище за підтримки інституцій і цифровізації

Фактори оцінки:

– Військовий ризик: високий, потребує стабілізаційних механізмів.
– Політична воля: реформи податкової та антикорупційні ініціативи – середній рівень підтримки.
– Законодавчий каркас: ухвалення законів щодо прозорих трансформацій стратегічних активів.

Оцінка ES: 1.0 – значний ризик зовнішніх та внутрішніх факторів, що обмежує стратегічні дії.

Потенціал розвитку (IS) IS демонструє можливості для інноваційного розвитку через цифровізацію та інституційні механізми, які підвищують фінансову автономію України.

Таблиця 5

Оцінка фінансової незалежності України: потенціал розвитку (IS, Internal Strategic Potential)

Параметр	Оцінка	Коментар
Цифровізація	+5	Платформи citizen bonds, цифрова податкова, антикорупційні інструменти
Інституційні інновації	+4	Незалежний Debt Management Office, держхолдинг, прозорі наглядові ради
Міжнародна співпраця	+3	Координація з ЄС/IMF/World Bank
IS загальна	+4.0	Високий потенціал розвитку через цифровізацію та інституції

Фактори оцінки:

Інституційні інновації: SOE governance, незалежні наглядові ради, мультикритеріальна оцінка ефективності.

Цифровізація: електронні платформи управління бюджетом, онлайн-звіти для донорів, контроль над відходженням коштів.

Marshall Plan Lessons: координація донорів, цільові Reconstruction Trust Funds, часткові гарантії для приватних інвесторів [7-9].

Цей аналіз демонструє, що цифровізація та інституційні інструменти значно підвищують як фінансову силу, так і конкурентні переваги України, а також створюють умови для стабілізації ризиків та розвитку потенціалу. SPACE-аналітика слугує базою для формування стратегічних рішень щодо мобілізації внутрішніх ресурсів та інтеграції інноваційних державних інструментів. На рис.2 у графічній формі представлено перспективи фінансової незалежності України за рахунок ефективного використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів та інструментів фінансової стабілізації механізму інституційного стратегування.

Матриця показує, що IS та CA – ключові драйвери, FS обмежена через високий державний борг, а ES залишається критичною через військовий та політичний контекст. Сильні сторони: цифровізація, інституційне управління, потенціал розвитку через інноваційні механізми. Слабкі сторони: військовий ризик, політична нестабільність, висока залежність від зовнішньої допомоги.

Стратегічні пріоритети: посилення цифровізації та прозорості фінансових процесів; розвиток незалежного Debt Management Office та Reconstruction Trust Fund; гармонізація внутрішніх ресурсів із зовнішньою допомогою; підвищення стійкості через прозоре управління SOE.

Висновки. Інституційна та цифрова інтеграція як ключ до фінансової автономії України передбачає: реструктуризацію боргу і використання внутрішніх резервів citizen bonds; підвищення прозорості та пріоритезацію державних витрат, які забезпечать ефективність і довіру донорів; системна інтеграцію DMO, URTF та державного холдингу.

Сформульована гіпотеза про те, що інноваційне державне управління формуванням фінансової незалежності України на основі поєднання внутрішнього потенціалу та міжнародного досвіду, з акцентом на цифровізацію та інституційні механізми, здатне

Рисунок 2. SPACE-матриця фінансової незалежності України

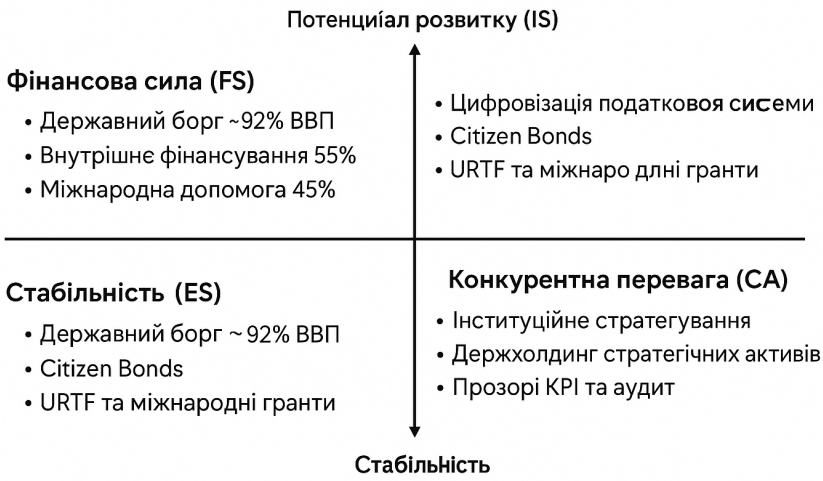

Рис. 2. SPACE-матриця фінансової незалежності України

забезпечити стійкість фінансової системи та зменшити зовнішню залежність, доведена на основі SPACE аналізу.

