

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Світлана ХАЛАТУР**
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Удосконалення стратегії управління діяльністю фондової біржі
для підвищення її капіталізації в умовах невизначеності

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування
та фондовий ринок»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Едуард ГРУДСЬ

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Оксана ГРАБЧУК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Освітньо-професійна програма: «Фінанси, банківська справа та страхування»

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Грудєва Едуарда Ігоровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення стратегії управління діяльністю фондової біржі для підвищення її капіталізації в умовах невизначеності

Науковий керівник: Грабчук Оксана Миколаївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 р. № 2996

2. Термін подання здобувачем роботи: «05» грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики, НБУ та НКЦПФР, фінансова звітність і офіційні публікації ПрАТ «ФБ «Перспектива», аналітичні матеріали міжнародних організацій, наукові джерела тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Вступ. 2. Теоретико-методологічні основи управління діяльністю фондової біржі в умовах невизначеності. 3. Аналіз діяльності ПрАТ «ФБ «Перспектива» та оцінка його стратегічного потенціалу. 4. Напрями вдосконалення стратегії управління діяльністю фондової біржі в умовах невизначеності. 5. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Основні функції фондової біржі. 2. Взаємозв'язок концепцій та моделей стратегічного управління біржових інститутів. 3. Загальний обсяг договорів ринку цінних паперів, у млрд. грн. 4. Тенденції зміни обсягів торгів на ФБ «Перспектива» у 2020-2024 рр. 5. Зміни обсягів активів, власного капіталу та зобов'язань ФБ «Перспектива» у 2020-2024 рр. 6. Динаміка рентабельності власного капіталу ФБ «Перспектива». 7. Система основних бар'єрів стратегічного управління ФБ «Перспектива». 8. Етапи формування адаптивної стратегії управління фондовою біржею в умовах невизначеності. 9. Механізм інтеграції фінтех-рішень у стратегічне управління фондовою біржею.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічні основи управління діяльністю фондової біржі в умовах невизначеності	травень-червень 2025	виконано
2	Аналіз діяльності ПрАТ «ФБ «Перспектива» та оцінка його стратегічного потенціалу	липень-серпень 2025	виконано
3	Напрями вдосконалення стратегії управління діяльністю фондової біржі в умовах невизначеності	вересень-жовтень 2025	виконано
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025	виконано
5	Оформлення роботи	грудень 2025	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Едуард ГРУДСВ

Керівник роботи _____
(підпис)

Оксана ГРАБЧУК

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОНДОВОЇ БІРЖІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	8
1.1. Сутність та функції фондової біржі в сучасній економіці	8
1.2. Концепції та моделі стратегічного управління діяльністю біржових інститутів	18
1.3. Ризики та невизначеність на фондовому ринку: типи, джерела та методи оцінки	34
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ФБ «ПЕРСПЕКТИВА» ТА ОЦІНКА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	43
2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічні засади діяльності ПрАТ «ФБ «Перспектива» на фондовому ринку України	43
2.2. Оцінка фінансового стану та прибутковості фондової біржі	54
2.3. Визначення проблем та бар'єрів стратегічного управління діяльністю фондової біржі	62
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОНДОВОЇ БІРЖІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	72
3.1. Формування адаптивної стратегії управління фондовою біржею в умовах ризиків	72
3.2. Впровадження цифрових технологій і фінтех-рішень у стратегічне управління фондовою біржею	79
3.3. Моделювання сценаріїв розвитку фондової біржі в умовах невизначеності	89
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення стратегії управління діяльністю фондової біржі для підвищення її капіталізації в умовах невизначеності»

Кваліфікаційна робота містить: 104 с., 9 рис., 18 табл., 58 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес управління діяльністю фондової біржі.

Предмет дослідження – механізми, інструменти та методи стратегічного управління діяльністю фондової біржі.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління діяльністю фондової біржі в умовах невизначеності зовнішнього середовища, спрямованої на підвищення її конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності до адаптації в умовах ризиків і динамічних змін ринку капіталів.

Методи дослідження – методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівняльний та економіко-статистичний аналіз, графічний метод, методи SWOT-аналізу, ризик-аналізу та сценарне моделювання.

В ході виконання кваліфікаційної роботи розроблено концептуальну модель формування адаптивної стратегії управління діяльністю фондової біржі в умовах ризиків і невизначеності.

Результати рекомендовані до впровадження ПрАТ «Фондова біржа «Перспектива», м. Дніпро.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФОНДОВА БІРЖА, БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ, РИЗИКИ, АДАПТИВНА СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ФІНТЕХ-РІШЕННЯ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

KEYWORDS

STOCK EXCHANGE, STOCK EXCHANGE ACTIVITY, STRATEGIC MANAGEMENT, UNCERTAINTY, RISKS, ADAPTIVE STRATEGY, FINANCIAL STABILITY, FINTECH SOLUTIONS, RISK MANAGEMENT

ВСТУП

Сучасні умови воєнних ризиків, глобальної турбулентності та технологічних змін створюють високий рівень невизначеності у функціонуванні фондового ринку. Ефективність стратегічного управління діяльністю біржі визначає її здатність підтримувати ліквідність, прозорість торгів і довіру інвесторів. Недостатня розвиненість інфраструктури та низька капіталізація українського фондового ринку потребують впровадження нових управлінських підходів.

Зростає потреба у створенні гнучких стратегій, здатних адаптуватися до ризиків і непередбачуваних змін ринкового середовища. Використання цифрових технологій і фінтех-рішень відкриває нові можливості для оптимізації управління біржею. Разом з тим, посилення кіберзагроз і волатильності ринку підвищують вимоги до стратегічного планування та контролю ризиків.

Міжнародний досвід свідчить, що успішні біржі застосовують адаптивні моделі управління, орієнтовані на прогнозування і швидке реагування. Для України це питання набуває особливого значення у контексті післявоєнного відновлення та інтеграції у світову фінансову систему. Отже, дослідження проблем і перспектив формування стратегії управління діяльністю фондової біржі є надзвичайно важливим для забезпечення фінансової стійкості ринку капіталів.

Питання функціонування фондового ринку та управління діяльністю фондових бірж широко висвітлювалися у наукових працях дослідників-економістів. Проблеми розвитку та регулювання фондового ринку в Україні розглядали у своїх роботах У.Я. Андрусів, М.М. Бердар, Л.В. Бражник, О.О. Бригінець, В.О. Ганусич, Р.Й. Желізняк, А.О. Ковалюк, З.М. Криховецька, О.В. Левкович, Г.О. Роганова, С.М. Халатур, В.О. Хирбу, С.Є. Шишков, які досліджували питання ефективності біржової діяльності, формування

ринкової інфраструктури та впливу макроекономічних чинників. Водночас питання формування та реалізації стратегії управління діяльністю фондових бірж в умовах високої невизначеності залишаються недостатньо дослідженими, особливо у контексті сучасних викликів, спричинених воєнними діями, глобальними кризами та цифровою трансформацією фінансових ринків. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок, спрямованих на адаптацію біржових стратегій до мінливого середовища та підвищення стійкості національного фондового ринку.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління діяльністю фондової біржі в умовах невизначеності зовнішнього середовища, спрямованої на підвищення її конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності до адаптації в умовах ризиків і динамічних змін ринку капіталів.

Відповідно до мети основними завданнями роботи були визначені такі:

- розкрити сутність та основні функції фондової біржі в сучасній фінансовій системі;
- проаналізувати основні концепції та моделі стратегічного управління діяльністю біржових інститутів;
- визначити типи, джерела та методи оцінювання ризиків і невизначеності, що впливають на функціонування фондового ринку;
- дослідити організаційно-економічні засади діяльності ПрАТ «ФБ «Перспектива» на фондовому ринку України;
- провести оцінку фінансового стану та прибутковості фондової біржі;
- виявити основні проблеми та бар'єри стратегічного управління діяльністю фондової біржі;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління через формування адаптивної стратегії в умовах ризиків;
- дослідити можливості впровадження цифрових технологій і фінтех-рішень у стратегічне управління фондовою біржею;

– розробити сценарії розвитку фондової біржі в умовах невизначеності та визначити оптимальні стратегічні альтернативи.

Об’єктом дослідження є процес управління діяльністю фондової біржі.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та методи стратегічного управління діяльністю фондової біржі.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили досягнення мети роботи. Застосовано методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для розкриття сутності та функцій фондової біржі. За допомогою порівняльного та економіко-статистичного аналізу оцінено фінансовий стан і динаміку діяльності ФБ «Перспектива». Графічний метод використано для наочного відображення змін показників біржі. Методи SWOT-аналізу, ризик-аналізу та сценарного моделювання дали змогу визначити напрями формування адаптивної стратегії управління в умовах невизначеності.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики, НБУ та НКЦПФР. Основним емпіричним матеріалом є фінансова звітність і офіційні публікації ПрАТ «ФБ «Перспектива», що дозволяють проаналізувати особливості її діяльності в умовах невизначеності. Доповненням слугують аналітичні матеріали міжнародних організацій і наукові джерела, які забезпечили обґрунтованість та практичну спрямованість висновків дослідження.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні концептуальної моделі формування адаптивної стратегії управління діяльністю фондової біржі в умовах ризиків і невизначеності.

Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження розроблених адаптивних стратегій і цифрових інструментів для підвищення ефективності управління діяльністю фондових бірж.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОНДОВОЇ БІРЖІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність та функції фондової біржі в сучасній економіці

Фондова біржа – це організований ринок, на якому здійснюється купівля та продаж цінних паперів, таких як акції, облігації, деривативи та інші фінансові інструменти. Вона виступає ключовою інституцією фінансової системи, забезпечуючи процес акумуляції та ефективного перерозподілу капіталу в економіці. Основна сутність фондової біржі полягає у створенні впорядкованого механізму взаємодії між продавцями й покупцями фінансових активів, що дозволяє визначати справедливую ринкову ціну на основі попиту й пропозиції. У сучасних умовах фондова біржа не просто є місцем здійснення торговельних операцій, а виступає системою, що забезпечує прозорість, стабільність і ефективність фінансових потоків. Її діяльність базується на принципах відкритості, законності, доступності та конкурентності, що сприяє формуванню довіри з боку інвесторів і суб'єктів господарювання [3].

Важливою характеристикою фондової біржі є її інституційна роль – вона діє як посередник між емітентами, які прагнуть залучити кошти, та інвесторами, що шукають прибуткові напрями розміщення капіталу. Завдяки цьому біржа забезпечує трансформацію заощаджень у реальні інвестиції, підтримуючи розвиток підприємництва, інноваційної діяльності та економічного зростання загалом. Крім того, біржа виступає центром ринкової інформації: вона надає дані про котирування, обсяги торгів, індекси та інші показники, що дозволяють інвесторам об'єктивно оцінювати ризики й тенденції. Усі операції на фондовій біржі здійснюються відповідно до встановлених правил і під наглядом державних регуляторів, що гарантує законність, справедливість і захист прав учасників. Таким чином, фондова

біржа є не лише платформою для торгівлі фінансовими активами, а й важливою інституцією, яка сприяє стабільності, динамізму та ефективності сучасної економіки [45].

Сутність фондової біржі полягає у тому, що вона виступає центральним елементом інфраструктури фінансового ринку, який забезпечує організований процес купівлі та продажу цінних паперів на основі принципів відкритості, прозорості й конкуренції. Фондова біржа є посередником між емітентами, які випускають цінні папери для залучення капіталу, та інвесторами, які шукають вигідні способи розміщення своїх фінансових ресурсів. Її основне завдання – створити умови для ефективної концентрації попиту і пропозиції, забезпечити справедливе ціноутворення та вільне формування ринкової вартості фінансових активів. Через біржовий механізм відбувається об'єктивна оцінка діяльності підприємств, оскільки ціна їхніх акцій формується під впливом попиту інвесторів, що відображає очікування прибутковості, надійності та перспектив розвитку. Таким чином, біржа стає своєрідним «барометром» економіки, який сигналізує про стан фінансових потоків, тенденції у розвитку окремих галузей та загальну динаміку економічного середовища [56].

Крім того, сутність фондової біржі проявляється у її здатності мобілізувати тимчасово вільні кошти населення, підприємств та фінансових інститутів, перетворюючи їх на інвестиційні ресурси. Це сприяє активізації інвестиційного процесу, розвитку підприємництва, підвищенню конкурентоспроможності економіки та прискоренню науково-технічного прогресу. Завдяки біржовій торгівлі інвестори отримують можливість диверсифікувати свої портфелі, знижуючи ризики, а підприємства – залучати фінансування без необхідності кредитування у банках [30].

Ще однією важливою рисою сутності фондової біржі є забезпечення ліквідності цінних паперів. Завдяки постійним торгам учасники можуть швидко купувати або продавати активи, не втрачаючи у вартості, що підвищує привабливість ринку капіталу загалом. Фондова біржа також

виконує інформаційну функцію, оскільки надає учасникам достовірну, регулярну і публічну інформацію про стан ринку, котирування, обсяги операцій, рейтинги емітентів, що забезпечує високий рівень прозорості фінансової системи [27].

У сучасних умовах сутність фондової біржі тісно пов'язана з цифровізацією економіки. Використання електронних торговельних систем, автоматизованих клірингових центрів і сучасних фінансових технологій сприяє підвищенню ефективності торгів, зменшенню транзакційних витрат і розширенню кола інвесторів. Таким чином, фондова біржа не лише виступає майданчиком для торгівлі цінними паперами, а й виконує стратегічну роль у розвитку фінансової системи, стабілізації економіки та залученні внутрішніх і зовнішніх інвестицій [18].

Економічна роль фондової біржі в сучасній економіці є надзвичайно багатогранною і охоплює широкий спектр впливів на розвиток фінансової системи, підприємницького сектору та національного господарства загалом. Передусім фондова біржа виступає важливим механізмом ефективного розподілу фінансових ресурсів у межах економіки. Вона сприяє перетоку капіталу від суб'єктів, які мають тимчасово вільні грошові кошти, до тих, хто потребує фінансування для розвитку бізнесу, реалізації інноваційних проєктів чи модернізації виробничих потужностей. Таким чином, біржа забезпечує трансформацію заощаджень у продуктивні інвестиції, що є основою економічного зростання [6].

Важливою складовою економічної ролі біржі є підвищення ліквідності фінансових активів. Завдяки наявності організованого та постійно діючого ринку, власники цінних паперів мають змогу швидко реалізувати свої інвестиції без значних втрат у ціні. Це, своєю чергою, підвищує привабливість інвестування в акції, облігації та інші фінансові інструменти, а також сприяє формуванню гнучкої інвестиційної політики компаній і фізичних осіб. Високий рівень ліквідності стимулює активну участь у біржових операціях як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, що розширює

капіталізацію ринку [14].

Фондова біржа відіграє роль каталізатора розвитку ринку інвестицій. Вона створює умови для залучення нових гравців, формування інвестиційних фондів, брокерських компаній, страхових організацій, які забезпечують обслуговування фінансових потоків і підвищують ефективність функціонування фінансової системи. Через біржові механізми формується ринкова вартість компаній, що стимулює менеджмент до підвищення ефективності діяльності, прозорості фінансової звітності та впровадження сучасних стандартів корпоративного управління. Відтак біржа виступає індикатором стану економіки та рівня довіри інвесторів до бізнес-середовища.

Важливе місце посідає і регулююча функція фондової біржі. Вона встановлює чіткі правила проведення операцій, забезпечує дотримання принципів відкритості, конкурентності та справедливості у торгівлі цінними паперами. Це підвищує рівень фінансової дисципліни, сприяє зменшенню ризику маніпуляцій на ринку та формує довіру учасників до біржового середовища. Водночас біржа виконує роль стабілізатора у фінансовій системі, оскільки її діяльність сприяє прозорому руху капіталу, контролю за фінансовими потоками та своєчасному реагуванню на кризові явища [8].

У сучасних умовах глобалізації фондова біржа стає також важливим каналом інтеграції національної економіки у світовий фінансовий простір. Через неї здійснюється залучення іноземного капіталу, вихід українських компаній на міжнародні ринки, диверсифікація джерел фінансування. Біржа сприяє адаптації національної фінансової системи до міжнародних стандартів, розвитку цифрових технологій, FinTech-рішень, електронних торгів і систем клірингу, що підвищує конкурентоспроможність країни на глобальному рівні.

Таким чином, економічна роль фондової біржі полягає у забезпеченні стійкого та збалансованого розвитку національної економіки через акумуляцію капіталу, стимулювання інвестиційної активності, формування

справедливого ринкового ціноутворення, підвищення фінансової прозорості та ефективності розподілу ресурсів. Вона є не лише фінансовим інститутом, а й стратегічним елементом економічної інфраструктури, який забезпечує взаємодію всіх секторів ринку та створює умови для економічної стабільності й довгострокового зростання [11].

Фондова біржа є ключовою складовою фінансового ринку, що забезпечує ефективне функціонування механізмів залучення, розподілу та використання капіталу. Вона виступає не лише місцем укладання угод з цінними паперами, а й виконує важливі економічні функції, які визначають її роль у стабілізації та розвитку національної економіки. У сучасних умовах глобалізації фінансових потоків і діджиталізації ринкових процесів фондові біржі стають універсальними інституціями, що формують стандарти прозорості, довіри та ефективності ринку. Їхні функції охоплюють широкий спектр діяльності – від інвестиційного посередництва до регулювання, контролю, формування цін та інформаційного забезпечення учасників (рис. 1.1). Саме системність виконання цих функцій дає змогу біржі бути не лише технічним майданчиком для операцій, а й стратегічним центром економічної координації, що визначає напрями руху фінансових ресурсів у державі [26].

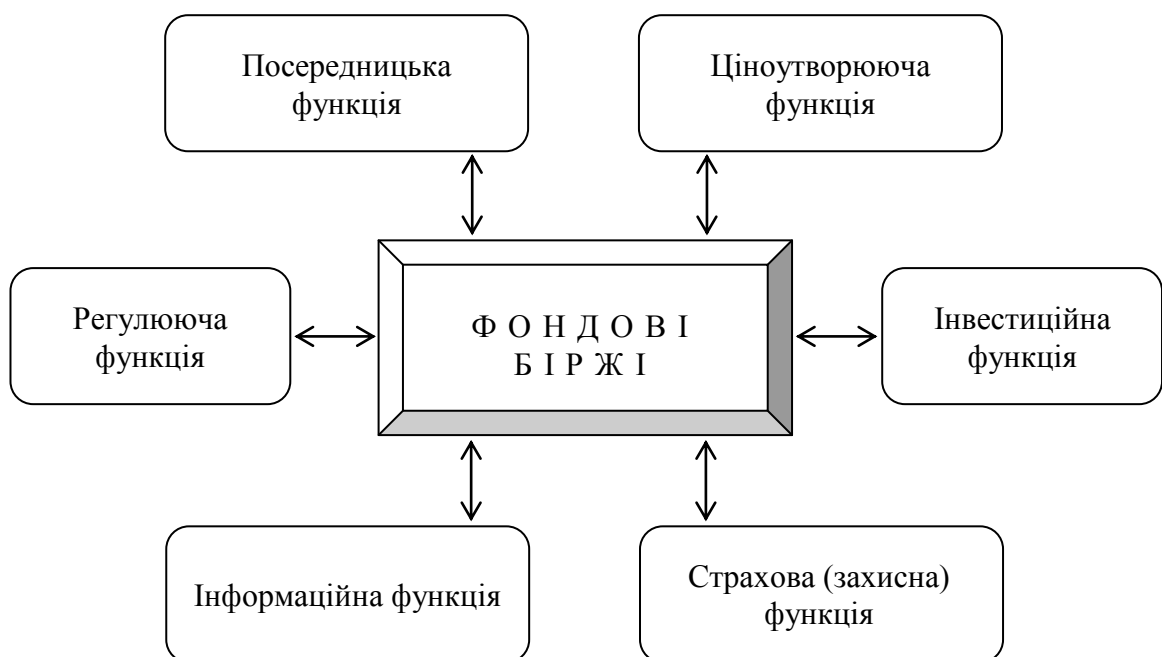


Рис. 1.1. Основні функції фондової біржі

Інвестиційна функція фондової біржі є однією з найважливіших, оскільки саме через неї забезпечується основна мета існування цього фінансового інституту – мобілізація та ефективний розподіл інвестиційних ресурсів у національній економіці. Фондова біржа виступає посередником між тими суб'єктами господарювання, які мають тимчасово вільні кошти (інвесторами), і тими, хто потребує фінансування для реалізації своїх проєктів (емітентами цінних паперів). Завдяки механізмам біржової торгівлі підприємства отримують можливість залучати капітал шляхом розміщення акцій або облігацій, не вдаючись до банківського кредитування, що дозволяє знизити вартість залучених ресурсів та підвищити фінансову незалежність [4].

Інвестиційна функція реалізується через процес первинного розміщення цінних паперів (IPO, SPO), коли компанії вперше виходять на біржу для залучення коштів від широкого кола інвесторів. У цьому разі біржа виконує роль гаранта прозорості угод, контролюючи дотримання емітентом вимог до розкриття інформації та забезпечуючи рівний доступ усіх учасників до фінансових інструментів. Водночас фондова біржа забезпечує безперервний вторинний обіг цінних паперів, що дозволяє інвесторам швидко купувати чи продавати активи, тим самим підтримуючи ліквідність і стабільність ринку [1].

Важливим аспектом інвестиційної функції є також створення умов для диверсифікації інвестиційних портфелів. Через біржу інвестори можуть вкладати кошти в різні сектори економіки, у підприємства різних розмірів і галузевої належності, що дозволяє зменшити ризики втрати капіталу. Фондова біржа формує конкурентне середовище, у якому інвестиційні ресурси спрямовуються до найефективніших і найперспективніших компаній, стимулюючи підвищення їхньої продуктивності, фінансової прозорості та корпоративного управління [15].

Інвестиційна функція фондової біржі не лише забезпечує рух капіталу

від заощаджень до реального сектору економіки, а й створює умови для сталого економічного розвитку держави. Вона сприяє формуванню інвестиційного клімату, зростанню капіталізації підприємств, розширенню ринку праці та зміцненню фінансової системи в цілому [19].

Посередницька функція біржі полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між продавцями та покупцями цінних паперів, створюючи організоване середовище для укладання угод. Біржа виступає нейтральним посередником, який гарантує рівні можливості для всіх учасників ринку, усуває інформаційну асиметрію та мінімізує ризики недобросовісної поведінки. Її діяльність спрямована на те, щоб процес купівлі-продажу цінних паперів відбувався швидко, прозоро й уніфіковано відповідно до встановлених правил. Завдяки централізованій системі торгів фондова біржа концентрує попит і пропозицію на цінні папери, сприяючи визначенню справедливої ринкової ціни. У цьому процесі важливу роль відіграють брокери та дилери – професійні учасники, які здійснюють операції від імені клієнтів або за власний рахунок, виступаючи ключовою ланкою між емітентами та інвесторами [25].

Біржа, як інституційний посередник, не лише забезпечує можливість укладання угод, а й виконує функцію гаранта їх виконання, оскільки всі операції проходять через систему клірингу та розрахунків. Це дозволяє зменшити ризики неплатежів і підвищити рівень довіри до фінансового ринку. Крім того, посередницька функція сприяє підвищенню ліквідності цінних паперів, адже учасники мають можливість у будь-який момент продати чи купити актив за ринковою ціною. Таким чином, фондова біржа не просто створює умови для торгівлі, а й забезпечує ефективність фінансового обігу, стабільність та передбачуваність ринку, сприяючи перетворенню заощаджень на інвестиції та стимулюючи розвиток реального сектору економіки [2].

Регулююча функція фондової біржі полягає у забезпеченні стабільності, прозорості та законності процесів купівлі-продажу цінних

паперів, що здійснюються на організованому ринку. Вона охоплює створення та впровадження єдиних правил торгівлі, стандартизацію біржових операцій, а також контроль за їх дотриманням усіма учасниками. Завдяки цій функції біржа виступає своєрідним гарантом правової й економічної безпеки на фінансовому ринку, запобігаючи зловживанням, маніпуляціям із цінами та використанню інсайдерської інформації. Регулювання діяльності учасників передбачає ліцензування, перевірку фінансової спроможності, нагляд за дотриманням етичних та професійних стандартів, а також моніторинг усіх біржових операцій у режимі реального часу. У сучасних умовах фондова біржа тісно співпрацює з державними регуляторами – насамперед із НКЦПФР, яка визначає вимоги до корпоративного управління, звітності емітентів і прозорості фінансової інформації [17].

Ефективна реалізація регулюючої функції сприяє формуванню довіри інвесторів, зниженню ризиків шахрайства та підвищенню надійності ринку капіталу. Крім того, регуляторна діяльність біржі спрямована на підтримку справедливого ціноутворення та захист інтересів усіх учасників – як великих інституційних, так і дрібних приватних інвесторів. Таким чином, регулююча функція є одним із ключових елементів ефективного функціонування фондового ринку, що забезпечує його стабільність, конкурентність і привабливість для національних та іноземних капіталовкладень [21].

Ціноутворююча функція фондової біржі полягає у формуванні об'єктивної ринкової вартості цінних паперів, що відображає реальний стан економіки, фінансовий потенціал емітентів і рівень довіри інвесторів. На біржі відбувається постійна взаємодія попиту і пропозиції, у результаті чого встановлюється рівноважна ціна кожного фінансового інструменту. Ця ціна є результатом колективної оцінки тисяч учасників ринку, що приймають рішення, виходячи з аналізу фінансової звітності компаній, макроекономічних показників, очікувань щодо прибутковості та ризиків. Біржова ціна виступає показником не лише вартості конкретного активу, а й загальної економічної кон'юнктури [31].

Важливо, що ціноутворення на біржі відбувається за принципом прозорості: усі учасники мають доступ до однакової інформації про поточні котирування, обсяги операцій, тенденції попиту та пропозиції. Це забезпечує конкурентність і справедливість ринку. Завдяки цьому інвестори можуть своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, а емітенти отримують сигнал щодо оцінки ринком їхньої діяльності. Крім того, біржові котирування виступають орієнтиром у фінансовій аналітиці, при укладенні контрактів, визначенні вартості застав, розрахунку інвестиційних портфелів і деривативів.

Ціноутворююча функція є центральною для всієї біржової системи, оскільки саме через неї формується механізм відображення економічної реальності у фінансових показниках, забезпечується баланс інтересів продавців і покупців, а також стабільність та прогнозованість ринку капіталів.

Інформаційна функція фондової біржі є однією з ключових у забезпеченні ефективності ринку капіталу, адже саме інформація виступає головною умовою для прийняття раціональних інвестиційних рішень. Сутність цієї функції полягає у збиранні, систематизації, аналізі та поширенні достовірних відомостей про стан фінансового ринку, динаміку котирувань цінних паперів, обсяги торгів, діяльність емітентів і поведінку інвесторів. Завдяки цьому фондова біржа створює прозоре інформаційне середовище, яке забезпечує рівний доступ усіх учасників до важливих фінансових даних [44].

Інформаційна діяльність охоплює кілька рівнів. На першому рівні біржа фіксує результати торгів у режимі реального часу – ціни попиту та пропозиції, середні курси, обсяги операцій, індекси, а також показники динаміки ринку. Ці дані передаються через офіційні біржові ресурси, електронні платформи, інформаційні агентства та спеціалізовані аналітичні системи. На другому рівні біржа формує аналітичну інформацію, що включає звіти про зміни ринкової кон'юнктури, рейтинги емітентів, тенденції у

секторах економіки та інвестиційні прогнози. Така інформація використовується не лише приватними інвесторами, а й банками, інвестиційними фондами, страховими компаніями, державними органами та міжнародними інституціями для оцінки фінансової стабільності та розроблення стратегій розвитку [5].

Важливою складовою інформаційної функції є забезпечення прозорості ринку, що знижує ризики маніпулювання цінами та підвищує рівень довіри з боку інвесторів. Регулярне оприлюднення звітності емітентів, біржових індексів і підсумків торгів сприяє формуванню справедливих ринкових очікувань. Крім того, інформаційна функція має регуляторний аспект, оскільки на основі оприлюднених біржею даних державні органи здійснюють моніторинг фінансових потоків, контролюють дотримання правил торгівлі та своєчасно виявляють ознаки фінансових зловживань чи кризових тенденцій.

У сучасних умовах цифровізації біржова інформація набуває ще більшої ваги. Розвиток електронних торговельних систем, автоматизованих біржових платформ і технологій штучного інтелекту дозволяє здійснювати аналітику у режимі реального часу, швидко реагувати на коливання ринку та прогнозувати інвестиційні ризики. Таким чином, інформаційна функція фондової біржі не лише забезпечує відкритість і стабільність фінансового ринку, а й виступає основою для прийняття стратегічних економічних рішень, сприяючи підвищенню ефективності функціонування всієї економіки [7].

Страхова (захисна) функція фондової біржі полягає у створенні механізмів, що дозволяють мінімізувати ризики учасників ринку та забезпечити надійність операцій із цінними паперами. У процесі біржової діяльності інвестори, емітенти та посередники стикаються з різними видами ризиків – ринковими, кредитними, валютними, ліквідності, операційними тощо. Саме фондова біржа формує організаційно-правові умови, які знижують ймовірність втрат і гарантують виконання зобов'язань сторін. Одним із головних інструментів реалізації цієї функції є система клірингу та

розрахунків, що забезпечує автоматизоване взаємозалікове виконання угод і гарантує своєчасність платежів [24].

Використання депозитарних технологій дозволяє уникати ризику втрати або підроблення цінних паперів, адже облік прав власності ведеться у централізованій електронній формі. Важливою складовою захисного механізму виступає також механізм хеджування: учасники ринку можуть страхувати себе від можливих цінових коливань через використання деривативів (ф'ючерсів, опціонів, свопів), що дозволяє стабілізувати очікувані прибутки. Крім того, фондова біржа здійснює контроль за фінансовою стійкістю учасників торгів, висуваючи вимоги щодо капіталу, ліквідності та доброчесності брокерів, дилерів та емітентів. Особливе значення має і прозорість інформаційного середовища, оскільки регулярне розкриття звітності емітентів, публікація котирувань і статистичних даних дають змогу інвесторам приймати обґрунтовані рішення та уникати маніпуляцій. Страхова функція фондової біржі сприяє формуванню довіри між учасниками ринку, забезпечує стабільність фінансових потоків і виступає одним із ключових елементів механізму захисту інвестицій у сучасній економіці [36].

В українських реаліях фондова біржа посідає стратегічне місце в процесі формування ринкової економіки та розвитку фінансової стабільності. Вона є одним із ключових механізмів залучення інвестицій у підприємницьку діяльність, модернізацію виробництва та державні програми. Розвиток фондового ринку в Україні тісно пов'язаний із процесами інтеграції до світового фінансового простору, реформування корпоративного управління, підвищення рівня фінансової грамотності населення та прозорості бізнесу. Упровадження сучасних електронних торговельних систем, розвиток депозитарної інфраструктури та посилення контролю за дотриманням правил біржової торгівлі створюють умови для зростання довіри інвесторів і стабільності фінансової системи загалом [40].

Отже, у сучасній економіці фондова біржа виступає каталізатором

інновацій, глобальної інтеграції та ефективного розподілу фінансових ресурсів. Вона перетворюється на динамічний центр економічної активності, який формує ринкову кон'юнктуру, відображає стан макроекономічної стабільності та слугує індикатором економічного розвитку країни. Саме через фондову біржу відбувається поєднання інтересів держави, бізнесу та інвесторів, що забезпечує стаке функціонування і стратегічний розвиток національної економіки.

1.2. Концепції та моделі стратегічного управління діяльністю біржових інститутів

Сутність стратегічного управління біржовими інститутами полягає у цілеспрямованому процесі формування, реалізації та контролю стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку біржі як ключового елементу фінансової інфраструктури. У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків, інтеграції технологій і посилення конкуренції між біржами стратегічне управління стає визначальним фактором їхньої ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. Основна мета стратегічного управління полягає у створенні довгострокових конкурентних переваг, які дозволяють біржі не лише виживати в умовах ринкової турбулентності, а й забезпечувати стаке зростання обсягів торгівлі, підвищення ліквідності фінансових інструментів, розвиток нових сегментів ринку та зміцнення довіри учасників [46]. Стратегічне управління охоплює аналіз внутрішнього потенціалу біржі, оцінку зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей і напрямів розвитку, формування системи стратегічних пріоритетів і ресурсного забезпечення їх реалізації. Важливим аспектом є забезпечення збалансованості між інтересами акціонерів, учасників торгів, державних регуляторів та суспільства, адже біржа виконує

не лише комерційну, а й інституційну функцію – гарантує прозорість, стабільність і передбачуваність ринкових процесів. Сутність стратегічного управління діяльністю біржових інститутів відображає системний підхід до управління розвитком, що базується на аналізі тенденцій ринку, прогнозуванні змін середовища, оптимізації внутрішніх процесів і впровадженні інноваційних технологій, спрямованих на забезпечення довготривалого успіху та підвищення конкурентоспроможності біржі на національному й міжнародному рівнях [42].

Стратегічне управління діяльністю біржових інститутів спирається на певні концепції, що визначають підходи до формування, реалізації та коригування стратегії розвитку таких інституцій. Концепції стратегічного управління виступають теоретичною основою для вибору методів і механізмів досягнення довгострокових цілей біржі в умовах динамічного фінансового середовища (рис.1.2). Кожна з них відображає різні погляди на роль керівництва, ступінь передбачуваності зовнішніх змін, важливість гнучкості чи стабільності, інновацій чи традицій у функціонуванні організації [47].



Рис. 1.2. Взаємозв'язок концепцій та моделей стратегічного управління біржових інститутів

Для біржових інститутів, які діють у середовищі високої конкуренції, цифровізації та глобальної інтеграції ринків капіталу, особливої ваги набувають концепції, орієнтовані на адаптацію, технологічні інновації та стратегічне партнерство. Розуміння і правильне застосування цих концепцій дозволяє керівництву біржі визначити ефективну модель поведінки на ринку, забезпечити стійкість діяльності, формувати конкурентні переваги та зміцнювати довіру інвесторів [52].

Класична або раціональна концепція стратегічного управління діяльністю біржових інститутів базується на системному, логічному та

послідовному підході до формування стратегії, який передбачає чітке визначення цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір альтернатив розвитку і реалізацію рішень через відповідні механізми управління. Ця концепція виходить із припущення, що біржовий інститут діє в умовах відносно передбачуваного середовища, де можливе планування на основі об'єктивних даних і прогнозів. Її сутність полягає у тому, що керівництво біржі розробляє детальний стратегічний план, який охоплює місію, бачення, стратегічні цілі, політику розвитку, механізми реалізації та систему контролю результатів [54].

У межах цієї концепції ключовими етапами є стратегічний аналіз, формування стратегії, її впровадження і контроль виконання. Для проведення стратегічного аналізу використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони біржі, а також можливості і загрози зовнішнього середовища; PEST-аналіз, який досліджує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу; моделі конкурентного аналізу М. Портера для визначення позицій біржі серед конкурентів. На основі результатів цього аналізу формуються стратегічні альтернативи – варіанти розвитку біржі в контексті її ринкових можливостей та ресурсного потенціалу.

Важливою рисою раціональної концепції є пріоритет довгострокового планування над короткостроковими тактичними діями. Біржові інститути, керуючись цією концепцією, орієнтуються на визначення своєї місії як організаторів прозорої, надійної та ефективної торгівлі фінансовими інструментами, формулювання стратегічних цілей щодо зростання ліквідності, залучення учасників ринку, розширення спектра біржових продуктів і підвищення репутаційного капіталу. Для цього використовується поетапне стратегічне планування, що охоплює п'ятирічні або десятирічні програми розвитку, у яких передбачено конкретні кількісні та якісні показники ефективності [57].

Однією з переваг класичної концепції є її системність і можливість

забезпечення стабільності управлінських процесів. Вона дає змогу узгодити дії всіх підрозділів біржі, підвищити ефективність використання ресурсів, створити чітку систему контролю за досягненням стратегічних цілей. Однак її недоліком є відносна негнучкість у реагуванні на швидкі зміни ринкового середовища, технологічні інновації та коливання фінансових ринків. Саме тому в сучасних умовах класична концепція найчастіше застосовується у поєднанні з адаптивними або еволюційними моделями управління, що дозволяє зберегти стратегічну стабільність і водночас забезпечити оперативність у прийнятті рішень [9].

Класична концепція стратегічного управління є основою формування системного бачення розвитку біржових інститутів. Вона забезпечує структурованість процесів планування, орієнтує керівництво на раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності діяльності та досягнення довгострокових конкурентних переваг у національному й міжнародному фінансовому середовищі [12].

Еволюційна концепція стратегічного управління діяльністю біржових інститутів ґрунтується на ідеї постійної адаптації до динамічних змін ринкового середовища, технологічних інновацій та регуляторних вимог. На відміну від класичного підходу, який передбачає розробку жорстко фіксованого стратегічного плану, еволюційна концепція виходить із того, що стратегія формується поступово, як результат навчання організації, її реакції на нові виклики та накопичення досвіду. Біржовий інститут у такій моделі виступає як «жива система», здатна швидко реагувати на зміни в структурі фінансових потоків, появу нових інструментів торгівлі або зміну поведінки учасників ринку. Ключовим механізмом стає не довгострокове прогнозування, а безперервне спостереження за тенденціями, аналіз зовнішнього середовища та гнучке коригування стратегічних орієнтирів [20].

У межах еволюційного підходу важливу роль відіграє організаційна культура, що підтримує інноваційність, готовність до змін і навчання. Біржа повинна розвивати механізми швидкого обміну інформацією між

підрозділами, стимулювати ініціативу персоналу та створювати умови для запровадження нових технологій. У практичному вимірі це означає, що стратегічне управління базується на коротких циклах планування, постійному моніторингу результатів і корекції цілей відповідно до реальної ситуації на ринку. Наприклад, у разі зниження активності на певному сегменті біржових торгів, еволюційний підхід передбачає не радикальні реорганізації, а поступову перебудову асортименту інструментів, поліпшення клієнтського сервісу або впровадження нових видів електронної торгівлі. Таким чином, еволюційна концепція розглядає стратегічне управління не як одноразовий акт прийняття рішень, а як безперервний процес адаптації, удосконалення й навчання, що забезпечує біржовому інституту стійкість і конкурентоспроможність у мінливому економічному середовищі [13].

Модель стратегічного управління за збалансованою системою показників (Balanced Scorecard – BSC) є сучасним інструментом, який дозволяє біржовим інститутам забезпечити узгодженість стратегічних цілей із конкретними показниками ефективності діяльності. Її сутність полягає у тому, що вона поєднує фінансові результати з нефінансовими аспектами, які визначають довгострокову конкурентоспроможність та стійкість розвитку організації. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на фінансові результати, BSC враховує чотири взаємопов'язані складові: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку персоналу. Така структура дозволяє комплексно оцінити стан біржі, виявити слабкі місця і сфокусувати управлінські зусилля на ключових напрямках підвищення ефективності [28].

У фінансовій площині основна увага приділяється досягненню стабільності доходів, підвищенню прибутковості операцій, оптимізації витрат та забезпеченню ліквідності. Для біржових інститутів це може означати зростання комісійних доходів, диверсифікацію джерел фінансування, збільшення обсягів торгів і розширення асортименту фінансових інструментів. Клієнтська складова орієнтована на формування

довіри між учасниками біржового ринку, підвищення якості сервісу, оперативності укладання угод та безпеки операцій. Важливо, щоб біржа виступала гарантом прозорості торгівлі, мала ефективну систему клієнтської підтримки та забезпечувала надійний захист прав інвесторів [23].

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів охоплює вдосконалення організаційної структури, модернізацію технологічних платформ і впровадження цифрових інновацій. У цьому контексті BSC допомагає оцінити ефективність внутрішніх процедур клірингу, контролю ризиків, інформаційного обміну, а також швидкість виконання транзакцій. Це особливо важливо в умовах конкуренції між біржами та постійного зростання вимог до прозорості й технологічності операцій [29].

Навчання та розвиток персоналу – спрямований на підвищення кваліфікації працівників, розвиток корпоративної культури, стимулювання інноваційного мислення. Біржовий інститут, який інвестує у людський капітал, підвищує здатність до стратегічного оновлення, впровадження нових продуктів і швидкого реагування на зміни ринкового середовища [43].

Модель BSC формує цілісну систему стратегічного управління, яка забезпечує взаємозв'язок між місією біржі, довгостроковими стратегічними орієнтирами та операційною діяльністю. Вона створює можливість для постійного моніторингу досягнення цілей, оцінки ефективності впроваджених рішень та своєчасної корекції стратегії. Для біржових інститутів України така модель має особливе значення, адже сприяє інтеграції до міжнародних стандартів корпоративного управління, підвищенню довіри інвесторів і зміцненню позицій на світовому фінансовому ринку [49].

Інституціональна концепція стратегічного управління діяльністю біржових інститутів ґрунтується на розумінні біржі як складного соціально-економічного інституту, який функціонує не лише в межах ринкових механізмів попиту й пропозиції, а й у системі формальних та неформальних правил, традицій, норм поведінки та взаємовідносин між учасниками ринку.