Проведений аналіз показав, що інноваційне лідерство у державному управлінні фінансовою системою України, базоване на цифровізації та інституційних механізмах, здатне ефективно формувати фінансову незалежність держави. Результати SPACE-аналізу демонструють, що цифрові інструменти управління боргом і податковою системою значно підвищують фінансову силу (FS) держави, а прозорі інституційні механізми, такі як реформовані SOE та Debt Management Office, створюють стійкі конкурентні переваги (CA) та знижують ризики політичної і ринкової нестабільності (ES). Потенціал розвитку (IS) забезпечується впровадженням сучасних цифрових платформ, міжнародних стандартів governance та інтеграцією інноваційних практик управління державними фінансами, що підвищує довіру внутрішніх і зовнішніх партнерів.

Таким чином, встановлено прямий зв'язок між інноваційним лідерством, інституційною та цифровою трансформацією державних фінансів і досягненням фінансової автономії України. Це підтверджує вихідну гіпотезу дослідження і підкреслює важливість системного стратегування, орієнтованого на внутрішній потенціал та міжнародний досвід, як ключового інструменту забезпечення стійкості фінансової системи та зниження зовнішньої залежності.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові дослідження у сфері формування фінансової незалежності України можуть бути спрямовані на кілька ключових напрямів. По-перше, доцільно поглиблено вивчати вплив цифровізації державних фінансових інституцій на ефективність управління боргом, мобілізацію внутрішніх

ресурсів та прозорість бюджетного процесу. По-друге, перспективним є аналіз синергії між інституційними реформами та міжнародними фінансовими практиками, зокрема адаптація міжнародних стандартів governance до українського контексту та оцінка їх впливу на фінансову стійкість держави. Третім напрямом може стати моделювання різних сценаріїв фінансової автономії, з урахуванням макрополітичних ризиків, інновацій у фінансових інструментах та потенціалу креативних і технологічних секторів економіки. По-четверте, важливим є довгострокове оцінювання ефективності інституційного лідерства, включно з реформами SOE, Debt Management Office та інших стратегічних органів, для визначення оптимальних моделей управління державними активами.

Загалом, подальші дослідження повинні поєднувати кількісні та якісні методи, включно з економетричним моделюванням, case-study міжнародного досвіду та експертними оцінками, що дозволить створити комплексну наукову базу для розвитку стійкої, прозорої та фінансово незалежної державної системи.

Список використаних джерел

1. Ukraine – Country economic memorandum (Vol. 1 of 2) : Main report (English). Washington, DC: World Bank. 2024. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/853781468111878901.
2. Public Debt Management and Fiscal Resilience. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/topics/debt-management.html.
3. Bogdan T. Debt sustainability analysis and its policy implications for Ukraine. *Public and Municipal Finance*. 2024. Vol. 13(2). P. 204–219. doi:10.21511/pmf.13(2).2024.17
4. Regulation of the European Parliament and of the Council on establishing the Ukraine Facility. Brussels, 20.6.2023. COM(2023) 338 final. 2023/0200 (COD). *European Commission.* 2023. P. 34–45. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/dd8cd260-1897-4e37-81dc-c985179af506_en.
5. Sovereign Debt Restructuring: Proposed Guidelines on Process and Timescales. Emerging Legal Standards. *Wilton Park*. 2024. URL: https://www.wiltonpark.org.uk/app/uploads/2024/11/Wilton-Park-Policy-Brief_17102024.pdf.
6. Soshenko O. Ukraine: Debt Restructuring Trends. *CEE Legal Matters*. 2024. URL: https://ceelegalmatters.com/magazine-articles/9575-issue-10-12/25850-ukraine-debt-restructuring-trends.
7. Supporting Ukrainian economic stability. Ukraine Plan 2024–2027. *Government of Ukraine.* P. 14–45. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf.
8. *Fiscal Transformation and Governance in Post-War Ukraine. GMFUS*. 2023. Washington, DC. URL: https://www.gmfus.org/news/ukrainian-restoration-governance.
9. Kierkegaard J. Lessons from the past for Ukrainian recovery: A Marshall Plan for Ukraine. *Peterson Institute for International Economics*. 2023. URL: https://www.piie.com/commentary/testimonies/2023/lessons-past-ukrainian-recovery-marshall-plan-ukraine.
10. Ludvikovski M. R., Torterola I., Sharipov F. Legal challenges of confiscating Russian central bank assets to support Ukraine. *Reuters*. 2024. URL: https://www.reuters.com/legal/transactional/legal-challenges-confiscating-russian-central-bank-assets-support-ukraine-2024-08-01/.
11. Statoil's Place in Norway. *Yale SOM Cases. Yale University*. URL: https://cases.som.yale.edu/equinor/norway-and-oil/statoils-place-norway.