Ця концепція підкреслює, що ефективність стратегічного управління біржею залежить не тільки від економічних чинників, але й від інституційного середовища, у якому вона діє. Вона враховує рівень розвитку правової системи, якість корпоративного управління, ступінь довіри з боку учасників торгів, прозорість регуляторних механізмів і наявність зрозумілих правил гри для всіх учасників ринку [50].

Відповідно до інституціонального підходу, стратегія розвитку біржового інституту має враховувати вплив державних регуляторів, фінансових посередників, банків, інвесторів, професійних асоціацій та міжнародних організацій, які формують загальні принципи біржового функціонування. Ключовим елементом є створення сприятливих умов для довіри між учасниками, забезпечення дотримання етичних стандартів і стабільності регуляторного середовища. Такий підхід передбачає, що стратегічне управління повинно поєднувати економічну раціональність із соціальною відповідальністю, спрямовуючи діяльність біржі не лише на отримання прибутку, а й на зміцнення ринкової інфраструктури, розвиток фінансової культури, формування цивілізованого інвестиційного простору. У межах цієї концепції важливою є гармонізація національних правил функціонування бірж із міжнародними стандартами, що дозволяє інтегрувати українські біржі у світову фінансову систему, підвищуючи їхню конкурентоспроможність і привабливість для іноземних інвесторів [10].

Інноваційна (технологічна) концепція стратегічного управління діяльністю біржових інститутів базується на розумінні того, що конкурентоспроможність сучасних фінансових ринків визначається рівнем їх цифрової трансформації, здатністю впроваджувати інноваційні рішення та адаптуватися до технологічних змін. У центрі цієї концепції знаходиться ідея перетворення біржі з традиційного торговельного майданчика на високотехнологічну цифрову платформу, яка забезпечує автоматизовану взаємодію всіх учасників ринку, максимальну прозорість операцій і мінімальні транзакційні витрати [16].

Сутність інноваційного підходу полягає у використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, блокчейну, великих даних (Big Data) і хмарних рішень для організації та контролю біржової діяльності. Такі технології дозволяють підвищити ефективність обробки інформації, прискорити виконання угод, зменшити ризики помилок і зловживань, забезпечити безперервний моніторинг фінансових потоків і поведінки учасників. У межах цієї концепції стратегічне управління орієнтоване на створення інноваційного середовища, у якому нові технології стають джерелом конкурентних переваг і стійкого розвитку біржі [51].

Особлива увага приділяється розвитку FinTech- і RegTech-рішень, що дозволяють оптимізувати клірингові, розрахункові та комплаєнс-процеси. Важливим напрямом є впровадження алгоритмічної та високочастотної торгівлі, що підвищує ліквідність ринку й залучає нових інвесторів. Використання смартконтрактів на базі блокчейну дає можливість автоматизувати виконання угод і зменшити операційні ризики. Інноваційна концепція також передбачає створення аналітичних систем прогнозування ринкових трендів, управління ризиками та формування стратегічних рішень на основі даних у реальному часі [53].

Ключовими перевагами цієї концепції є підвищення прозорості та довіри до біржових операцій, розширення спектра фінансових інструментів, зниження витрат і підвищення швидкості обслуговування клієнтів. Технологічні інновації стають не лише інструментом підвищення ефективності, а й фактором трансформації біржі у відкриту, клієнтоорієнтовану екосистему, інтегровану у глобальний цифровий фінансовий простір [55].

Інноваційна (технологічна) концепція стратегічного управління біржовими інститутами визначає пріоритет цифрової модернізації, інтелектуалізації управління та постійного впровадження технологічних новацій як основи сталого розвитку, конкурентоспроможності та інтеграції у світову фінансову систему [58].

У сучасних умовах високої динаміки фінансових ринків та зростання глобальної конкуренції біржові інститути змушені формувати гнучкі, ефективні й технологічно орієнтовані системи стратегічного управління. Вибір і застосування певної моделі стратегічного управління визначають не лише конкурентну позицію біржі, а й її здатність забезпечувати стабільність торгівлі, ліквідність ринку та довіру інвесторів (рис. 1.2). Розроблення стратегічних моделей дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал і зовнішні можливості біржових інститутів, визначити напрями довгострокового розвитку, підвищити якість корпоративного управління та ефективність використання ресурсів. Застосування таких моделей є ключовим інструментом адаптації до технологічних і регуляторних змін, що постійно відбуваються у фінансовій сфері. Саме тому сучасні біржі переходять від інтуїтивного управління до системного стратегічного планування, заснованого на використанні перевірених концепцій і моделей, які поєднують економічні, організаційні та технологічні складові управління [47].

Модель стратегічного планування, запропонована американським економістом Альфредом Чендлером, ґрунтується на ключовому принципі: «структура слідує за стратегією». Це означає, що ефективність діяльності біржового інституту визначається тим, наскільки його організаційна структура, система управління та внутрішні процеси узгоджені з обраною стратегією розвитку. У контексті біржової діяльності ця модель передбачає поетапне формування стратегічних орієнтирів, що охоплюють визначення місії біржі, постановку довгострокових цілей, аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, вибір напрямів стратегічного зростання і розробку конкретних програм дій [24].

На першому етапі біржа визначає свою місію – основну роль на фінансовому ринку, яка може полягати, наприклад, у забезпеченні прозорого механізму ціноутворення, розвитку електронної торгівлі чи підвищенні довіри інвесторів. Далі здійснюється комплексний стратегічний аналіз, який

охоплює вивчення макроекономічних тенденцій, стану національного ринку капіталу, поведінки конкурентів, законодавчих змін і технологічних інновацій. На основі цього аналізу формуються стратегічні цілі – як фінансові (зростання доходів, прибутковість операцій), так і нефінансові (зміцнення іміджу, розширення асортименту інструментів, міжнародна інтеграція) [16].

Другий етап моделі передбачає адаптацію організаційної структури біржі до обраної стратегії. Якщо біржа орієнтується на інноваційний розвиток, у її структурі створюються підрозділи з цифрових технологій, кібербезпеки, маркетингу фінансових інновацій; якщо головна мета – інституційна стабільність, посилюються функції ризик-менеджменту, комплаєнсу та внутрішнього аудиту [19].

Наступний етап – розробка планів реалізації стратегії, які містять конкретні заходи, строки виконання, відповідальних осіб і систему показників ефективності. Особлива увага приділяється системі моніторингу та контролю, що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від планових орієнтирів [2].

У межах моделі Чендлера стратегічне управління діяльністю біржових інститутів є безперервним циклом, який об'єднує аналіз, планування, реалізацію та коригування. Завдяки такому підходу біржа може підтримувати баланс між стабільністю та динамізмом, забезпечуючи поступовий розвиток у мінливому середовищі фінансового ринку. Ця модель особливо ефективна для національних бірж, що діють у стабільних правових і макроекономічних умовах, оскільки дозволяє системно координувати ресурси, процеси та управлінські рішення задля досягнення довгострокових стратегічних цілей [1].

Модель «7S» McKinsey у контексті стратегічного управління діяльністю біржових інститутів є комплексним підходом, який дає змогу гармонізувати всі внутрішні елементи організації з її стратегічними цілями. Ця модель базується на взаємозв'язку семи ключових складових – стратегії,

структури, систем, стилю, складу персоналу, спільних цінностей та навичок. Для біржі як складного ринкового інституту узгодженість цих компонентів є критично важливою, адже вони визначають здатність установи адаптуватися до швидких змін ринкового середовища, технологічних інновацій та регуляторних вимог [12].

У межах моделі стратегія визначає основні напрями розвитку біржі, орієнтири її зростання, конкурентну позицію на ринку та способи досягнення цілей. Структура відображає організаційну побудову біржі, взаємозв'язок між її підрозділами, системами управління торгами, клірингом, контролем і комплаєнсом. Системи – це сукупність процедур, правил і технологічних процесів, які забезпечують ефективне функціонування біржі: автоматизація торгів, системи ризик-менеджменту, звітності та моніторингу операцій. Стиль у цій моделі пов'язаний із корпоративною культурою управління, підходами керівництва до прийняття рішень, рівнем відкритості та комунікації між керівництвом і працівниками [10].

Не менш значущими є склад персоналу (staff) та навички (skills), адже від кваліфікації фахівців біржі, їхніх професійних і технологічних компетенцій залежить якість послуг і здатність впроваджувати інноваційні рішення. Нарешті, спільні цінності (shared values) виступають основою корпоративної ідентичності біржі, формують етичні стандарти, орієнтацію на прозорість, довіру, професіоналізм і клієнтоорієнтованість. Саме вони об'єднують усі інші елементи системи, визначаючи єдину місію та бачення розвитку біржового інституту [41].

Застосування моделі «7S» у стратегічному управлінні дозволяє біржам здійснювати системну діагностику своєї діяльності, виявляти «слабкі ланки» та узгоджувати внутрішні зміни із зовнішніми викликами. Такий підхід особливо актуальний в умовах цифровізації фінансових ринків, інтеграції в міжнародний біржовий простір і посилення вимог до регуляторної прозорості. Гармонізація семи складових моделі забезпечує стратегічну узгодженість дій, сприяє зростанню ефективності біржового управління,

зміцненню конкурентоспроможності та формуванню стійкої репутації біржі як надійного фінансового посередника [46].

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) є сучасною моделлю стратегічного управління діяльністю біржових інститутів, яка дозволяє поєднати стратегічні цілі з конкретними операційними показниками ефективності. Вона забезпечує перехід від традиційного контролю за фінансовими результатами до комплексного моніторингу діяльності за кількома напрямками, що відображають реальний стан розвитку біржі. Основна ідея полягає в тому, що успішна стратегія не може ґрунтуватися виключно на фінансових індикаторах – необхідно враховувати також якість внутрішніх процесів, рівень задоволеності клієнтів і потенціал навчання та інновацій [18].

У межах моделі BSC виділяють чотири ключові площини стратегічного управління. Перша – фінансова перспектива, що передбачає оцінку результатів діяльності через призму прибутковості, доходів від біржових операцій, ефективності використання капіталу та рентабельності активів. Друга – клієнтська перспектива, яка охоплює показники довіри учасників торгів, рівень ліквідності біржових інструментів, швидкість і надійність операцій, задоволеність послугами клієнтів і партнерів. Третя – внутрішні бізнес-процеси, що включають ефективність організації торгів, роботу клірингових та розрахункових систем, наявність системи контролю ризиків, автоматизацію й цифровізацію процедур. Четверта – перспектива навчання та розвитку, яка зосереджується на підвищенні компетентності персоналу, удосконаленні корпоративного управління, розвитку цифрових навичок і впровадженні інноваційних технологій [6].

Модель BSC дозволяє створити логічний ланцюг причинно-наслідкових зв'язків між діями, процесами та стратегічними результатами. Наприклад, інвестиції у технологічні рішення та підвищення кваліфікації персоналу сприяють поліпшенню внутрішніх процесів; це, у свою чергу, підвищує якість обслуговування клієнтів, що приводить до зростання

фінансових показників. Таким чином, система формує цілісну стратегічну карту діяльності біржі, у якій кожен показник має своє місце й вплив на досягнення загальної місії [15].

Для біржових інститутів застосування BSC має низку переваг. По-перше, воно сприяє підвищенню прозорості управління та узгодженості між структурними підрозділами. По-друге, дозволяє виявляти слабкі місця в системі управління, швидко реагувати на зовнішні виклики й коригувати стратегічні пріоритети. По-третє, створює можливість об'єктивно оцінювати діяльність не лише за фінансовими результатами, а й за якісними критеріями – рівнем довіри, інноваційністю, швидкістю адаптації до технологічних змін.

У сучасних умовах трансформації фінансових ринків і зростання ролі цифрових технологій BSC є одним із найефективніших інструментів стратегічного управління для біржових інститутів [23]. Вона забезпечує комплексний підхід до оцінки результатів, стимулює стратегічне мислення персоналу, сприяє узгодженню цілей усіх рівнів управління та формує основу для довгострокового сталого розвитку біржі в умовах глобальної конкуренції.

Сценарна модель стратегічного управління діяльністю біржових інститутів ґрунтується на розробці й аналізі альтернативних варіантів розвитку подій, які можуть вплинути на діяльність біржі у середньо- та довгостроковій перспективі. Її сутність полягає у тому, що стратегічні рішення приймаються не на основі єдиного прогнозу, а з урахуванням кількох можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища – економічного, політичного, технологічного, правового чи соціального. Такий підхід дозволяє підготувати біржовий інститут до різних варіантів майбутнього, мінімізувати ризики та забезпечити адаптивність управління [18].

Сценарна модель включає кілька ключових етапів: спочатку здійснюється глибокий аналіз зовнішнього середовища, виявляються чинники невизначеності та тенденції, що можуть вплинути на

функціонування біржі. Далі формуються альтернативні сценарії – базовий (найімовірніший), оптимістичний (сприятливий для розвитку) та песимістичний (кризовий або обмежувальний). Для кожного з них визначаються стратегічні цілі, можливі ризики, необхідні ресурси, фінансові результати й очікувані наслідки для учасників ринку. На основі цього біржа розробляє гнучку систему стратегічних заходів, здатну швидко переключатися між сценаріями в разі зміни ситуації [36].

Важливою особливістю сценарної моделі є її динамічність та акцент на управлінні невизначеністю. Біржові інститути, що застосовують цей підхід, створюють спеціальні аналітичні підрозділи з моніторингу ринку, які відстежують макроекономічні показники, зміни в регулюванні, появу нових фінансових інструментів і технологій. Це дозволяє оперативно оновлювати сценарії та коригувати стратегічні плани відповідно до поточної кон'юнктури.

Сценарне управління особливо ефективно в умовах високої волатильності фінансових ринків, політичної нестабільності чи технологічних трансформацій. Для бірж воно є інструментом не лише прогнозування, а й стратегічного навчання – процесу, коли організація розвиває здатність мислити системно, передбачати наслідки змін і формувати проактивну позицію на ринку [58].

Сценарна модель управління дає змогу біржовим інститутам підвищити рівень стратегічної гнучкості, забезпечити стійкість до кризових явищ, розширити можливості інноваційного розвитку та підтримувати стабільність функціонування у мінливому економічному середовищі [53].

Інтеграційна модель стратегічного управління діяльністю біржових інститутів базується на концепції об'єднання ресурсів, технологій і ринкових можливостей різних учасників фінансової інфраструктури з метою підвищення ефективності функціонування біржі, зміцнення її конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку. В умовах глобалізації фінансових ринків та активного поширення цифрових технологій інтеграція набуває

особливого значення, оскільки дозволяє формувати синергійний ефект через взаємодію бірж, банків, депозитаріїв, клірингових центрів, інвестиційних компаній та IT-провайдерів. Така модель сприяє зменшенню транзакційних витрат, стандартизації процедур торгівлі, підвищенню ліквідності ринку й прозорості біржових операцій [45].

Застосування інтеграційної моделі передбачає стратегічне об'єднання інфраструктурних елементів, спільне впровадження інноваційних фінансових інструментів, розробку єдиних електронних платформ торгівлі, створення спільних клірингових або розрахункових центрів. Біржі можуть вступати до альянсів або холдингів, утворюючи глобальні торговельні мережі, що дозволяє збільшити доступ до міжнародних інвесторів і капіталів. У межах такої моделі формується система стратегічного партнерства, коли кожен учасник інтеграції отримує власні вигоди – наприклад, банки забезпечують клієнтську базу й фінансову підтримку, а біржі надають торговельну інфраструктуру та механізми управління ризиками [41].

Ключовими напрямками реалізації інтеграційної моделі є уніфікація нормативно-правових вимог, гармонізація стандартів розкриття інформації, спільне впровадження FinTech-рішень, блокчейн-технологій, хмарних сервісів і систем Big Data для аналітики. Особливу роль відіграє також міжнародна інтеграція, що передбачає співпрацю на рівні регіональних об'єднань – наприклад, створення міждержавних електронних торговельних платформ або взаємного доступу до лістингів [30].

Інтеграційна модель стратегічного управління забезпечує підвищення масштабності біржових операцій, розширення клієнтських можливостей і посилення інституційної ролі біржових інститутів у національній і світовій фінансовій системі. Вона формує умови для сталого розвитку, підвищення довіри до ринку та реалізації інноваційних стратегій, які зміцнюють фінансову стабільність і сприяють формуванню конкурентоспроможного інвестиційного середовища [27].

Вибір моделі стратегічного управління діяльністю біржових інститутів

залежить від комплексу взаємопов'язаних факторів, які визначають їхню здатність адаптуватися до умов зовнішнього середовища, зберігати конкурентні переваги та забезпечувати стабільність функціонування. Насамперед вирішальним чинником є рівень розвитку фінансового ринку країни: у державах із розвиненою інфраструктурою біржі орієнтуються на високотехнологічні моделі управління, тоді як у країнах із трансформаційною економікою переважають адаптивні та інституціональні підходи. Важливу роль відіграє технологічна спроможність біржі, що визначає можливість використання цифрових платформ, систем клірингу та електронного обліку, які підвищують ефективність і прозорість операцій [13].

Не менш значущим фактором є регуляторна база та державна політика, адже саме нормативне середовище формує рамки для реалізації стратегічних ініціатив, визначає стандарти корпоративного управління, вимоги до прозорості та захисту інвесторів. Вибір моделі також зумовлюється рівнем конкуренції на ринку: за умов монополізації переважає централізована модель стратегічного управління, тоді як в умовах відкритого конкурентного середовища ефективними стають моделі інтеграційного або позиційного типу. Важливим чинником залишається ступінь довіри учасників ринку до біржі, оскільки репутаційний капітал є основою стабільності та привабливості біржових інститутів. Відтак, ефективна стратегічна модель має враховувати не лише внутрішній потенціал організації, а й макроекономічні, інституційні та соціальні умови її функціонування, забезпечуючи баланс між інноваційністю, надійністю та довірою з боку ринкових учасників.

1.3. Ризики та невизначеність на фондовому ринку: типи, джерела та методи оцінки

Сутність ризику та невизначеності на фондовому ринку полягає у тому, що будь-яка інвестиційна діяльність на ньому супроводжується можливістю відхилення фактичних результатів від очікуваних. Ризик у цьому контексті розглядається як імовірність втрати частини або всього інвестованого капіталу внаслідок коливання ринкових цін, непередбачених економічних чи політичних подій, змін процентних ставок або поведінкових факторів учасників ринку. Невизначеність, своєю чергою, означає відсутність повної, достовірної або своєчасної інформації, що ускладнює прийняття рішень та прогнозування майбутніх результатів. Вона є ширшим поняттям, ніж ризик, оскільки охоплює ситуації, коли навіть неможливо кількісно визначити ймовірність тих чи інших подій [21]. На фондовому ринку ризик і невизначеність взаємопов'язані: чим вищий рівень невизначеності в економічному та політичному середовищі, тим більшим стає потенційний ризик для інвестора. Інвестори змушені діяти в умовах неповної інформації про тенденції ринку, поведінку емітентів, зміни попиту і пропозиції на цінні папери, а також макроекономічні та валютні коливання. Таким чином, ризик на фондовому ринку відображає кількісну сторону невизначеності, тобто можливість втрат або недоотримання прибутку, тоді як невизначеність характеризує якісний аспект відсутності передбачуваності та контролю над зовнішніми умовами. Знання природи цих явищ дає змогу інвесторам та аналітикам формувати ефективні стратегії управління ризиками, знижувати вплив негативних факторів і підвищувати стійкість інвестиційного портфеля до ринкових коливань [27].

Типи ризиків на фондовому ринку охоплюють широкий спектр можливих загроз, що впливають на результативність інвестицій та стабільність портфеля інвестора. Усі вони різняться за своїм походженням, масштабом і впливом, проте спільною їх ознакою є невизначеність майбутніх результатів. Найбільш загальним є поділ на систематичні та несистематичні ризики. Систематичний ризик притаманний усьому ринку та не може бути усунутий за допомогою диверсифікації. Він виникає під впливом глобальних

чинників, таких як зміни макроекономічних показників, процентних ставок, темпів інфляції, політичної нестабільності або кризових явищ у світовій економіці. Несистематичний ризик, навпаки, стосується окремого підприємства чи галузі і може бути знижений за рахунок формування диверсифікованого портфеля. До нього належать ризики, пов'язані зі змінами у менеджменті компанії, технологічними інноваціями, внутрішніми фінансовими проблемами, корупційними чи репутаційними скандалами [31].

Окрему групу становить фінансовий ризик, який характеризує залежність компанії від структури її капіталу, зокрема від рівня боргових зобов'язань. Якщо підприємство надмірно використовує позикові кошти, то навіть незначне зниження прибутковості може спричинити труднощі з обслуговуванням боргу. Інвестиційний ризик проявляється у коливанні вартості цінних паперів і нестабільності очікуваної дохідності. Він зумовлений динамікою ринкової кон'юнктури, рівнем попиту та пропозиції на певні активи, зміною дивідендної політики чи поведінковими реакціями інвесторів. Важливу роль відіграє валютний ризик, що виникає при операціях з іноземними активами. Зміни обмінних курсів можуть істотно вплинути на реальну прибутковість інвестицій у цінні папери, номіновані в іноземній валюті. Кредитний ризик відображає ймовірність невиконання емітентом своїх зобов'язань перед інвестором, наприклад, несплату купонного доходу або номінальної вартості облігацій у визначений строк [41].

Ліквідний ризик проявляється тоді, коли інвестор не може швидко реалізувати свої активи без суттєвих втрат у ціні. Він особливо важливий для малих або нестандартних випусків цінних паперів, де обсяги торгів є низькими. До політичного та регуляторного ризику належать загрози, пов'язані зі зміною законодавства, податкової політики, запровадженням санкцій чи державного контролю за ринком капіталів. Такі зміни можуть кардинально змінити умови функціонування фондового ринку та структуру прибутковості. Операційний ризик охоплює можливість технічних збоїв, помилок у торгах, шахрайства, а також кіберзагроз, що у цифрову епоху

набувають дедалі більшої актуальності. Усі зазначені види ризиків формують складну систему взаємозалежних чинників, які визначають ступінь стабільності фондового ринку, рівень довіри інвесторів і загальну ефективність інвестиційних рішень. Тому розуміння природи кожного типу ризику є необхідною передумовою ефективного управління інвестиційною діяльністю та побудови збалансованого портфеля активів [17].

Джерела ризиків та невизначеності на фондовому ринку є багатограними й відображають взаємодію економічних, політичних, фінансових, технологічних та психологічних чинників, які формують умови інвестування. Насамперед варто зазначити макроекономічні фактори, що охоплюють загальний стан національної економіки, динаміку валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, безробіття, зміну облікової ставки НБУ та грошово-кредитну політику держави. Висока інфляція, коливання відсоткових ставок або зниження економічного зростання зменшують прибутковість інвестицій, підвищують ризики знецінення активів і викликають невизначеність у прогнозах доходності цінних паперів. Важливу роль відіграють політичні чинники, до яких належать нестабільність уряду, військові дії, зміни податкового законодавства, санкційна політика та геополітична напруга. Для України цей аспект є особливо актуальним, оскільки воєнний стан, реформування державного управління та інтеграційні процеси до ЄС безпосередньо впливають на довіру інвесторів і поведінку учасників ринку [11].

До джерел ризиків належать також ринкові чинники, пов'язані з коливанням попиту і пропозиції, спекулятивною активністю трейдерів, змінами ринкової кон'юнктури та ступенем волатильності цінних паперів. У періоди нестабільності або паніки ці фактори можуть призводити до різких цінових коливань, що збільшують інвестиційний ризик. Водночас значний вплив мають внутрішньокорпоративні джерела невизначеності – фінансова звітність, рівень прозорості управління, корпоративна культура, якість менеджменту та стратегічні рішення компаній-емітентів. Недостатня

інформаційна відкритість або помилки у фінансовій політиці емітента призводять до недовіри інвесторів і підвищення премії за ризик [23].

Окрему групу становлять технологічні фактори, пов'язані з цифровізацією фондового ринку, розвитком електронних торгових платформ і кібербезпекою. З одного боку, нові технології підвищують ефективність торгів і швидкість обробки інформації, але з іншого – створюють додаткові загрози у вигляді кіберризиків, технічних збоїв, неправомірного використання даних чи алгоритмічних помилок [26]. Нарешті, важливу роль відіграють поведінкові чинники, що зумовлені психологією інвесторів. Панічні настрої, стадний ефект, надмірна впевненість або песимізм призводять до нераціональних дій на ринку, підсилюючи цінові коливання та невизначеність.

Джерела ризиків і невизначеності на фондовому ринку є комплексними та взаємопов'язаними. Їхня природа поєднує об'єктивні економічні процеси з суб'єктивними чинниками поведінки ринкових агентів. Для ефективного інвестування необхідне системне врахування усіх цих аспектів, використання аналітичних моделей прогнозування, регулярний моніторинг зовнішнього середовища та забезпечення інформаційної прозорості ринку, що дає змогу зменшити рівень ризиків і підвищити передбачуваність результатів інвестиційних рішень [29].

Методи оцінки ризиків на фондовому ринку охоплюють комплекс підходів, спрямованих на кількісне та якісне вимірювання рівня ризику, визначення його впливу на дохідність інвестицій і розробку механізмів управління ним. До основних методів належать статистичні, фінансово-аналітичні, портфельні, експертні та хеджінгові. Статистичні методи ґрунтуються на використанні історичних даних щодо коливань цін, доходностей і волатильності активів. Найпоширенішими показниками є дисперсія та стандартне відхилення, які відображають ступінь мінливості доходності цінних паперів відносно середнього значення. Чим більшим є стандартне відхилення, тим вищий ризик інвестування у відповідний актив.

Коефіцієнт варіації дозволяє порівнювати ризиковість різних інструментів, адже показує співвідношення між рівнем ризику та очікуваним прибутком. Для оцінки взаємозв'язку між окремими активами застосовуються показники коваріації та кореляції, що допомагають зрозуміти, наскільки узгоджено змінюються доходності різних цінних паперів, і відповідно – наскільки ефективною може бути диверсифікація портфеля [44].

Серед фінансових моделей, що використовуються для оцінки ризику, найвідомішою є модель оцінки капітальних активів CAPM (Capital Asset Pricing Model). Вона визначає очікувану дохідність активу як функцію безризикової ставки, премії за ринковий ризик і коефіцієнта β , який відображає чутливість активу до змін ринкової кон'юнктури. Якщо β перевищує 1, актив вважається більш ризиковим порівняно з ринком, а якщо менше 1 – менш ризиковим. Інша теоретична модель – APT (Arbitrage Pricing Theory) – розглядає ризик як багатофакторне явище, де дохідність активу залежить від кількох макроекономічних чинників, таких як інфляція, динаміка ВВП, валютний курс, процентні ставки тощо. Ця модель є більш гнучкою у порівнянні з CAPM, адже враховує вплив різних ризикових джерел на ринкову ціну активів [54].

Методи оцінки ризику інвестиційного портфеля зосереджені на визначенні потенційних втрат інвестора за певних умов. Найпопулярнішим серед них є метод Value at Risk (VaR), який оцінює максимальний можливий розмір втрат портфеля з певним рівнем довіри за конкретний період часу. Наприклад, якщо 1-денний VaR становить 1 млн грн при довірчому рівні 95%, це означає, що з імовірністю 95% втрати не перевищать цієї суми. У практиці фінансових установ цей показник є базовим для контролю ринкового ризику. Іншим важливим інструментом є стрес-тестування, яке моделює екстремальні сценарії розвитку ринку – наприклад, різке падіння фондових індексів, девальвацію національної валюти чи кризи ліквідності. Такий аналіз дозволяє оцінити стійкість інвестиційного портфеля до шоків впливів. Аналіз сценаріїв (scenario analysis) також є ефективним методом,

адже дає змогу оцінити вплив альтернативних варіантів розвитку економічної ситуації на доходність та ризиковість активів, що допомагає приймати стратегічні рішення з урахуванням можливих змін ринкових параметрів [51].

Поряд із кількісними підходами застосовуються методи експертної оцінки ризику. Вони передбачають використання думок і прогнозів аналітиків, інвесторів, брокерів, рейтингових агентств щодо рівня надійності емітентів, ринкової кон'юнктури та очікуваних трендів. Хоча такі методи є суб'єктивними, вони мають важливе значення в умовах нестабільності, коли статистичні дані обмежені або не відображають поточних тенденцій. Експертні підходи часто використовуються при формуванні кредитних рейтингів, аналізі нових ринкових сегментів чи інноваційних фінансових інструментів [55].

Оцінка ризиків неможлива без розробки практичних методів їх мінімізації, серед яких провідне місце займають інструменти хеджування. До них належать використання деривативів – ф'ючерсів, опціонів, свопів, форвардів, які дозволяють компенсувати можливі втрати від змін цін, процентних ставок чи валютних курсів. Наприклад, опціон на продаж акцій (put option) забезпечує інвестору право продати актив за заздалегідь визначеною ціною, що дає змогу обмежити збитки в разі падіння ринку. Ще одним ключовим інструментом є диверсифікація портфеля – розподіл капіталу між різними галузями, регіонами, валютами та типами активів, що знижує вплив негативних подій на загальний результат інвестування [25].

Методи оцінки ризиків на фондовому ринку поєднують кількісні аналітичні моделі, статистичні індикатори, експертні підходи та практичні інструменти управління. Їх комплексне застосування забезпечує інвестору більш об'єктивну оцінку можливих втрат і дозволяє приймати зважені інвестиційні рішення. В умовах сучасної волатильності, зумовленої воєнними подіями, геополітичною нестабільністю та технологічними змінами, особливо важливим стає поєднання класичних фінансових моделей

із сучасними цифровими аналітичними методами, такими як машинне навчання, аналіз великих даних і прогнозування на основі штучного інтелекту, що відкриває нові можливості для більш точного управління ризиками на фондовому ринку.

В умовах війни та глобальної економічної нестабільності ризики на фондовому ринку набувають особливої гостроти й непередбачуваності, оскільки фінансове середовище характеризується підвищеною волатильністю, зниженням довіри інвесторів та обмеженням доступу до капіталу. Геополітичні події стають ключовим джерелом невизначеності, що впливає як на вартість активів, так і на поведінку учасників ринку [21].

Для України, яка перебуває у стані війни, додатковими чинниками ризику є коливання валютного курсу, інфляційний тиск, зниження ліквідності фондового ринку та втрата частини інвестиційної привабливості через підвищений рівень політичного та військового ризику. Значно посилюється регуляторний ризик, адже уряд змушений оперативно змінювати нормативно-правову базу з метою стабілізації фінансової системи, що створює додаткову невизначеність для емітентів і інвесторів. Крім того, збільшується структурний ризик, пов'язаний із дисбалансом у фінансових потоках, зменшенням доступу до міжнародних ринків капіталу та перебоями у роботі фінансової інфраструктури. У таких умовах традиційні методи оцінки ризиків, як-от моделі CAPM або Value at Risk, потребують адаптації, оскільки вони не враховують екстремальних подій, притаманних воєнним або кризовим періодам. Необхідно застосовувати модифіковані моделі, що враховують політичну нестабільність, макроекономічні шоки та психологічні фактори поведінки інвесторів [19].

Важливим напрямом управління ризиком стає використання сценарного аналізу, стрес-тестування та побудови моделей прогнозування на основі великих даних і машинного навчання, які дозволяють врахувати швидку зміну ринкових умов. Ефективне управління ризиками у період глобальної невизначеності також вимагає поєднання фінансових

інструментів хеджування з політикою диверсифікації активів та пошуку альтернативних ринків, що дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх шоків. У результаті, здатність фондового ринку адаптуватися до нових умов визначає не лише рівень стійкості фінансової системи, але й перспективи її післявоєнного відновлення та інтеграції у глобальні фінансові процеси.

Висновки до розділу 1

1. Фондова біржа відіграє ключову роль у ринковій економіці, виступаючи індикатором розвитку та механізмом перерозподілу фінансових ресурсів. Вона забезпечує концентрацію попиту й пропозиції на цінні папери, формування справедливої вартості капіталу та стабільність фінансової системи. Завдяки виконанню інвестиційної, посередницької, регулюючої, ціноутворюючої, інформаційної та страхової функцій біржа підвищує ліквідність активів і зміцнює довіру інвесторів. Цифровізація економіки сприяє швидкості, доступності та безпеці біржових операцій. Для України ефективна діяльність фондової біржі є передумовою сталого економічного зростання, розвитку ринку капіталу та інтеграції національної економіки у світовий фінансовий простір.

2. Стратегічне управління діяльністю біржових інститутів є ключовим чинником їх конкурентоспроможності, стабільності та адаптивності до змін ринку. Воно передбачає визначення довгострокових цілей, вибір оптимальної стратегії та впровадження сучасних управлінських і технологічних підходів. Різні концепції стратегічного управління – класична, еволюційна, інституціональна та інноваційна – спрямовані на підвищення ефективності біржової діяльності. Використання моделей стратегічного планування, збалансованої системи показників і сценарного управління дозволяє оцінювати ризики, визначати пріоритети та координувати ресурси. У

результаті стратегічне управління забезпечує сталий розвиток бірж, підвищує прозорість ринку, залучає інвесторів і зміцнює фінансову систему країни.

3. Ризики та невизначеність є постійними супутниками функціонування фондового ринку, оскільки саме вони визначають рівень прибутковості інвестицій і ступінь довіри учасників до ринкових інструментів. Ефективне управління ризиками можливе лише за умов системного підходу, що передбачає їх ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку, розробку заходів мінімізації. В період воєнної та економічної нестабільності, ризики на фондовому ринку посилюються, особливо зростають політичні, регуляторні та валютні чинники. Тому традиційні моделі оцінки ризиків потребують адаптації до українських реалій, а поряд із класичними інструментами дедалі більшого значення набувають новітні аналітичні підходи, засновані на великих даних, машинному навчанні та ESG-аналізі. Поєднання фінансової аналітики з сучасними технологіями дає змогу підвищити точність прогнозів і забезпечити більш стійке управління інвестиційними ризиками.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ФБ «ПЕРСПЕКТИВА» ТА ОЦІНКА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічні засади діяльності ПрАТ «ФБ «Перспектива» на фондовому ринку України

ПрАТ «Фондова біржа «Перспектива» (далі – ФБ «Перспектива») була створена як торгово-інформаційна система з метою організації торгів цінними паперами та надання інформаційно-технологічної інфраструктури фондового ринку України. Початковий етап включав ліцензування системи у середині 2000-х років, після чого ФБ «Перспектива» пройшла трансформацію у приватне акціонерне товариство. Цей еволюційний процес відобразився у зміні організаційно-правової форми, удосконаленні технологічної платформи, а також поступовому розширенні спектру клієнтів і учасників ринку [48].

У своєму розвитку ФБ «Перспектива» здійснювала кроки з модернізації торгівельної системи, впровадження технології «ринку заявок» (Order-Driven Market) та підвищення стандартів клірингу й розрахунків. Таким чином, ФБ «Перспектива» сформувала положення одного із значущих майданчиків українського фондового ринку, що надає модернізовані сервісні рішення для торгів і клірингу [48].

ФБ «Перспектива» юридично розміщена в місті Дніпро, Дніпропетровська область. Статутний капітал, наявність кодів реєстрації та інші установчі характеристики забезпечують легітимність діяльності та відповідність нормативним вимогам. Основний вид діяльності – управління фінансовим ринком (класифікаційний код 66.11), з додатковими напрямками, що включають консультування у сфері інформаційних технологій та оброблення даних.

Такий правовий статус дозволяє ФБ «Перспектива» виступати

організатором торгів цінними паперами, виконувати функції по наданню торговельної платформи, забезпеченню клірингу і розрахунків, а також бути суб'єктом, що взаємодіє з регулятором – Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [34].

Загальні обсяги біржової та позабіржової торгівлі на українському фондовому ринку за 2020-2024 рр. наведені на рисунку 2.1.

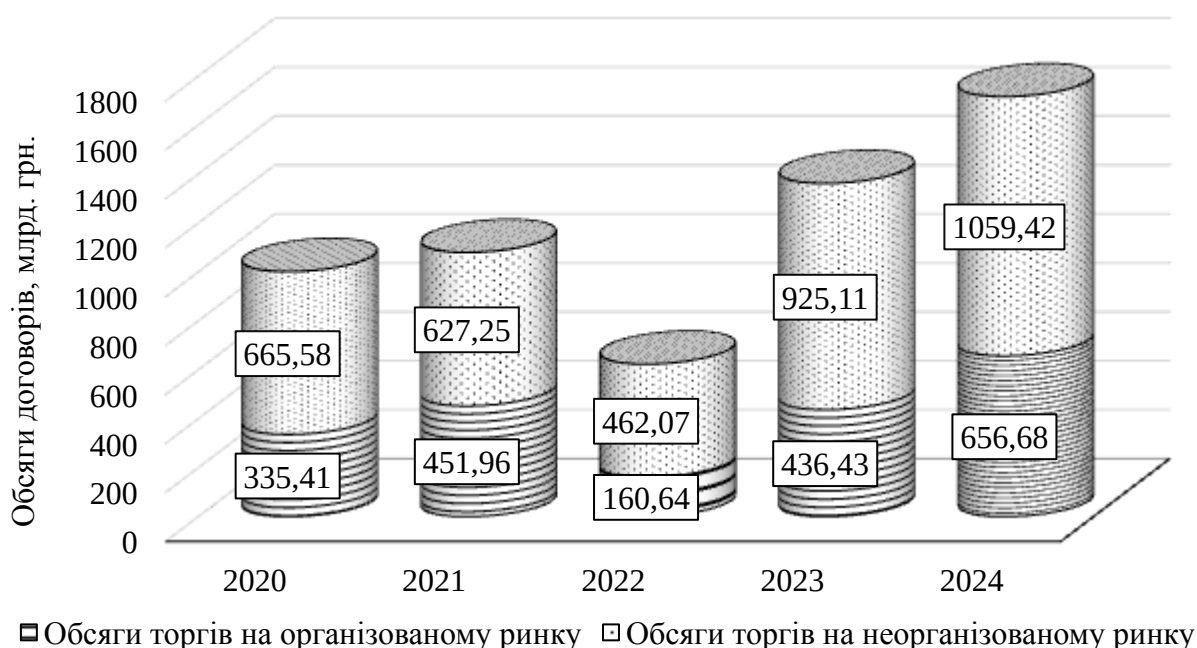


Рис. 2.1. Загальний обсяг договорів ринку цінних паперів, у млрд. грн.

Джерело: побудовано за даними [34]

Динаміка обсягів торгів на ринку цінних паперів України відображає значні коливання активності як на організованому, так і на неорганізованому сегментах ринку (рис. 2.1). У 2020-2024 рр. загальний обсяг операцій з цінними паперами в Україні демонстрував нестійку тенденцію. Якщо у 2020-2021 рр. ринок зростав (на 34,7% в організованому сегменті), то у 2022 р. зафіксовано суттєвий спад, що зумовлено впливом воєнних дій, скороченням кількості емітентів і зниженням ліквідності ринку. Так, обсяги торгів на організованому ринку у 2022 р. зменшилися майже в 2,8 раза порівняно з 2021 р. (із 451,96 до 160,64 млрд. грн.). Це свідчить про тимчасове зниження

активності інституційних інвесторів і переорієнтацію капіталу у безпечніші інструменти, зокрема державні облігації.

Після стабілізації макроекономічної ситуації у 2023-2024 рр. спостерігалось відновлення біржової активності. Обсяг торгів на організованому ринку у 2024 р. сягнув 656,68 млрд. грн., що на 50,5% більше, ніж у 2023 р., і в 4,1 раза більше, ніж у 2022 р.

Порівняння показників організованого та неорганізованого ринків свідчить про домінування неорганізованого сегмента в Україні протягом усього періоду дослідження. У 2020 р. його частка становила 66,5%, у 2022 р. – 74,2%, а у 2024 р. – 61,7%. Попри це, варто відзначити позитивну тенденцію до зростання ролі організованого ринку, який забезпечує більшу прозорість і надійність операцій. Якщо у 2022 р. на нього припадало лише 25,8% обсягу ринку, то вже у 2024 р. – понад 38%. Це свідчить про поступове відновлення біржової інфраструктури та зростання довіри інвесторів до регульованих механізмів торгівлі.

Динаміка розглянутих показників формується під впливом низки макро- і мікроекономічних чинників:

- воєнні ризики та макроекономічна нестабільність, що знизили обсяги корпоративних розміщень у 2022 р.;
- зростання ролі державних цінних паперів, які у кризовий період стали основним біржовим інструментом;
- активізація банків і фінансових посередників на вторинному ринку ОВДП у 2023-2024 рр.;
- цифровізація торгівлі та впровадження електронних платформ, які стимулювали збільшення біржових операцій.

Отже, у 2020-2024 рр. обсяг торгів на організованому ринку цінних паперів зріс на 95,7%, тоді як на неорганізованому – на 59,2%, що підтверджує поступове структурне зміщення капіталу у бік регульованого сегмента. 2022 рік став кризовим для ринку капіталу, проте вже з 2023 р. спостерігається його відновлення, зумовлене державними запозиченнями та

стабілізацією грошово-кредитної політики. Збереження позитивної динаміки організованого ринку у 2024 р. свідчить про ефективність діяльності провідних бірж, зокрема ФБ «Перспектива», що забезпечують більшу ліквідність і прозорість торгів. Надалі важливим завданням державної політики у сфері ринку капіталу має стати посилення інституційної ролі організаторів торгівлі, удосконалення регулювання та інтеграція українського ринку до європейського фінансового простору.