12. *Argentine nationalization claims: Compass Lexecon client Burford Capital achieves $16.1 billion victory*. *Compass Lexecon*. 2023. URL: https://www.compasslexecon.com/cases/compass-lexecon-client-burford-capital-achieves-16-1-billion-victory-in-suit-against-republic-of-argentina.
13. Corporate governance of state-owned enterprises : A Toolkit / The World Bank. 2022. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/pdf/Corporate-governance-of-state-owned-enterprises-a-toolkit.pdf.
14. Lombardelli L. Fiscal policy, quality and quantity. *OECD Ecoscope*. 2023. URL: https://oecdecoscope.blog/tag/fiscal-policy/?print=print-search
15. Taxation and domestic revenue mobilization. Domestic Revenue Mobilization Frameworks for Emerging Economies. *IMF*. 2022. URL: https://www.imf.org/en/Capacity-evelopment/Training/ICDTC/Schedule/CE/2025/TDRMCE25-27
16. The Global Risks Report 2025. 20th Edition / World Economic Forum. 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf.
17. A Plan to Reduce Ukraine's Reliance on Direct Budget Support / U.S. Department of State. 2025. URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2025/06/Report-A-Plan-to-Reduce-Ukraines-Reliance-on-Direct-Budget-Support-006068-Accessible-06.18.pdf.
18. Conley H. A Modern Marshall Plan for Ukraine. *GMFUS*. 2022. URL: https://www.gmfus.org/sites/default/files/2022-10/A%20Modern%20Marshall%20Plan%20for%20Ukraine.pdf.
19. Богдан Т. Фіскальна стійкість України в умовах війни. *Економіка та прогнозування*. 2024. № 3(1). С. 45–62.
20. Лепеха Т., Славук Н. Мобілізація внутрішніх доходів та фіскальна децентралізація в Україні в умовах війни. *Фінансовий простір*. 2023. № 21(4). С. 12–28.
21. Малишко О. та ін. Державні фінанси та трансформація державної власності в посткризових економіках. *Фінанси України*. 2020. № 6. С. 34–49.
22. Zieman F. Ukraine's narrow path to financial independence. *OECD Policy Papers*. (2025). URL: https://oecdecoscope.blog/2025/05/21/ukraines-narrow-path-to-debt-sustainability/.
23. Avendaño-Miranda L. L. Las cinco dimensiones de la independencia financiera para la jubilación anticipada. *Revista Electrónica De Comunicaciones Y Trabajos De ASEPUMA*, 2024. Vol. 25(1). P. 67–91. DOI: https://doi.org/10.24310/recta.25.1.2024.19864.
24. Карлеті Е. та ін. Відбудова України: варіанти політики для розбудови ефективної фінансової архітектури. *CEPR*. 2024. URL: https://cepr.org/system/files/2024-04/CEPR%20Ukraine%202024_Ukraine%20translation_0.pdf.
25. OECD Economic Outlook: Fighting uncertainty, restoring growth. *OECD*. 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_1fd979a8/83363382-en.pdf.
26. Blanchard O. J. Fiscal Policy as a Stabilization Tool. The Case for Quasi-Automatic Stabilizers, With an Application to the VAT. URL: https://ideas.repec.org/p/nbr/nberwo/33698.html.
27. Integrated State-Owned Enterprises Framework (iSOEF). *World Bank*. 2021. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099335003032227451/pdf/P17547101d5ebe0009f880e4d6aeaba2df.pdf.
28. McCarthy,M. Managing state-owned enterprises in an era of crisis. *Geary Institute, University College Dublin*. 2024. URL: https://ideas.repec.org/p/ucd/wpaper/201040.html.
29. Трофімчук В., Трофімчук М. Пріоритезація бюджету під час збройних конфліктів: випадок України. *Економічні аннали-XXI*. 2023. № 198(5–6). С. 22–31.
30. Kessler M. Restructuring sovereign debt webinar summary. *FinDevLab*. 2024. URL: https://findevlab.org/restructuring-sovereign-debt-webinar-summary/.