ФБ «Перспектива» зайняла значуще положення в системі фондового ринку України як один із організаторів торгів. Вона надає інфраструктуру, що забезпечує доступ до вторинного і первинного ринків цінних паперів, включає сегменти облігацій (державних / корпоративних), акцій, а також потенційно деривативних інструментів. Зміну частки ФБ «Перспектива» на організованому ринку у 2020-2024 роках представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура розподілу обсягів торгів між учасниками організованого ринку, %

Назва майданчику	2020	2021	2022	2023	2024
ПрАТ «ФБ «Перспектива»	60,1	48,0	38,1	33,7	25,7
АТ «ФБ «ПФТС»	39,2	49,0	52,3	62,9	71,1
АТ «Українська біржа»	0,7	2,9	9,6	3,4	3,2
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: обчислено за даними [34]

За дані таблиці 2.1, можна простежити суттєві трансформації конкурентного середовища на вітчизняному фондовому ринку. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається зміщення лідерських позицій між основними торговельними майданчиками – ФБ «Перспектива» та ФБ «ПФТС». У 2020 році біржа «Перспектива» домінувала на організованому ринку, забезпечуючи 60,1% загального обсягу біржових торгів. Проте вже у 2021 році її частка скоротилася до 48,0%, а в подальші роки – до 25,7% у 2024 році. Така тенденція свідчить про послідовне зниження ролі біржі «Перспектива» у забезпеченні біржової ліквідності, що може бути зумовлено

як перерозподілом емітентів між торговельними майданчиками, так і змінами у структурі фінансових інструментів, що котируються.

Натомість ФБ «ПФТС» продемонструвала стабільне зміцнення позицій, збільшивши частку з 39,2% у 2020 році до 71,1% у 2024 році. Це свідчить про підвищення конкурентоспроможності ПФТС, розширення клієнтської бази та активізацію біржових операцій на її платформі. Імовірними факторами зростання можуть бути: модернізація технологічної інфраструктури, розширення кола емітентів та орієнтація на торгівлю державними цінними паперами, які у період воєнних ризиків залишаються найліквіднішими інструментами.

Частка АТ «Українська біржа» протягом аналізованого періоду залишається незначною, хоча у 2022 році вона досягла пікового значення – 9,6%, що може бути пов’язано з короткостроковими коливаннями попиту на певні інструменти або спробами диверсифікації торговельних операцій інвесторів. Проте вже у 2023-2024 роках частка біржі знову знизилася до рівня близько 3%, що підтверджує її обмежений вплив на структуру організованого ринку.

Отже, у 2020-2024 роках спостерігається тенденція до концентрації біржових торгів на одному домінуючому майданчику – ПФТС, тоді як позиції ФБ «Перспектива» помітно послабилися. Ці зміни відображають загальну реструктуризацію фондового ринку України, спричинену воєнними викликами, зменшенням інвестиційної активності та переорієнтацією ринку на менш ризикові фінансові інструменти, переважно державні облігації.

Таким чином, аналіз структури обсягів торгів засвідчує, що ФБ «Перспектива», попри втрату частки ринку, залишається важливим інституційним учасником організованого ринку.

У контексті конкурентного середовища біржового ринку України ФБ «Перспектива», конкурує з іншими майданчиками, проте відзначається активним впровадженням цифрових технологій – електронний документообіг, цифровий підпис, сучасні ІТ-системи – що створює її

конкурентну перевагу. Водночас, враховуючи загальну ліквідність українського фондового ринку, ФБ «Перспектива» діє в умовах певних структурних обмежень, зокрема у сегменті акціонерного ринку.

Діяльність ФБ «Перспектива» регламентується низкою нормативно-правових актів, серед яких слід виокремити: Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», Закон України «Про акціонерні товариства», регуляторні акти НКЦПФР щодо організації торгів і членства, а також внутрішні документи біржі – Статут, Правила біржі, зареєстровані відповідно до встановленої процедури. Таке правове підґрунтя забезпечує легітимність її функцій, чітке розмежування відповідальності між учасниками ринку, встановлення процедур розкриття інформації та контролю з боку регулятора. Відтак нормативно-правова база створює умови для прозорості, підзвітності та високого рівня управління операційною діяльністю біржі.

Організаційна модель функціонування ФБ «Перспектива» передбачає багаторівневу систему управління. Найвищим органом є загальні збори акціонерів, які затверджують Статут, обирають склад Наглядової ради та приймають стратегічні рішення. Надалі діє Наглядова рада, яка здійснює контроль за політикою розвитку біржі, затвердженням бюджету, призначенням виконавчого органу. Виконавчий орган (Правління) безпосередньо відповідає за оперативну діяльність – організацію торгів, клірингові й розрахункові функції, розвиток технологій, взаємодію з учасниками та регулятором. Побічно функціонують функціональні підрозділи: ІТ-відділ, юридичне управління, комерційний відділ, служба контролю за дотриманням правил, ризик-менеджмент. Додатково може діяти консультативна Біржова рада. Ця структура забезпечує чітке розмежування стратегічних, тактичних та операційних функцій, що сприяє ефективному управлінню та мінімізації внутрішніх конфліктів.

Діяльність організованого майданчика ФБ «Перспектива» також характеризують показники динаміки укладених угод (рис. 2.2).

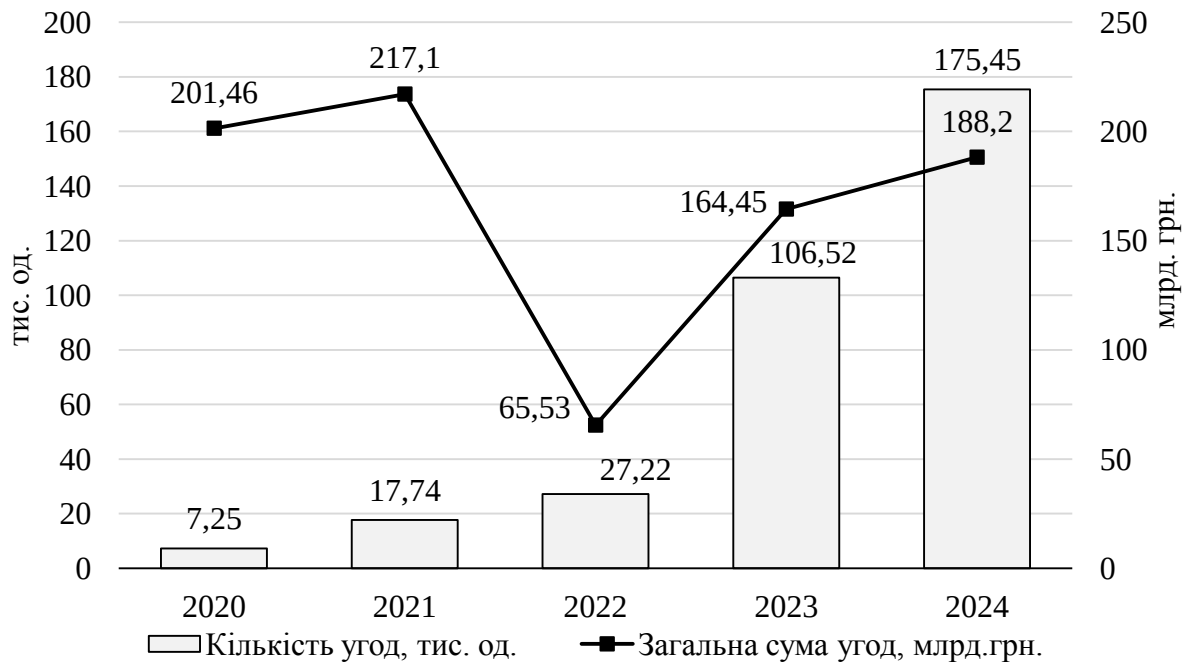


Рис. 2.2. Тенденції зміни обсягів торгів на ФБ «Перспектива» у 2020-2024 рр.

Джерело: вибудовано за даними [48]

Аналізуючи дані рисунку 2.2, можна виявити суттєві коливання як у кількості укладених угод, так і в їх загальній вартості, що відображає вплив зовнішніх економічних і політичних чинників на динаміку діяльності фондового ринку України.

У 2020 році кількість укладених угод становила 7,25 тис., а їх загальна сума – 201,46 млрд. грн., що відповідало відносно стабільному стану ринку до початку масштабних кризових явищ. Уже у 2021 році кількість угод зросла більш ніж удвічі (до 17,74 тис.), тоді як загальна сума угод збільшилася незначно – лише до 217,1 млрд. грн. Це свідчить про зростання активності учасників ринку при збереженні порівняно стабільного рівня середньої вартості операцій.

Різне зниження показників у 2022 році (кількість угод – 27,22 тис., загальна сума – лише 65,53 млрд. грн) є прямим наслідком впливу воєнного стану та макроекономічної нестабільності, що призвели до скорочення

обсягів інвестиційної діяльності, зниження ліквідності та переорієнтації капіталів у більш безпечні активи. При цьому кількість угод продовжила зростати, що може свідчити про активізацію дрібних операцій на фоні зменшення великих інвестиційних контрактів.

Починаючи з 2023 року, простежується тенденція до поступового відновлення ринкової активності. Кількість укладених угод зросла майже в чотири рази – до 106,52 тис., а обсяг торгів досяг 164,45 млрд. грн, що свідчить про певне пожвавлення ринку та повернення інтересу інвесторів до біржових операцій. У 2024 році ця тенденція посилилася: кількість угод досягла 175,45 тис., що є максимальним показником за п'ятирічний період, а загальний обсяг торгів піднявся до 188,2 млрд. грн.

Таким чином, протягом 2020-2024 років діяльність ФБ «Перспектива» характеризується нестійкою, але позитивною динамікою відновлення після кризового спаду 2022 року. Зростання кількості угод у поєднанні з поступовим збільшенням загального обсягу торгів свідчить про підвищення рівня довіри до біржі та розширення кола її учасників. Водночас відносно помірне зростання суми угод порівняно з кількістю операцій вказує на домінування короткострокових і менш капіталомістких інструментів, що є типовим для посткризових етапів розвитку фондового ринку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ФБ «Перспектива» демонструє поступову стабілізацію та відновлення своєї ролі в організованому сегменті ринку, зберігаючи потенціал для подальшого розвитку в умовах макроекономічної адаптації та цифровізації фінансових операцій.

Динаміку обсягів торгів на ФБ «Перспектива» за видами фінансових інструментів наведено в таблиці 2.2.

Інформація таблиці 2.2 щодо динаміки обсягів біржових торгів ФБ «Перспектива» за видами фінансових інструментів у 2020-2024 роках демонструє значні зміни в структурі ринку та активності учасників торгів.

Перш за все, державні облігації України залишаються домінуючим

інструментом, проте їхній обсяг торгів зменшився з 200931,1 млн. грн. у 2020 році до 171249,7 млн. грн. у 2024 році, що складає спад на 29681 млн. грн. Це може бути наслідком реалізації політики децентралізації портфелів, зміни попиту інвесторів та макроекономічних факторів, таких як коливання державних процентних ставок або вплив воєнних подій на ліквідність ринку.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів біржових торгів ФБ «Перспектива» за видами фінансових інструментів у 2020-2024 роках, млн грн.

Вид фінансового активу	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 р. до 2020 р. (+ / -)
Акції	–	4,86	0,3	0,06	165,01	+165,01
Інвестиційні сертифікати	–	–	–	–	13,53	+13,53
Облігації українських емітентів	66,5	955,79	105,8	95,81	1712,1	+1645,6
Облігації іноземних емітентів	–	–	16,56	44,56	15,57	+15,57
Облігації іноземних держав	–	–	1557,26	16373,95	14957,45	+14957,5
Державні облігації України	200931,1	216100,9	63845,5	147936	171249,7	–29681
Муніципальні облігації	394,8	29,38	1,06	–	–	–394,8
Опціонні сертифікати	59,82	22,15	–	–	91,02	+31,2
Всього	201452,2	217113,1	65526,5	164450,4	188204,4	-13248

Джерело: сформовано за даними [34, 48]

З іншого боку, облігації іноземних держав демонструють колосальне зростання – з нульового рівня у 2020-2021 роках до 14957,45 млн. грн. у 2024 році, що відображає зростання інтересу до міжнародних боргових інструментів і диверсифікацію інвестиційного портфеля учасників біржі. Подібну позитивну динаміку спостерігаємо у торгах акціями та інвестиційними сертифікатами, де з'явилися значні обсяги торгів (165,01 млн. грн. і 13,53 млн. грн. відповідно), що свідчить про поступове розвиток

фондового ринку корпоративних цінних паперів.

Серед інших інструментів, облігації українських емітентів показали зростання на 1645,6 млн. грн., а опціонні сертифікати – на 31,2 млн. грн., що вказує на формування нових сегментів ринку та підвищення активності інвесторів у похідних і корпоративних цінних паперах. Водночас обсяги торгів муніципальними облігаціями знизилися до нуля, що може бути пов'язано з обмеженою ліквідністю або низьким попитом з боку учасників ринку.

Загальний обсяг біржових торгів за 2020-2024 роки зменшився з 201452,2 млн. грн. до 188204,4 млн. грн., тобто на 13248 млн. грн. Це свідчить про перерозподіл активності між різними видами фінансових інструментів, де спад у сегменті державних облігацій частково компенсується зростанням торгів іноземними цінними паперами та акціями.

Отже, динаміка біржових торгів ФБ «Перспектива» у 2020-2024 роках характеризується зменшенням концентрації на державних облігаціях України та одночасним зростанням торгів міжнародними та корпоративними інструментами, що відображає процес диверсифікації ринку і поступову інтеграцію біржі у глобальний фінансовий простір.

До основних джерел доходу ФБ «Перспектива» належать: комісійні та тарифні платежі за здійснення угод, членства, лістингу; плата за включення випусків цінних паперів до біржового обігу; операційні доходи від розрахунково-клірингових послуг; надання інформаційно-аналітичних продуктів; інші супутні послуги (консультації, ліцензування, технологічні рішення). Зі свого боку, структура витрат охоплює: витрати на ІТ-інфраструктуру та програмне забезпечення, адміністративні й персональні витрати, оренду офісних приміщень, витрати на забезпечення інформаційної безпеки та резервування, витрати на ліцензування, юридичний супровід і регуляторну відповідність, витрати, пов'язані з кліринговими і розрахунковими процесами (резервні фонди, гарантії).

Ефективність діяльності біржі залежить від балансу між доходами і

витратами, зокрема в умовах низької ліквідності ринку, коли доходи можуть бути нестабільними, а витрати мають фіксований характер.

Тарифна політика ФБ «Перспектива» передбачає встановлення комісій за угоди, членство, лістинг, розрахунково-клірингові послуги відповідно до правил, затверджених акціонерами і зареєстрованих регулятором. Стимулюючі механізми можуть включати: пільгові тарифи для нових учасників, пакетні тарифи (комбіновані послуги), знижені комісії в певних сегментах (наприклад, корпоративні облігації), безкоштовні пробні версії інформаційних продуктів, гнучка тарифікація залежно від обсягу торгів. Через такі стимули біржа може стимулювати активність учасників, підвищувати ліквідність та розширювати спектр інструментів.

Інфраструктура ФБ «Перспектива» охоплює сучасну ІТ-систему, автоматизовану платформу торгів, систему електронного документообігу з використанням цифрового підпису, модулі клірингу і розрахунків, інтегровані канали з регулятором і депозитарієм. Водночас функціонує система забезпечення інформаційної безпеки – резервування, аварійне відновлення, захист від кіберзагроз.

До основних ризиків діяльності належать: операційні ризики (збій системи, помилки обробки даних), контрагентські ризики (неплатоспроможність учасника), ризик ліквідності (низький обсяг торгів, нестабільність доходів), ринкові ризики (волатильність, макроекономічні шоки), нормативні ризики (зміни законодавства, регуляторні санкції), репутаційні та кіберризики. Біржа має впровадити систему контролю ризиків, резервні фонди, внутрішній аудит, due diligence учасників, моніторинг операцій і аварійні технологічні рішення для стабільного функціонування.

Отже, ФБ «Перспектива» виконує значущу роль в інфраструктурі українського фондового ринку як один із ключових організаторів торгів, оператор технологічної платформи та формувач стандартів. Попри це вона функціонує в умовах обмеженої ліквідності, значної залежності від боргового сегменту і структурних викликів. За наявності сприятливих умов (розвиток

капіталу, диверсифікація інструментів, підвищення активності учасників) біржа має потенціал для подальшого росту та зміцнення позицій. Подальший розвиток вимагатиме цілеспрямованих стратегій, інновацій, маркетингу та модернізації.

2.2. Оцінка фінансового стану та прибутковості фондової біржі

Основними джерелами формування фінансових ресурсів фондової біржі виступають власний капітал і позикові кошти, співвідношення яких визначає рівень її фінансової незалежності та стійкості. Власний капітал формується за рахунок статутного фонду, нерозподіленого прибутку та додаткових внесків акціонерів, забезпечуючи базу для фінансування операційної діяльності. Позикові кошти можуть залучатися у формі кредитів, позик або облігаційних випусків для підтримання ліквідності та розширення інвестиційних можливостей. Оптимальне поєднання цих джерел дозволяє біржі збалансувати ризики та забезпечити стабільний рівень прибутковості. Надмірна залежність від позикового капіталу, навпаки, може призвести до зростання фінансових ризиків і зниження ефективності управління ресурсами.

На рисунку 2.3 відображено динаміку змін загальних активів, зобов'язань та власного капіталу ФБ «Перспектива».

Аналізуючи дані рисунку 2.3, можна зробити висновок про стабільний фінансовий стан товариства та виважену політику управління ресурсами. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається незначне, але послідовне зростання загальних активів: із 50607 тис. грн. у 2020 році до 51259 тис. грн. у 2024 році, що свідчить про розширення ресурсної бази та поступове зміцнення фінансового потенціалу біржі. Паралельно із цим власний капітал залишається домінуючим елементом структури пасиву, коливаючись у межах

50558-50847 тис. грн., що підтверджує високий рівень автономії та незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

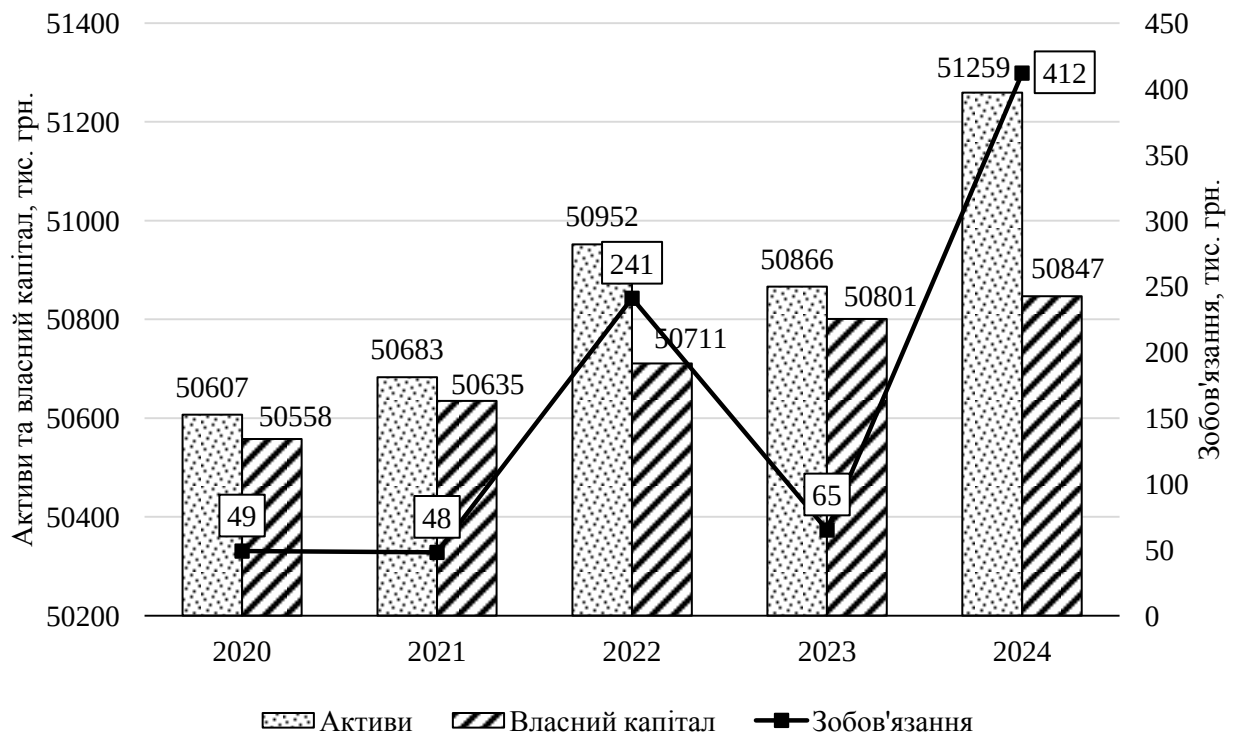


Рис. 2.3. Зміни обсягів активів, власного капіталу та зобов'язань ФБ «Перспектива» у 2020-2024 рр.

Джерело: вибудовано за даними [48]

Варто звернути увагу на зміни у динаміці зобов'язань: якщо у 2020-2021 роках їх обсяг був незначним (49-48 тис. грн.), то у 2022 році він різко зріс до 241 тис. грн. Такий сплеск може бути пов'язаний із тимчасовим залученням короткострокових кредитів або внутрішніх позик у період нестабільності, спричиненої воєнними подіями та зниженням біржової активності. У 2023 році рівень зобов'язань зменшився до 65 тис. грн., однак у 2024 році знову підвищився до 412 тис. грн., що може свідчити про активізацію інвестиційних процесів і розширення операційної діяльності біржі.

Загалом, структура балансу ФБ «Перспектива» у 2020-2024 роках характеризується домінуванням власного капіталу (понад 99%), що забезпечує високий рівень фінансової стійкості. Незначні коливання у

величині зобов'язань свідчать про обережну політику управління борговими інструментами. Отже, ФБ «Перспектива» демонструє помірне зростання активів і стабільну капітальну структуру, що створює сприятливі умови для підтримання ліквідності та довгострокової прибутковості.

У таблицях 2.3 і 2.4 подано абсолютні значення активів і пасивів ФБ «Перспектива» за період 2020-2024 років.

Таблиця 2.3

Зміна обсягів активів ФБ «Перспектива» у 2020-2024 роках, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 р. до 2020 р.	
						+ / –	%
I. Необоротні активи – разом	22317	21277	20239	19202	18167	-4150	-18,6
в т. ч.							
– нематеріальні активи	15316	14269	13223	12175	11129	-4187	-27,3
– довготермінові фінансові інвестиції	7001	7008	7016	7027	7038	37	0,5
II. Оборотні активи – разом	28290	29406	30713	31664	33092	4802	17,0
в т. ч.	8523	13269	405	13374	12931	4408	51,7
– дебіторська заборгованість	19767	16137	30308	18290	20161	394	2,0
– гроші та їхні еквіваленти	50607	50683	50952	50866	51259	652	1,3
Баланс	22317	21277	20239	19202	18167	-4150	-18,6

Джерело: сформовано на основі [48]

За даними таблиці 2.3 відзначимо, що впродовж 2020-2024 років активи ФБ «Перспектива» зазнали помітних структурних змін. Загальний обсяг активів зріс незначно – з 50607 тис. грн. у 2020 році до 51259 тис. грн. у 2024-му, що становить приріст лише 1,3%. Така динаміка свідчить про відносну стабільність фінансового стану підприємства, попри певні внутрішні перерозподіли між видами активів.

Необоротні активи демонструють стале скорочення – з 22317 тис. грн.

у 2020 році до 18167 тис. грн. у 2024-му (зменшення на 18,6%). Основний вплив на цей показник справило скорочення нематеріальних активів на 27,3%, що може свідчити про амортизацію програмного забезпечення або зниження вартості інтелектуальних ресурсів. Водночас довгострокові фінансові інвестиції зросли на 0,5%, тобто підприємство зберегло певну інвестиційну активність у довгостроковому сегменті.

Оборотні активи, навпаки, зросли на 17,0% – з 28290 тис. грн. до 33092 тис. грн., що вказує на посилення поточної платоспроможності. При цьому дебіторська заборгованість збільшилася на 51,7%, що може бути наслідком розширення клієнтської бази або відтермінування розрахунків контрагентами. Обсяг грошових коштів і їх еквівалентів практично не змінився (+2,0%), що підтверджує стабільність ліквідності.

Загалом динаміка структури активів ФБ «Перспектива» у 2020-2024 роках характеризується зменшенням частки необоротних активів і зростанням оборотних, що свідчить про підвищення гнучкості управління фінансовими ресурсами та орієнтацію на короткострокові операції в умовах ринкової невизначеності.

У 2020-2024 роках структура пасивів ФБ «Перспектива» зазнала незначних змін (табл. 2.4), що загалом відображає стабільний фінансовий стан підприємства. Загальний обсяг пасивів зріс із 50607 тис. грн. у 2020 році до 51259 тис. грн. у 2024-му, тобто лише на 1,3%. Основним джерелом формування капіталу залишався власний капітал, частка якого протягом досліджуваного періоду стабільно перевищувала 99% від загального обсягу пасивів, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності біржі.

Власний капітал збільшився з 50558 тис. грн. до 50847 тис. грн. (+0,6%). Незмінним залишався зареєстрований та додатковий капітал (50000 тис. грн.), що вказує на відсутність залучення нових акціонерних внесків або емісійних надходжень. Натомість резервний капітал зріс більш ніж удвічі – на 125,6%, із 227 тис. грн. до 512 тис. грн., що свідчить про посилення політики внутрішніх фінансових резервів і прагнення підвищити стійкість у

разі непередбачуваних ризиків. Показник нерозподіленого прибутку практично не змінився (+1,2%), що свідчить про стабільну прибутковість, але без значних коливань.

Таблиця 2.4

Зміни обсягів пасивів ФБ «Перспектива» у 2020-2024 роках, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 р. до 2020 р.	
						+ / –	%
I. Власний капітал – разом	50558	50635	50711	50801	50847	289	0,6
в т. ч.							
– зареєстрований капітал й інший додатковий	50000	50000	50000	50000	50000	0	0,0
– резервний капітал	227	268	345	421	512	285	125,6
– нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	331	367	366	380	335	4	1,2
II. Зобов’язання – разом	49	48	241	65	412	363	740,8
в т. ч.							
Поточна кредиторська заборгованість	49	48	39	65	399	350	714,3
Інші поточні борги	0	0	202	0	13	13	100,0
Баланс	50607	50683	50952	50866	51259	652	1,3

Джерело: сформовано на основі [48]

Найбільш відчутні зміни спостерігаються у складі зобов’язань. Їхній загальний обсяг зріс у понад сім разів – із 49 тис. грн. у 2020 р. до 412 тис. грн. у 2024-му (+740,8%). Основним чинником цього зростання стала поточна кредиторська заборгованість, яка збільшилася з 49 тис. грн. до 399 тис. грн. (+714,3%), що може бути пов’язано з активізацією операційної діяльності та тимчасовими затримками у розрахунках із контрагентами. Інші поточні борги з’явилися лише у 2022 р. (202 тис. грн.) і в подальшому скоротилися до 13 тис. грн. у 2024-му, що свідчить про поступове погашення короткострокових зобов’язань.

Загалом динаміка пасивів ФБ «Перспектива» у 2020-2024 роках

характеризується стабільністю власного капіталу та контрольованим зростанням короткострокових зобов'язань. Це свідчить про фінансову стійкість і самодостатність біржі, яка здатна підтримувати високу ліквідність та уникати залежності від зовнішніх джерел фінансування навіть в умовах економічної нестабільності.

Фінансові результати та рівень прибутковості є ключовими показниками, що відображають ефективність діяльності фондової біржі та її здатність забезпечувати стабільний розвиток. Високі показники прибутковості свідчать про раціональне використання ресурсів, конкурентоспроможність біржі та достатній рівень фінансової стійкості. Натомість зниження прибутку може сигналізувати про зростання витрат, зменшення торговельної активності або посилення зовнішніх ризиків. У таблиці 2.5 представлено аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ФБ «Перспектива» за 2020-2024 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз формування фінансових результатів ФБ «Перспектива», тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 р. до 2020 р.	
						+ / –	%
Чистий дохід	1441	1627	1433	2245	2873	1432	99,4
Собівартість	1168	1147	1145	1388	1957	789	67,6
Витрати адміністративні	500	450	438	408	764	264	52,8
Фінансові доходи	151	7	77	552	60	-91	-60,3
Фінансові витрати	–	–	–	654	–	–	–
Інші доходи	208	58	170	225	329	121	58,2
Інші витрати	32	1	4	462	485	453	1415,6
Фінансовий результат до оподаткування	100	94	93	110	56	-44	-44,0
Податок на прибуток	18	17	17	20	10	-8	-44,4
Чистий прибуток	82	77	76	90	46	-36	-43,9

Джерело: сформовано на основі [48]

Аналіз фінансових результатів ФБ «Перспектива» у таблиці 2.5 дає

змогу комплексно оцінити тенденції зміни прибутковості та ефективності її господарської діяльності. Загалом динаміка показників свідчить про неоднозначні результати функціонування біржі в умовах зростаючої конкуренції та макроекономічної нестабільності.

У досліджуваній період чистий дохід біржі зріс з 1441 тис. грн. у 2020 році до 2873 тис. грн. у 2024 році, що становить збільшення на 99,4%. Це свідчить про активізацію діяльності на організованому ринку цінних паперів, зростання кількості укладених угод і розширення біржових послуг.

Проте темпи приросту доходів супроводжувалися суттєвим підвищенням рівня витрат. Так, собівартість реалізованих послуг зросла на 67,6%, що свідчить про підвищення вартості операційної діяльності та адміністративного забезпечення торгів. Адміністративні витрати збільшилися на 52,8%, що пов'язано з інфляційними процесами, ростом цін на енергоносії, заробітної плати та підвищенням витрат на підтримку технічної інфраструктури торгів.

Окрему увагу привертає динаміка фінансових результатів від інвестиційної діяльності. Фінансові доходи зменшилися з 151 тис. грн. у 2020 році до 60 тис. грн. у 2024 році, що становить спад на 60,3%. Така тенденція може бути зумовлена зниженням ефективності розміщення тимчасово вільних коштів або скороченням обсягів фінансових інвестицій. У 2023 році вперше з'явилися фінансові витрати в розмірі 654 тис. грн., що суттєво вплинуло на загальний фінансовий результат до оподаткування.

Інші доходи протягом 2020-2024 років демонстрували позитивну динаміку, збільшившись на 58,2%, що свідчить про диверсифікацію джерел доходу біржі, зокрема від надання додаткових послуг учасникам ринку. Водночас інші витрати зросли більш ніж у 14 разів, що свідчить про наявність значних непередбачених або разових витрат, можливо, пов'язаних із технічним оновленням або втратами від операцій з контрагентами.

У результаті таких змін фінансовий результат до оподаткування зменшився на 44%, а чистий прибуток скоротився з 82 тис. грн. у 2020 році

до 46 тис. грн. у 2024 році (зниження на 43,9%). Така тенденція вказує на погіршення фінансової стійкості та ефективності діяльності ФБ «Перспектива». Зменшення рівня прибутковості може бути наслідком впливу зовнішніх факторів – воєнних ризиків, зниження активності інвесторів, обмеження ліквідності на фондовому ринку – а також внутрішніх чинників, пов'язаних із неефективним управлінням витратами.

Отже, результати аналізу демонструють, що попри зростання доходів, ФБ «Перспектива» потребує вдосконалення фінансової стратегії, спрямованої на оптимізацію структури витрат, підвищення ефективності використання активів і формування стабільного прибутку.

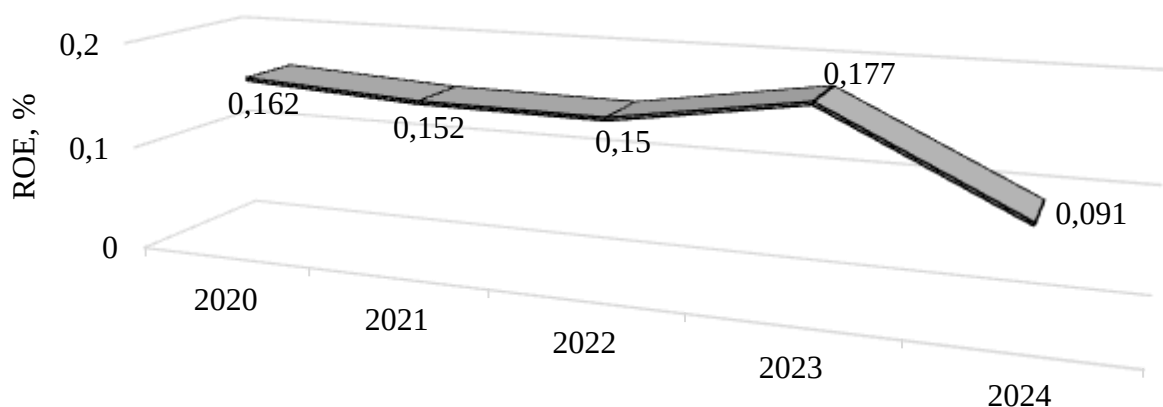


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності власного капіталу ФБ «Перспектива»

Представлена на рисунку 2.4 динаміка рентабельності власного капіталу ФБ «Перспектива» у 2020-2024 роках свідчить про нестабільну ефективність використання власних фінансових ресурсів підприємства. У 2020 році показник рентабельності становив 0,162%, що відображало низький рівень прибутковості, але все ж зберігалось певне зростання потенціалу для розвитку. У 2021-2022 роках спостерігається незначне зниження показника до 0,152% і 0,150% відповідно, що свідчить про погіршення фінансових результатів і зростання витрат на тлі відносної стабільності обсягів власного капіталу.

У 2023 році рентабельність підвищилася до 0,177%, що можна пояснити збільшенням чистого прибутку та певним пожвавленням біржової активності після адаптації до кризових умов воєнного періоду. Проте вже у 2024 році показник різко знизився до 0,091%, що свідчить про зменшення прибутковості діяльності та неефективне використання власних фінансових ресурсів.

Загалом, така динаміка вказує на те, що ФБ «Перспектива» характеризується низьким рівнем фінансової віддачі від власного капіталу, що є типовим для інфраструктурних учасників ринку з невеликими обсягами операційного прибутку. Для підвищення ефективності діяльності біржі доцільно зосередитися на диверсифікації джерел доходів, оптимізації витрат і розширенні спектра біржових послуг.

Отже, ФБ «Перспектива» демонструє стабільний фінансовий стан та високий рівень автономії завдяки домінуванню власного капіталу. Активи біржі поступово адаптуються до змін ринкових умов, із зростанням оборотних активів і скороченням необоротних, що підвищує гнучкість управління фінансовими ресурсами. Незначні коливання зобов'язань свідчать про обережну політику щодо залучення позикових коштів та контроль за короткостроковими ризиками. Попри збільшення доходів, зростання витрат та поява фінансових витрат вплинули на зниження чистого прибутку й рентабельності власного капіталу. Фінансова ефективність біржі залишалася нестабільною, що зумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Ситуація підкреслює необхідність удосконалення фінансової стратегії та оптимізації витрат. Для підвищення прибутковості та стійкості біржі важливо диверсифікувати джерела доходів і розширювати спектр біржових послуг. Загалом, ФБ «Перспектива» має потенціал для стабільного розвитку за умови стратегічного управління ресурсами та контролю фінансових ризиків.

2.3. Визначення проблем та бар'єрів стратегічного управління

діяльністю фондової біржі

У сучасних умовах трансформації фінансового ринку України діяльність фондових бірж набуває особливого значення, адже саме вони забезпечують інституційну основу для розвитку ринку цінних паперів, акумуляції капіталу та реалізації інвестиційних стратегій. Однак ефективність функціонування таких інституцій значною мірою залежить від рівня організації стратегічного управління. У випадку ФБ «Перспектива» спостерігається низка проблем і бар'єрів, які обмежують її стратегічний розвиток, впливають на стабільність позицій на ринку та можливості інтеграції у глобальні фінансові процеси.

До внутрішніх бар'єрів ефективного стратегічного управління у ФБ «Перспектива» належать:

1) недостатня цифровізація бізнес-процесів. Незважаючи на впровадження електронних систем торгів, внутрішня аналітична база та механізми моніторингу залишаються фрагментарними. Відсутня єдина інтегрована система управління ризиками та стратегічними KPI;

2) обмежена диверсифікація джерел доходів. Основним джерелом прибутку біржі залишається організація торгів ОВДП, що створює залежність від політики держави та обмежує стратегічну автономію;

3) недостатній рівень кадрового потенціалу у сфері стратегічного менеджменту. Аналіз внутрішньої структури показує, що стратегічне планування зосереджене у вузькому колі керівників без залучення середньої ланки, що знижує адаптивність;

4) обмеженість інвестицій у розвиток інноваційної інфраструктури. Через скорочення фінансових результатів біржа не має достатніх ресурсів для впровадження сучасних фінтех-рішень, що знижує її конкурентоспроможність.

До зовнішніх бар'єрів ефективного стратегічного управління у ФБ

«Перспектива» належать:

- 1) регуляторна нестабільність. Часті зміни у законодавстві, що регулює ринок цінних паперів, зумовлюють невизначеність стратегічних орієнтирів;
- 2) військово-політичні ризики. Починаючи з 2022 р., військові дії істотно вплинули на структуру інвестиційного ринку, що обмежило інтерес іноземних інвесторів;
- 3) недовіра до фінансових інститутів. Рівень залучення приватних інвесторів залишається низьким, що стримує розвиток біржової інфраструктури;
- 4) конкуренція з позабіржовими сегментами. Активізація торгів на платформі НБУ з державними облігаціями призвела до відтоку частини учасників ринку з біржового сектору.

Подальше проведення SWOT-аналізу є необхідним для системного виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз діяльності фондової біржі, що дозволяє обґрунтовано формувати стратегію розвитку та приймати ефективні управлінські рішення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз стратегічного становища ФБ «Перспектива»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
– провідна позиція на ринку ОВДП; – високий рівень довіри з боку державних структур; – досвід організації електронних торгів.	– залежність від державних паперів; – обмежена диверсифікація інструментів; – недостатній рівень інноваційності та цифровізації.
Можливості:	Загрози:
– розвиток інтеграції з європейськими торговими системами; – залучення приватних інвесторів; – впровадження цифрових активів.	– регуляторна невизначеність; – зниження інвестиційної активності; – військові ризики та макроекономічна нестабільність.

На основі проведеного аналізу можна виділити такі ключові проблеми стратегічного управління:

- відсутність довгострокової стратегії розвитку, орієнтованої на ринок

капіталу. Біржа переважно виконує функцію обслуговування торгів державними облігаціями без активного розвитку корпоративного сегменту;

- недостатня прозорість стратегічних рішень і слабка комунікація зі стейкхолдерами. Інформаційна політика не забезпечує належного рівня довіри з боку інвесторів і партнерів;

- відсутність системи стратегічного контролю. Моніторинг виконання стратегічних планів має епізодичний характер, що не дозволяє вчасно коригувати управлінські дії;

- обмежена інтеграція з міжнародними ринками. Незважаючи на наявність технічних можливостей, біржа не має партнерських угод із європейськими торговими платформами, що знижує її потенціал залучення іноземного капіталу.

Дослідження показало, що головними бар'єрами стратегічного управління ФБ «Перспектива» є регуляторна невизначеність, технологічна відсталість та надмірна орієнтація на державний сегмент ринку. Внутрішні проблеми організаційного характеру, обмежена цифровізація та відсутність стратегічного моніторингу формують системні ризики, що стримують розвиток компанії.

Для подолання виявлених проблем доцільним є розроблення нової стратегії цифрової трансформації біржі, впровадження інтегрованої системи управління ризиками та посилення інституційної взаємодії з міжнародними біржами. Це дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити конкурентні позиції біржі «Перспектива» та забезпечити стійкість її розвитку у післявоєнний період.

Для глибшого розуміння внутрішніх бар'єрів стратегічного управління необхідно враховувати також висновки щодо оцінки фінансових результатів діяльності товариства. Оскільки економічна ефективність є ключовим показником реалізації стратегічних орієнтирів біржі, що характеризує її здатність забезпечувати прибутковість, стабільність грошових потоків та достатність капіталу для інвестиційного розвитку. Зниження рентабельності

діяльності свідчить про обмежені можливості біржі інвестувати у стратегічні ініціативи, модернізацію технологій та розвиток нових торгових продуктів.

Проводячи оцінку ефективності організаційної структури управління ФБ «Перспектива» слід відзначити, що наявна структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, однак не повною мірою відповідає сучасним викликам цифровізації та інтегрованого управління ризиками.