31. Ukraine Economic Update, Spring 2025. *World Bank Group*. 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine.
32. Звіт про фінансову стабільність. *Національний банк України*. 2025. URL: https://bank.gov.ua/.
33. Clark I., Fedosowa O., Lyratzakis D. Ukraine concludes historic restructuring of US$20.5 billion of international bonds. *White & Case*. 2024. URL: https://www.whitecase.com/insight-alert/ukraine-concludes-historic-restructuring-us205-billion-international-bonds.
34. IMF Executive Board Completes the Eighth Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility for Ukraine. *IMF*. 2025. URL: https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/06/30/pr-25227-ukraine-imf-completes-8th-rev-of-ext-arrang-under-eff.
35. Bida M., Ruda I. Economic and financial consequences of war in Ukraine: analysis of development scenarios. *Financial Internet Quarterly*. Vol. 18. No. 3. P. 88–101. DOI: https://doi.org/10.2478/fiqf-2022-0022.
36. Шарій В., Шарій І. Національні інтереси України у сфері фінансової безпеки. *Координати державного управління*. 2024. № 1. С. 459–476. DOI: https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.21.
37. About OECD Ukraine Country Programme. Strengthening institutions and building capacity for successful policy reforms in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/en/about/programmes/oecd-ukraine-country-programme.html.
38. Report to Congress on A Plan to Reduce Ukraine's Reliance on Direct Budget Support 2025. *State.gov*. 2025. URL: https://www.state.gov/wp-content/uploads/2025/06/Report-A-Plan-to-Reduce-Ukraines-Reliance-on-Direct-Budget-Support.
39. Місце компанії Statoil в Норвегії. *Yale SOM Cases*. 2024. URL: https://cases.som.yale.edu/equinor/norway-and-oil/statoils-place-norway.
40. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.

References

1. World Bank. (2024). *Ukraine: Country Economic Memorandum (Vol. 1): Report*. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/853781468111878901
2. OECD Publishing. (2023). *Public Debt Management and Fiscal Resilience*. Paris. https://www.oecd.org/en/topics/debt-management.html
3. Bohdan, T. (2024). *Debt sustainability analysis and its policy implications for Ukraine*. Business Perspectives. https://www.businessperspectives.org/index.php/publishing-policies2/debt-sustainability-analysis-and-its-policy-implications-for-ukraine
4. European Commission. (2023). *Regulation on the Ukraine Facility: Financial assistance mechanisms*. Brussels. pp. 34–45. https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/dd8cd260-1897-4e37-81dc-c985179af506_en
5. Wilton Park. (2024). *Sovereign Debt Restructuring: Proposed Guidelines on Process and Timescales. Emerging Legal Standards*. https://www.wiltonpark.org.uk/app/uploads/2024/11/Wilton-Park-Policy-Brief_17102024.pdf
6. Sosenko, O. (2024). *Ukraine: Debt restructuring trends 2024*. CEE Legal Matters. https://ceelegalmatters.com/magazine-articles/9575-issue-10-12/25850-ukraine-debt-restructuring-trends
7. Government of Ukraine. (2024). *Supporting Ukrainian economic stability. Ukraine Plan 2024–2027*. pp. 14–45. https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf

8. GMFUS. (2023). *Fiscal Transformation and Governance in Post-War Ukraine*. Washington, DC. https://www.gmfus.org/news/ukrainian-restoration-governance
9. Kirkegaard, J. (2023). *Lessons from the past for Ukrainian recovery: A Marshall Plan for Ukraine*. Peterson Institute for International Economics. https://www.piie.com/commentary/testimonies/2023/lessons-past-ukrainian-recovery-marshall-plan-ukraine
10. Ludwikowski, M. R., Torterola, I., & Sharipov, F. (2024). *Legal challenges of confiscating Russian central bank assets to support Ukraine*. Reuters. https://www.reuters.com/legal/transactional/legal-challenges-confiscating-russian-central-bank-assets-support-ukraine-2024-08-01/
11. Yale SOM Cases. (n.d.). *Statoil: Building a transparent state ownership model*. Yale University. https://cases.som.yale.edu/equinor/norway-and-oil/statoils-place-norway
12. Compass Lexecon. (2023). *Argentine nationalization claims: Compass Lexecon client Burford Capital achieves $16.1 billion victory*. https://www.compasslexecon.com/cases/compass-lexecon-client-burford-capital-achieves-16-1-billion-victory-in-suit-against-republic-of-argentina
13. World Bank. (2022). *Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit*. Washington, DC. https://documents1.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/pdf/Corporate-governance-of-state-owned-enterprises-a-toolkit.pdf
14. Lombardelli, L. (2023). *Fiscal policy, quality and quantity*. OECD Ecoscope. https://oecdecoscope.blog/tag/fiscal-policy/?print=print-search
15. IMF. (2022). *Taxation and domestic revenue mobilization. Domestic Revenue Mobilization Frameworks for Emerging Economies*. https://www.imf.org/en/Capacity-evelopment/Training/ICDTC/Schedule/CE/2025/TDRMCE25-27
16. World Economic Forum. (2025). *Global Risks Report 2025 (20th Edition)*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf
17. U.S. Department of State. (2025). *A Plan to Reduce Ukraine's Reliance on Direct Budget Support*. https://www.state.gov/wp-content/uploads/2025/06/Report-A-Plan-to-Reduce-Ukraines-Reliance-on-Direct-Budget-Support-006068-Accessible-06.18.pdf
18. Conley, H. (2022). *A Modern Marshall Plan for Ukraine*. GMFUS. https://www.gmfus.org/sites/default/files/2022-10/A%20Modern%20Marshall%20Plan%20for%20Ukraine.pdf
19. Bohdan, T. (2024). Fiskalna stiikist Ukrainy v umovakh viiny [Fiscal sustainability of Ukraine in war conditions]. *Ekonomika ta prohnozuvannia [Economy and Forecasting]*, 3(1), 45–62.
20. Lepekha, T., & Slavuk, N. (2023). Mobilizatsiia vnutrishnikh dokhodiv ta fiskalna detsentralizatsiia v Ukraini v umovakh viiny [Internal revenue mobilization and fiscal decentralization in Ukraine during the war]. *Finansovyi prostir [Financial Space]*, 21(4), 12–28.
21. Malyshko, O. et al. (2020). Derzhavni finansy ta transformatsiia derzhavnoi vlasnosti v postkryzovykh ekonomikakh [Public finances and transformation of state ownership in post-crisis economies]. *Finansy Ukrainy [Finance of Ukraine]*, 6, 34–49.
22. Zieman, F. (2025). *Ukraine's narrow path to financial independence*. OECD Policy Papers. https://oecdecoscope.blog/2025/05/21/ukraines-narrow-path-to-debt-sustainability/
23. Avendaño-Miranda, L. L. (2024). Five dimensions of financial independence. *RECTA* , 25(1), 67–91. https://doi.org/10.24310/recta.25.1.2024.19864
24. Carletti, E. et al. (2024). *Rebuilding Ukraine: Policy options for building an effective financial architecture*. CEPR. https://cepr.org/system/files/2024-04/CEPR%20Ukraine%202024_Ukraine%20translation_0.pdf
25. OECD. (2025). *OECD Economic Outlook: Fighting uncertainty, restoring growth*.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_1fd979a8/83363382-en.pdf
26. Blanchard, O. (2025). *Fiscal policy as a stabilization tool. The case for quasi-automatic stabilizers applied to VAT*. NBER. https://ideas.repec.org/p/nbr/nberwo/33698.html
27. World Bank. (2021). *Integrated State-Owned Enterprises Framework (iSOEF)*. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099335003032227451/pdf/P17547101d5ebe0009f880e4d6aeaba2df.pdf
28. McCarthy, M. (2024). *Managing state-owned enterprises in an era of crisis*. Geary Institute, University College Dublin. https://ideas.repec.org/p/ucd/wpaper/201040.html
29. Trofimchuk, V., & Trofimchuk, M. (2023). Priorytizatsiia biudzhetu pid chas zbroinykh konfliktiv: vypadok Ukrainy [Budget prioritization during armed conflicts: the case of Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI [Economic Annals-XXI]*, 198(5–6), 22–31.
30. Kessler, M. (2024). *Restructuring sovereign debt*. FinDevLab. https://findevlab.org/restructuring-sovereign-debt-webinar-summary/
31. World Bank Group. (2025). *Ukraine Economic Update, Spring 2025*. https://www.worldbank.org/en/country/ukraine
32. National Bank of Ukraine. (2025). *Financial Stability Report*. https://bank.gov.ua/
33. Clark, I., Fedosowa, O., & Lyratzakis, D. (2024). *Ukraine concludes historic restructuring of international bonds*. White & Case. https://www.whitecase.com/insight-alert/ukraine-concludes-historic-restructuring-us205-billion-international-bonds
34. IMF. (2025). *Executive Board Completes the Eighth Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility for Ukraine*. https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/06/30/pr-25227-ukraine-imf-completes-8th-rev-of-ext-arrang-under-eff
35. Bida, M., & Ruda, I. (2022). Ekonomichni ta finansovi naslidky viiny v Ukraini: analiz stsenariiv rozvytku [Economic and financial consequences of the war in Ukraine: analysis of development scenarios]. *Finansovyi internet-kvartalnyk [Financial Internet Quarterly]*, 18. https://doi.org/10.2478/fiqf-2022-0022
36. Sharii, V., & Sharii, I. (2024). Natsionalni interesy Ukrainy u sferi finansovoi bezpeky [National interests of Ukraine in the sphere of financial security]. *Koordynaty derzhavnoho upravlinnia [Coordinates of Public Administration]*, 1, 459–476. https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.21
37. OECD. (n.d.). *OECD Ukraine Country Programme. Strengthening institutions and building capacity for successful policy reforms in Ukraine*. https://www.oecd.org/en/about/programmes/oecd-ukraine-country-programme.html
38. State.gov. (2025). *Report to Congress on A Plan to Reduce Ukraine's Reliance on Direct Budget Support 2025*. https://www.state.gov/wp-content/uploads/2025/06/Report-A-Plan-to-Reduce-Ukraines-Reliance-on-Direct-Budget-Support
39. Yale SOM Cases. (2024). *Statoil's place in Norway*. https://cases.som.yale.edu/equinor/norway-and-oil/statoils-place-norway
40. Teslenok, I. M., & Krymska, L. O. (2012). *Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovyshcha v systemi upravlinnia promyslovym pidpryiemstvom [Strategic analysis of the external environment in the management system of an industrial enterprise]*. Zaporizhzhia: ZNTU.