Основні проблеми організаційної структури:

- відсутність окремого департаменту стратегічного розвитку, що ускладнює координацію довгострокових проєктів;
- слабка комунікація між аналітичними та операційними підрозділами, що призводить до фрагментації управлінських рішень;
- обмежена гнучкість у прийнятті рішень на рівні середньої ланки менеджменту;
- недостатній рівень автоматизації документообігу та внутрішньої аналітики.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності управлінської структури ФБ «Перспектива»

Критерій	Поточний стан	Оцінка (1-5)	Коментар
Розподіл повноважень	Чіткий, але централізований	4	Висока концентрація рішень у дирекції
Координація між підрозділами	Недостатня	3	Відсутня міжфункціональна аналітика
Рівень цифровізації	Середній	3	Часткова автоматизація процесів
Стратегічне планування	Обмежене	2	Відсутній спеціальний підрозділ
Гнучкість структури	Низька	2	Висока інерційність при змінах ринку

Таким чином, організаційна модель біржі потребує модернізації з акцентом на проєктно-аналітичний підхід, створення спеціалізованого підрозділу з управління стратегіями та цифровими ініціативами.

Для оцінки зовнішніх факторів, що формують бар'єри стратегічного

управління, проведено PEST-аналіз (табл. 2.8).

Аналіз показує, що найбільший вплив мають політичні та технологічні чинники. Саме вони визначають стратегічну невизначеність, ускладнюючи процес планування і реалізації стратегічних цілей біржі.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз зовнішніх чинників впливу на діяльність ФБ «Перспектива»

Група факторів	Характер впливу	Ключові аспекти
Політичні	Високий	Воєнно-політична ситуація; зміни у фінансовому законодавстві; державна монополізація сегменту ОВДП
Економічні	Середній	Інфляція, валютні коливання, зниження купівельної спроможності інвесторів
Соціальні	Середній	Недовіра до фондового ринку, низька фінансова грамотність населення
Технологічні	Високий	Необхідність цифровізації; конкуренція з приватними фінтех-платформами; кіберризики

На основі попереднього аналізу проблеми стратегічного управління можна згрупувати за основними напрямками (рис. 2.5).

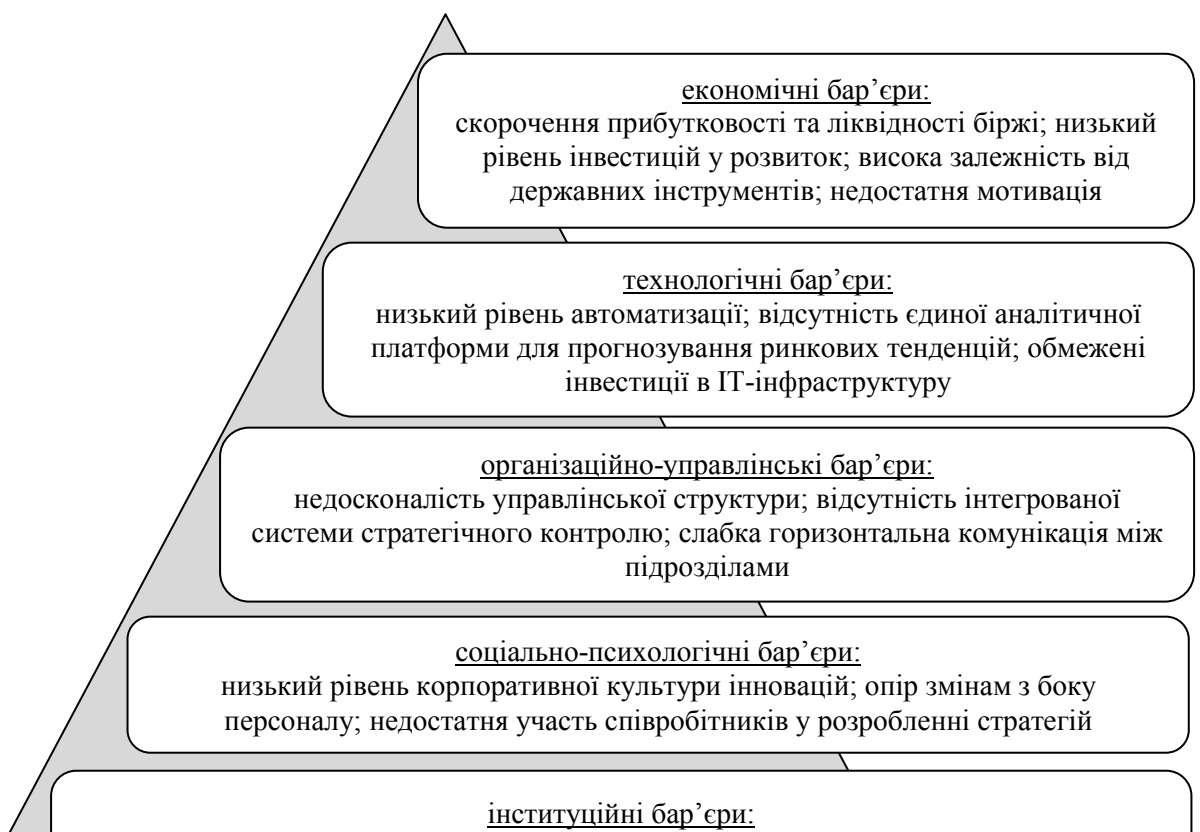


Рис. 2.5. Система основних бар'єрів стратегічного управління ФБ «Перспектива»

До економічних бар'єрів належать скорочення прибутковості та ліквідності біржі, низький рівень інвестицій у розвиток, висока залежність від державних інструментів та недостатня мотивація учасників ринку. Організаційно-управлінські бар'єри проявляються через недосконалість управлінської структури, відсутність інтегрованої системи стратегічного контролю та слабку горизонтальну комунікацію між підрозділами. Технологічні бар'єри включають низький рівень автоматизації, відсутність єдиної аналітичної платформи для прогнозування ринкових тенденцій та обмежені інвестиції в IT-інфраструктуру. Соціально-психологічні бар'єри характеризуються низьким рівнем корпоративної культури інновацій, опором змінам з боку персоналу та недостатньою участю співробітників у розробленні стратегій. Інституційні бар'єри пов'язані з частими змінами регуляторних вимог, невідповідністю стандартів звітності міжнародним практикам та обмеженим доступом до міжнародних торгових мереж.

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища ефективність стратегічного управління прямо залежить від системи управління ризиками. Для ФБ «Перспектива» характерними є групи ризиків, наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні групи ризиків стратегічного управління ФБ «Перспектива»

Група ризиків	Ймовірність	Потенційний вплив	Коментар
Регуляторні	Висока	Суттєвий	Можливі обмеження щодо біржової

			діяльності під час воєнного стану
Ринкові	Висока	Значний	Падіння ліквідності, коливання цін на ОВДП
Технологічні	Середня	Високий	Ризик кібератак і технічних збоїв
Репутаційні	Середня	Середній	Залежність від довіри учасників ринку
Фінансові	Середня	Високий	Обмеженість резервів для модернізації системи торгів

Переважає частина ризиків має системний характер і потребує створення інтегрованої системи стратегічного ризик-менеджменту.

Починаючи з 2023 р., біржа «Перспектива» ініціювала оновлення стратегії розвитку, орієнтованої на цифрову трансформацію та розширення асортименту біржових інструментів. Проте реалізація цих ініціатив стикається з низкою обмежень:

- відсутність достатнього фінансування на модернізацію електронної торгової системи;
- невизначеність законодавства щодо обігу цифрових активів;
- дефіцит висококваліфікованих фахівців у сфері фінансових технологій;
- обмежений доступ до міжнародних платіжних систем і банківських каналів;
- повільна адаптація учасників ринку до цифрових інновацій.

В умовах післявоєнного відновлення економіки ці проблеми можуть стати критичними, якщо біржа не сформує комплексну стратегію розвитку, узгоджену з національною політикою фінансового ринку.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що стратегічне управління ФБ «Перспектива» стикається з комплексом проблем різного рівня:

- внутрішнього (організаційного, фінансового, технологічного) – низька ефективність управлінської структури, слабка автоматизація, дефіцит ресурсів;
- зовнішнього (регуляторного, політичного, ринкового) –

невизначеність законодавчого поля, воєнні ризики, низька довіра інвесторів.

Бар'єри стратегічного управління проявляються у вигляді нестабільності прибутковості, низької інвестиційної активності, технологічної відсталості та дефіциту інноваційного потенціалу.

Для подолання цих проблем необхідно: створити систему стратегічного моніторингу та контролю, що забезпечить реалізацію цілей через показники ефективності (KPI); запровадити механізми стратегічного ризик-менеджменту та управління цифровими ризиками; реструктуризувати організаційну модель, створивши департамент стратегічного розвитку; посилити міжнародну інтеграцію, уклавши партнерські угоди з європейськими торговими платформами; розширити спектр фінансових інструментів, зокрема шляхом впровадження біржових облігацій, ETF та цифрових активів.

Таким чином, подолання виявлених бар'єрів стане фундаментом для формування конкурентоспроможної моделі стратегічного управління, що дозволить ФБ «Перспектива» зміцнити позиції на фінансовому ринку України та підвищити її привабливість для інвесторів у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

1. ФБ «Перспектива» у 2020-2024 роках залишалася ключовим організатором торгів на українському фондовому ринку, проте її частка знизилася з 60,1% до 25,7%. Після кризового 2022 року біржа демонструє поступове відновлення: обсяг торгів зріс до 188,2 млрд. грн., а кількість угод – до 175,45 тис. Загальне зростання організованого ринку цінних паперів на 95,7% підтверджує зміцнення довіри інвесторів. Конкурентне середовище залишається напруженим, оскільки ПФТС збільшила свою частку до 71,1%,

що вимагає від ФБ «Перспектива» активізації стратегічних ініціатив. За умови цифровізації, розширення фінансових інструментів і зміцнення інституційної спроможності біржа має потенціал відновити ринкові позиції понад 30-35% у середньостроковій перспективі.

2. Фінансовий стан ФБ «Перспектива» у 2020-2024 рр. залишався стабільним, що підтверджується незначним зростанням активів із 50607 тис. грн. до 51259 тис. грн. (+1,3%) та домінуванням власного капіталу понад 99%. Незважаючи на збільшення чистого доходу майже вдвічі – з 1441 тис. грн. у 2020 р. до 2873 тис. грн. у 2024 р. (+99,4%), прибутковість знизилася через ріст собівартості на 67,6% і адміністративних витрат на 52,8%. Чистий прибуток скоротився з 82 тис. грн. до 46 тис. грн. (–43,9%), що зумовило падіння рентабельності власного капіталу з 0,162% до 0,091%. Водночас резервний капітал зріс на 125,6%, що свідчить про посилення фінансової гнучкості біржі. У цілому підприємство демонструє фінансову стійкість, однак потребує оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

3. Стратегічне управління ФБ «Перспектива» стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, що обмежують ефективність її діяльності та розвиток ринку цінних паперів. Основними проблемами є недостатня цифровізація та інноваційність, обмежена диверсифікація доходів, слабка організаційна структура та невизначеність регуляторного середовища. Подолання цих бар'єрів вимагає впровадження інтегрованої системи стратегічного контролю, модернізації управлінської моделі та активної цифрової трансформації. Реалізація комплексної стратегії розвитку сприятиме зміцненню конкурентних позицій біржі та підвищенню її привабливості для інвесторів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФОНДОВОЇ БІРЖІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Формування адаптивної стратегії управління фондовою біржею в умовах ризиків

У сучасних умовах глобальної нестабільності та високої волатильності фінансових ринків фондові біржі стикаються з необхідністю постійного пристосування до зовнішніх викликів. Це обумовлює потребу у формуванні адаптивної стратегії управління, яка здатна забезпечити гнучкість організаційної структури, стабільність фінансових результатів і підтримку довіри учасників ринку навіть за умов кризових змін.

Адаптивне стратегічне управління є сучасним підходом до забезпечення ефективного функціонування фондової біржі в умовах постійної невизначеності та ризиків. Воно передбачає не тільки планування розвитку біржі на основі аналізу поточної ситуації, а й можливість своєчасного коригування стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Основним завданням адаптивної стратегії є мінімізація негативних наслідків ринкових коливань, забезпечення фінансової стійкості та підтримка ліквідності біржових інструментів.

Адаптивне управління поєднує традиційні елементи стратегічного планування та принципи гнучкості, що дозволяє біржі оперативно реагувати на макроекономічні зміни, регуляторні обмеження, технологічні інновації та зміни попиту з боку учасників ринку. У цьому контексті особлива увага приділяється ризик-орієнтованому підходу, який передбачає ідентифікацію потенційних загроз, їх оцінку та розробку превентивних заходів для забезпечення стабільності функціонування біржі.

У системі управління ФБ «Перспектива» адаптивність означає

здатність своєчасно реагувати на зміну попиту на цінні папери, структури ринку, регуляторних вимог і макроекономічних факторів. Особливої актуальності цей підхід набув у 2022-2024 рр., коли економіка України функціонувала в умовах воєнного стану, валютних коливань та перебоїв у роботі фінансових інститутів.

Застосування адаптивної стратегії управління надає можливість фондовій біржі:

- оперативно реагувати на зміну біржових трендів і політики НКЦПФР;
- прогнозувати поведінку інвесторів та емітентів у періоди нестабільності;
- формувати сценарні моделі розвитку та оцінювати альтернативні стратегії;
- забезпечувати цифрову трансформацію торговельних процесів.

Фондові біржі, як і будь-які фінансові інститути, функціонують у середовищі високої невизначеності, що створює численні категорії ризиків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні групи ризиків, що впливають на діяльність біржі

Група ризиків	Джерела виникнення	Потенційний вплив	Приклади заходів з мінімізації
Регуляторні	Зміни законодавства, державне регулювання	Обмеження діяльності, штрафи	Актуалізація нормативної бази, консалтинг
Ринкові	Волатильність цін, ліквідність активів	Втрата доходів, зниження ліквідності	Хеджування, диверсифікація портфеля
Фінансові	Коливання процентних ставок, валютні ризики	Зменшення прибутку, збитки	Валютний контроль, фінансове планування
Технологічні	Збої ІТ-систем, кіберзагрози	Проста діяльності, порушення угод	Інвестування в кібербезпеку, резервні системи
Операційні	Помилки персоналу, збої внутрішніх процесів	Втрата клієнтів, репутаційні ризики	Стандартизація процесів, внутрішній аудит
Соціально-політичні	Військові конфлікти, страйки, санкції	Перерви у торгівлі, обмеження доступу	Планування кризового реагування, страхування

Така класифікація дозволяє біржі системно оцінювати вплив ризиків та визначати пріоритетні напрямки для розробки адаптивних стратегій.

Отже, адаптивна стратегія управління фондовою біржею є невід'ємним елементом сучасної системи корпоративного управління, який забезпечує збалансований розвиток організації у динамічному та ризиковому середовищі.

На відміну від традиційного стратегічного планування, адаптивний підхід акцентує увагу не лише на досягненні запланованих показників, а й на гнучкості системи управління. Саме тому в останні роки ФБ «Перспектива» запровадила внутрішню систему ризик-менеджменту, що охоплює моніторинг ліквідності, оцінювання надійності емітентів, аналіз волатильності індексів та управління репутаційними ризиками.

Період 2020-2024 рр. став надзвичайно складним для розвитку фондового ринку України. Пандемія COVID-19, війсьні дії, девальваційні процеси, а також зміни у регуляторному полі суттєво вплинули на діяльність біржових інститутів. Для ФБ «Перспектива» це означало необхідність переосмислення стратегічних орієнтирів і створення системи адаптації до ризиків різного характеру. Проведений аналіз статистичних даних діяльності ФБ «Перспектива» свідчить, що найбільший вплив на динаміку показників біржового обороту у 2020-2024 рр. справили фінансові та ринкові ризики, зумовлені падінням ліквідності ринку та зниженням інвестиційної активності.

Процес формування адаптивної стратегії управління фондовою біржею передбачає розроблення комплексу методичних рішень, що поєднують аналітичні, прогнозні та управлінські інструменти. Послідовність етапів формування адаптивної стратегії ФБ «Перспектива» надано на рисунку 3.1.

Перший етап – діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища, яка передбачає комплексний аналіз факторів макроекономічної стабільності,

регуляторної політики, інвестиційного клімату та стану біржової інфраструктури. Для ФБ «Перспектива» ключовими чинниками у 2020-2024 роках стали макроекономічна нестабільність, валютні обмеження, зниження довіри інвесторів і зменшення обсягів первинного розміщення цінних паперів.

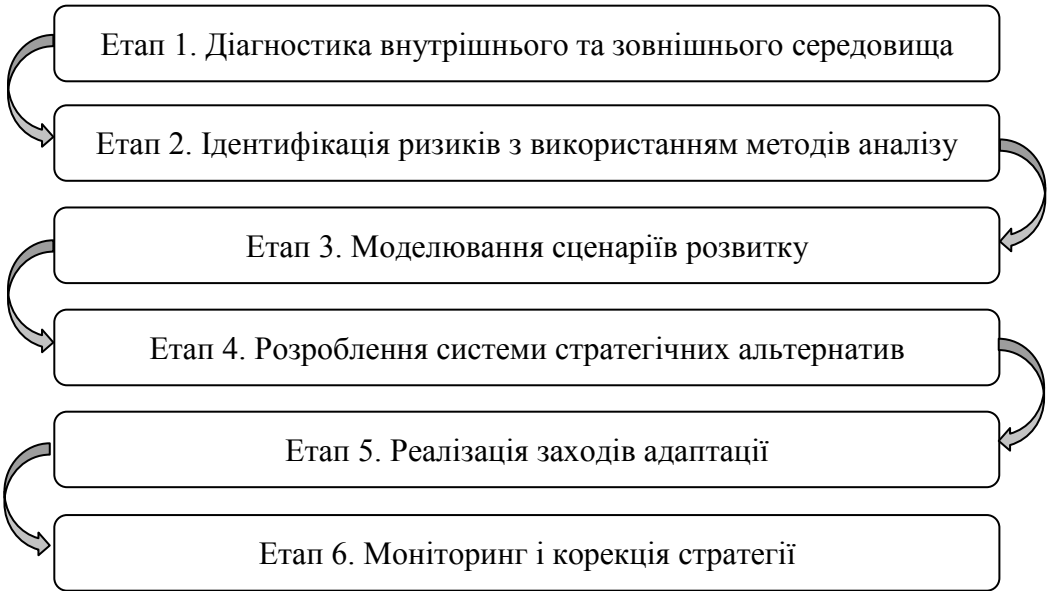


Рис. 3.1. Етапи формування адаптивної стратегії управління фондовою біржею в умовах невизначеності

Другий етап – ідентифікація ризиків, яка базується на використанні кількісних і якісних методів аналізу. Основними інструментами у цьому процесі є: метод експертних оцінок; SWOT-аналіз; матриця ризиків; сценарний аналіз. Для ФБ «Перспектива» була розроблена матриця ризиків за ймовірністю та рівнем впливу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця оцінювання ризиків діяльності ФБ «Перспектива»

Тип ризику	Ймовірність настання	Рівень впливу на діяльність біржі
Фінансові	Висока	Суттєвий
Ринкові	Середня	Суттєвий
Регуляторні	Середня	Помірний
Технологічні	Низька	Помірний

Репутаційні	Середня	Високий
Операційні	Низька	Незначний

Аналіз показав, що найбільшу загрозу становлять фінансові та репутаційні ризики, оскільки вони безпосередньо впливають на стабільність біржового обороту та довіру учасників ринку.

Третій етап – моделювання сценаріїв розвитку. У межах адаптивного управління доцільно застосовувати три сценарії:

- 1) оптимістичний – передбачає стабілізацію фінансової ситуації та зростання біржового обороту на 10-15% щорічно;
- 2) базовий – характеризується поступовим відновленням біржових операцій без значних зовнішніх шоків;
- 3) песимістичний – враховує можливість повторних кризових явищ або регуляторних обмежень.

Порівняння сценаріїв дає змогу обрати стратегічні напрями адаптації, які забезпечать баланс між ризиком і можливостями. Для ФБ «Перспективи» основними стали:

- диверсифікація фінансових інструментів (розвиток торгів облігаціями муніципальних підприємств, корпоративними векселями, деривативами);
- розширення партнерства з державними банками;
- посилення кіберзахисту торгівельної системи;
- розвиток електронної взаємодії з клієнтами.

Четвертий етап – розроблення системи стратегічних альтернатив, які можуть бути реалізовані залежно від рівня ризику. Це включає:

- стратегію стабілізації (збереження обсягів операцій, контроль витрат);
- стратегію зростання (вихід на нові сегменти, цифрові послуги);
- стратегію реструктуризації (оптимізація внутрішніх процесів, кадрова гнучкість).