ISSN 2078-6115. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2025. Випуск 69

INNOVATIVE LEADERSHIP IN SHAPING UKRAINE'S FINANCIAL INDEPENDENCE

Iryna Moiseenko

MERITO University of Banking in Wrocław,
ul. Fabryczna 29-31 | 53-609 Wrocław
e-mail: iryna.moiseienko@wroclaw.merito.pl; ORCID - https://orcid.org/0000-0002-3140-461X

Abstract. This study investigates the role of innovative leadership in the formation of Ukraine's financial independence, emphasizing the interplay between institutional reforms and digitalization tools in the post-war context. The ongoing conflict has dramatically transformed the country's financial system, exacerbating fiscal risks, increasing public debt, and heightening reliance on external creditors and international donors. Against this backdrop, the research aims to identify mechanisms for achieving financial autonomy through a combination of internal resource mobilization, institutional strategic planning, and the adoption of advanced digital financial governance tools.

Methodologically, the study employs a comprehensive analytical framework integrating the SPACE analysis (Financial Strength, Competitive Advantage, Environmental Stability, and Development Potential), debt sustainability metrics (as applied by IMF, World Bank, and OECD), and institutional theory principles. The analysis focuses on Ukraine's institutional capacity, the implementation of digital financial tools, and strategic governance instruments to enhance transparency, efficiency, and fiscal resilience. By evaluating the state of domestic debt management, revenue mobilization mechanisms, and the structure of strategic state-owned assets, the study demonstrates how innovative leadership can align institutional and digital strategies to reduce dependency on external borrowing while maintaining macroeconomic stability.

Key findings indicate that the synergistic use of institutional reforms and digitalization in financial governance strengthens Ukraine's ability to plan and execute long-term fiscal policies, improves internal resource utilization, and fosters international credibility. The study also highlights the importance of a systematic, transparent approach to state asset management and the development of a robust Debt Management Office as critical components of financial independence. This research confirms the hypothesis that a deliberate combination of institutional capacity building and digital innovation forms a sustainable foundation for Ukraine's financial sovereignty, offering a model applicable to other emerging economies facing high external dependency and post-conflict reconstruction challenges.

Keywords: financial independence, financial security, innovative leadership, institutional strategic planning, digitalization, Debt Management Office, fiscal resilience

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025
Прийнята до друку 23.12.2025