П'ятий етап – реалізація заходів адаптації, що охоплює організаційні

зміни, модернізацію інформаційних систем, підвищення кваліфікації персоналу та формування механізмів внутрішнього контролю.

Шостий етап – моніторинг і корекція стратегії, який передбачає оцінку результатів реалізації за допомогою ключових показників ефективності (КРІ). Для ФБ «Перспектива» такими показниками є:

- частка біржі у загальному ринку торгів;
- динаміка обсягів біржового обороту;
- рівень прибутковості;
- кількість активних учасників ринку;
- індекс задоволеності клієнтів.

На практиці адаптивна стратегія управління ФБ «Перспектива» реалізується через комплекс програм і заходів, спрямованих на стабілізацію роботи, цифровізацію процесів та управління ризиками.

Для ФБ «Перспектива» можна виділити кілька ключових аспектів реалізації адаптивної стратегії (табл. 3.3):

1) моніторинг ринкових ризиків. Біржа впроваджує автоматизовану систему моніторингу цінкових коливань та обсягів торгів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ліквідності активів;

Таблиця 3.3

Основні заходи адаптивної стратегії ФБ «Перспектива»

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Ринковий моніторинг	Автоматизовані системи аналітики	Оперативне реагування на коливання цін
Регуляторний комплаєнс	Постійний аудит та адаптація внутрішніх процесів	Мінімізація штрафів та ризиків правопорушень
Диверсифікація портфеля	Розширення торгових інструментів	Зниження ринкових ризиків
Технологічна безпека	Кіберзахист, резервні платформи	Мінімізація операційних збоїв
Антикризові заходи	План дій на надзвичайні ситуації	Збереження ліквідності та довіри учасників

2) регуляторний комплаєнс. ФБ «Перспектива» проводить регулярний

аналіз законодавчих змін та коригує внутрішні процедури для відповідності нормам НКЦПФР та іншим регуляторним вимогам;

3) диверсифікація фінансових інструментів. Для зменшення ринкових ризиків біржа розширила портфель торгівлі: окрім акцій, облігацій та похідних інструментів, активно розвиваються ETF та структуровані продукти;

4) технологічна безпека. Інвестиції у кібербезпеку та резервні ІТ-системи дозволили мінімізувати операційні ризики, пов'язані зі збоями у роботі торгових платформ;

5) створення системи антикризового реагування. Розроблено протоколи дій на випадок значних ринкових коливань або надзвичайних подій (наприклад, воєнного стану), що дозволяє зберігати стабільність торгів і підтримувати довіру учасників ринку.

Впровадження адаптивної стратегії дозволяє ФБ «Перспектива» досягати наступних результатів:

- підвищення гнучкості управління та швидкості реагування на ризики;
- забезпечення стабільного функціонування біржі навіть у умовах кризових ситуацій;
- підвищення довіри учасників ринку та інвесторів;
- ефективне використання фінансових і технологічних ресурсів біржі.

Обмеження адаптивної стратегії полягають у високих витратах на технології та навчання персоналу, складності прогнозування ризиків у довгостроковій перспективі та можливих затримках у прийнятті рішень при раптових кризових подіях.

Таким чином, адаптивна стратегія управління фондовою біржею є ключовим інструментом забезпечення стабільності та розвитку біржової інфраструктури в умовах ризиків. Ефективне управління ризиками передбачає їх системну ідентифікацію, оцінку та впровадження превентивних заходів. Класифікація ризиків на регуляторні, ринкові, фінансові, технологічні, операційні та соціально-політичні дозволяє

формувати пріоритетні напрямки стратегічного реагування. Етапи формування адаптивної стратегії включають аналіз середовища, оцінку ризиків, розробку сценаріїв, впровадження рішень та моніторинг ефективності.

Практична реалізація на прикладі ФБ «Перспектива» демонструє, що впровадження адаптивних підходів дозволяє підвищити ліквідність, мінімізувати збитки та підтримувати довіру інвесторів. Основними інструментами стратегії є технологічна безпека, диверсифікація активів, автоматизований моніторинг ринку та антикризові плани. Обмеження адаптивної стратегії пов'язані з ресурсними витратами та складністю прогнозування ризиків, проте їх переваги суттєво перевищують потенційні недоліки.

3.2. Впровадження цифрових технологій і фінтех-рішень у стратегічне управління фондовою біржею

Сучасні фондові біржі функціонують у середовищі динамічних змін, що зумовлені розвитком цифрових технологій, глобалізацією фінансових ринків і підвищенням вимог до прозорості торговельних операцій. Цифровізація виступає ключовим чинником трансформації управлінських процесів, зокрема стратегічного планування, аналізу ризиків, оцінки ефективності та прийняття управлінських рішень. Її впровадження дозволяє не лише автоматизувати операційну діяльність, а й створює передумови для формування нової парадигми управління біржами – так званого data-driven management, що ґрунтується на використанні великих даних, штучного інтелекту та прогнозної аналітики.

Цифрові технології стають каталізатором переходу фондових бірж до моделей управління, які забезпечують інтеграцію фінансових і технологічних

інновацій. Вони дозволяють здійснювати моніторинг ринкових трендів у реальному часі, підвищують точність прогнозування динаміки цінних паперів, а також оптимізують структуру внутрішніх бізнес-процесів. У цьому контексті стратегічне управління фондовою біржею набуває нових ознак – воно стає гнучким, адаптивним і технологічно орієнтованим.

У науковій літературі цифровізація розглядається як процес глибокого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі сфери діяльності підприємства, що змінює не лише інструментарій управління, а й логіку створення вартості. Для фондових бірж цифрові інновації означають можливість скорочення транзакційних витрат, розширення клієнтської бази, підвищення ліквідності ринку й мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським фактором.

З погляду стратегічного управління, впровадження цифрових технологій забезпечує: прискорення процесу прийняття рішень завдяки автоматизації збору та обробки даних; формування аналітичних моделей прогнозування ринкової кон'юнктури; розвиток цифрової екосистеми, що включає торговельні, клірингові, розрахункові та інформаційні сервіси; інтеграцію фінансових технологій (фінтеху) у стратегічні програми розвитку біржі.

Отже, цифрова трансформація стає невід'ємною складовою стратегії управління фондовою біржею, оскільки формує технологічну основу її конкурентоспроможності та адаптації до умов глобальної невизначеності.

Фінансові технології у стратегічному управлінні фондовими біржами відіграють роль ключового драйвера розвитку інноваційної інфраструктури ринку капіталу. Їх застосування дозволяє інтегрувати сучасні рішення у сфері блокчейну, смарт-контрактів, хмарних обчислень і кібербезпеки в основні процеси біржового менеджменту.

Фінтех-рішення охоплюють широкий спектр інструментів – від цифрових платформ для торгівлі та електронної ідентифікації учасників ринку до систем штучного інтелекту, які аналізують поведінку інвесторів і

формують рекомендації для прийняття стратегічних рішень. Впровадження таких технологій сприяє створенню більш прозорого, безпечного й ефективного біржового середовища.

З точки зору стратегічного управління, фінтех дозволяє:

- підвищити ефективність обігу цінних паперів через електронні торговельні системи;
- забезпечити миттєву взаємодію з клієнтами через цифрові канали комунікації;
- впроваджувати моделі дистанційного доступу до біржових торгів;
- знижувати витрати на операційне адміністрування.

Особливого значення набуває технологія блокчейн, яка забезпечує децентралізований облік транзакцій і створює підґрунтя для прозорості біржових операцій. Завдяки незмінності записів у блокчейні, фондові біржі отримують можливість мінімізувати ризики шахрайства, підвищити довіру інвесторів і спростити процес аудиту.

Іншою важливою складовою цифрової трансформації є смарт-контракти, що дозволяють автоматизувати виконання біржових угод на основі попередньо визначених умов. Використання таких рішень знижує потребу в посередниках, скорочує тривалість операцій та сприяє підвищенню ефективності розрахунково-клірингової системи.

Варто підкреслити, що фінтех не лише підвищують технологічний рівень біржі, а й впливають на її стратегічну архітектуру управління, оскільки змінюють взаємовідносини між учасниками ринку, підходи до управління ризиками й джерела формування конкурентних переваг.

В Україні цифровізація фондового ринку відбувається у контексті загальної трансформації фінансової системи. Провідні біржі, серед яких ФБ «Перспектива», розвивають власні електронні платформи, удосконалюють механізми обліку угод і впроваджують інноваційні рішення для дистанційного доступу до торгів.

ФБ «Перспектива» однією з перших на національному ринку

запровадила електронну торговельну систему, що забезпечує оперативну взаємодію між брокерами та клієнтами в онлайн-режимі. Завдяки модернізації інформаційної інфраструктури біржа підвищила швидкість виконання угод, точність обробки даних і рівень інформаційної безпеки.

У межах стратегії цифрового розвитку ФБ «Перспектива» акцент робиться на:

- розробленні модулів аналітики для прогнозування біржових трендів;
- впровадженні систем кіберзахисту та безпечної авторизації користувачів;
- автоматизації процесів звітності та обліку;
- створенні умов для взаємодії з державними електронними сервісами (зокрема через систему «ProZorro.Продажі»);
- переході до хмарних сервісів для зберігання та обробки великих даних.

Результатом цифрової трансформації стала побудова інтегрованої цифрової екосистеми, у межах якої об'єднуються торговельна, депозитарна, розрахункова та інформаційна підсистеми. Така екосистема забезпечує комплексну підтримку всього циклу біржових операцій – від укладення угод до їх клірингу та розкриття інформації учасникам ринку.

В умовах інформаційної економіки аналітичні цифрові моделі стають центральним елементом стратегічного управління фондовими біржами. Застосування таких інструментів дає можливість здійснювати комплексний аналіз ринкових процесів, моделювати сценарії розвитку подій і прогнозувати наслідки управлінських рішень. Основу цих моделей становлять алгоритми машинного навчання, системи штучного інтелекту (ШІ) та аналітика великих даних (Big Data).

Для ФБ «Перспектива» цифрова аналітика дозволяє формувати стратегічні індикатори розвитку, зокрема: динаміку обсягів торгів за видами інструментів; структуру ліквідності та активності учасників ринку; рівень ризиковості окремих сегментів; показники ефективності біржової

інфраструктури.

Використання аналітичних платформ типу Power BI, Qlik Sense або внутрішніх модулів аналізу дозволяє інтегрувати різноманітні дані з торговельних, депозитарних і клірингових систем, створюючи єдине інформаційне середовище для підтримки прийняття стратегічних рішень. Це підвищує обґрунтованість управлінських дій, сприяє гнучкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури, дозволяє своєчасно коригувати стратегічні цілі.

Важливою функцією цифрових моделей є також оцінка сценаріїв ризику. Моделювання стрес-тестів і прогнозування фінансових показників на основі історичних даних дає змогу визначати межі стійкості біржі, оцінювати вплив зовнішніх шоків (воєнних, політичних, економічних) і формувати адаптивні стратегії управління. Такий підхід підвищує здатність фондової біржі забезпечувати стабільність свого функціонування навіть в умовах кризових явищ.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) є логічним продовженням процесів цифровізації та автоматизації в управлінні фондовою біржею. Використання алгоритмів глибинного навчання дозволяє аналізувати великі масиви біржових даних, визначати закономірності в поведінці інвесторів і прогнозувати можливі зміни цінових тенденцій.

Застосування ШІ в стратегічному управлінні забезпечує: автоматичне формування рекомендацій щодо структури біржового портфеля; виявлення нетипових операцій і попередження потенційних фінансових злочинів; підвищення точності прогнозів щодо попиту на фінансові інструменти; персоналізацію інформаційних послуг для учасників ринку.

Крім того, інтелектуальні системи активно використовуються для управління клієнтським досвідом (customer experience management), що дозволяє оптимізувати взаємодію з брокерами, емітентами та інвесторами. Це підвищує рівень довіри до біржі та створює додаткові конкурентні переваги.

Для ФБ «Перспектива» застосування технологій штучного інтелекту

може стати базою для побудови цифрового асистента управління – автоматизованої системи, яка генерує управлінські пропозиції на основі комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх показників. Така система може виконувати функції підтримки стратегічних рішень, моніторингу ефективності діяльності та аналізу ризиків у реальному часі.

З поширенням цифрових технологій зростає роль кібербезпеки у забезпеченні стабільності функціонування фондових бірж. Будь-які збої або несанкціонований доступ до даних можуть не лише призвести до фінансових втрат, а й суттєво підірвати довіру учасників ринку. Тому формування системи кіберзахисту є невід’ємною складовою стратегічного управління.

ФБ «Перспектива» у межах своєї стратегії цифрового розвитку впроваджує багаторівневу систему захисту інформації, яка включає:

- використання сучасних протоколів шифрування даних;
- багатофакторну автентифікацію користувачів;
- резервне копіювання критичних даних;
- постійний моніторинг інформаційних потоків;
- регулярні аудит і тестування безпеки.

Кібербезпека в сучасних умовах є не лише технічним, а й управлінським аспектом. Вона передбачає розробку політики інформаційної безпеки, навчання персоналу, створення кризових сценаріїв реагування та включення ризиків кіберзагроз у систему стратегічного ризик-менеджменту. Таким чином, кіберзахист стає невід’ємним елементом цифрової стратегії біржі, що спрямована на забезпечення стабільності та довіри до торговельних процесів.

Цифровізація фондового ринку безпосередньо впливає на ефективність стратегічного управління. По-перше, вона підвищує операційну ефективність, зменшуючи витрати на ручну обробку даних і прискорюючи виконання угод. По-друге, цифрові рішення забезпечують інформаційну прозорість, що сприяє підвищенню рівня довіри між усіма учасниками ринку. По-третє, впровадження ІТ-інновацій створює умови для адаптивності

управлінських процесів, коли біржа здатна швидко реагувати на зміни середовища. Для ФБ «Перспектива» цифровізація управління проявляється у зростанні: продуктивності торговельних систем; кількості активних учасників ринку; якості фінансової аналітики; швидкості прийняття стратегічних рішень.

Ефективність цифрової трансформації підтверджується не лише фінансовими результатами, але й якісними показниками – підвищенням інвестиційної привабливості біржі, зміцненням її репутації та зростанням довіри інституційних інвесторів. Таким чином, цифрові технології стають не просто інструментом автоматизації, а стратегічним ресурсом, що забезпечує сталий розвиток фондової біржі в довгостроковій перспективі.

Попри очевидні переваги цифровізації, процес упровадження технологічних рішень у стратегічне управління фондовою біржею супроводжується низкою ризиків і обмежень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Переваги та ризики впровадження фінтех-рішень у діяльність фондової біржі

Переваги	Ризики
Підвищення швидкості й точності операцій	Кіберзагрози та інформаційні атаки
Зростання прозорості біржових процесів	Недостатня готовність персоналу
Зменшення витрат на операційні процеси	Залежність від технологічних постачальників
Доступність аналітики в режимі реального часу	Ймовірність технічних збоїв
Підвищення привабливості для інвесторів	Неврегульованість правових аспектів FinTech

Їх можна класифікувати за групами:

1) технічні ризики пов'язані з імовірністю технічних збоїв, помилок програмного забезпечення або недостатньої сумісності нових ІТ-рішень з існуючою інфраструктурою. Такі проблеми можуть призвести до зупинки торговельних процесів, втрати даних або спотворення результатів біржових операцій;

2) організаційні ризики зумовлені складністю управління процесами

цифрової трансформації. Вони включають опір персоналу змінам, нестачу кваліфікованих ІТ-спеціалістів, недостатню координацію між підрозділами та слабку інтеграцію цифрових стратегій у загальну систему управління біржею;

3) фінансові ризики виникають у зв'язку зі значними інвестиційними витратами на придбання програмного забезпечення, модернізацію технічної бази, забезпечення кіберзахисту та навчання персоналу. Для українських фондових бірж, зокрема ФБ «Перспектива», ці витрати є суттєвими, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів і воєнної нестабільності;

4) правові ризики полягають у неврегульованості окремих аспектів цифрових фінансових операцій, зокрема щодо зберігання даних, захисту персональної інформації, використання блокчейн-технологій та смарт-контрактів. Недосконалість законодавства уповільнює процес впровадження інновацій і створює додаткові бар'єри для міжнародної інтеграції;

5) соціальні ризики пов'язані з потребою зміни корпоративної культури та підвищення цифрової компетентності персоналу. Без належної підготовки працівників цифрова трансформація може бути сприйнята як загроза, а не як можливість розвитку.

З огляду на це, ефективна реалізація цифрової стратегії фондової біржі має ґрунтуватися на принципах збалансованого управління ризиками, що передбачає оцінку, моніторинг та мінімізацію потенційних загроз на всіх етапах впровадження цифрових рішень.

На сучасному етапі розвитку українського фондового ринку ФБ «Перспектива» визначає цифрову трансформацію як пріоритетний вектор своєї стратегії управління. З урахуванням аналізу поточного стану і світових тенденцій, можна виокремити кілька ключових напрямів подальшого розвитку цифрової екосистеми біржі:

1. Модернізація торговельної платформи. Передбачається створення нових функціональних модулів для електронної торгівлі, інтегрованих з аналітичними сервісами та системами ризик-менеджменту. Це дозволить

підвищити швидкість виконання угод і зменшити транзакційні витрати.

2. Розвиток блокчейн-інфраструктури. Використання технології розподіленого реєстру створить умови для прозорості операцій, автоматизації клірингових розрахунків і спрощення аудиту. У перспективі це може стати основою для запуску цифрових токенизованих активів на українському ринку.

3. Впровадження ШІ-аналітики. Розроблення систем штучного інтелекту для прогнозування ринкових трендів, оцінки ризиків і формування рекомендацій щодо стратегічних рішень забезпечить біржі інформаційну перевагу та підвищить точність планування.

4. Цифрова інтеграція з міжнародними біржами. Створення технологічної сумісності з провідними європейськими торговельними майданчиками відкриє можливості для залучення іноземних інвесторів і розширення обсягів операцій.

5. Розвиток фінансової грамотності та цифрової культури персоналу. У межах корпоративної стратегії передбачається організація програм підготовки та підвищення кваліфікації працівників, що дозволить забезпечити ефективне використання впроваджених технологій.

6. Підвищення рівня кіберзахисту. Розширення систем моніторингу загроз, впровадження інструментів поведінкового аналізу та використання біометричної автентифікації сприятиме посиленню інформаційної безпеки торговельних процесів.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню позицій ФБ «Перспектива» як техно-інноваційного центру національного фондового ринку та підвищить її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Інтеграція цифрових технологій у стратегічне управління фондовою біржею передбачає перехід від фрагментарного впровадження окремих ІТ-рішень до створення цілісної цифрової стратегії, яка поєднує технологічні, управлінські та фінансові аспекти діяльності.

Цифрова аналітика →
моніторинг біржових даних у
режимі реального часу →
формування управлінських рішень

Рис. 3.2. Механізм інтеграції фінтех-рішень у стратегічне управління фондовою біржею

Ключові елементи такої інтеграції включають:

- цифрову архітектуру управління, яка забезпечує узгодженість усіх інформаційних потоків;
- стратегічну аналітику, що базується на даних з різних джерел;
- адаптивні бізнес-моделі, здатні швидко змінюватися відповідно до ринкових умов;
- управління змінами, спрямоване на формування культури інновацій та постійного навчання.

У цьому контексті стратегічне управління фондовою біржею набуває ознак цифрового корпоративного управління, у межах якого цифрові інструменти використовуються не лише для підтримки операційної діяльності, а й для стратегічного планування, оцінки ризиків і контролю результатів.

Для ФБ «Перспектива» впровадження цифрових технологій у систему стратегічного менеджменту означає перехід до інноваційно орієнтованої моделі розвитку, де ключовим ресурсом виступають дані, технології та знання, а не лише фінансові активи.

Таблиця 3.5

Основні цифрові інновації, що впливають на стратегічний розвиток біржових структур

Цифрова технологія	Сфера застосування	Очікуваний ефект	Приклад використання на ФБ «Перспектива»
Big Data-аналітика	Оцінка ринкових трендів	Підвищення точності прогнозування	Система аналітики біржових індикаторів
Блокчейн	Реєстрація угод і розрахунків	Прозорість, мінімізація помилок	Пілотний проєкт «Smart-Registry»
Штучний інтелект	Управління ризиками	Оптимізація рішень у реальному часі	Алгоритмічні торгові моделі
Хмарні платформи	Зберігання та обробка даних	Зниження витрат, масштабованість	Хмарна інфраструктура AWS-Cloud
API-інтеграції	Обмін даними з брокерами	Автоматизація біржових операцій	API-портал для учасників торгів

Упровадження цифрових технологій і фінтех-рішень у стратегічне управління фондовою біржею є необхідною умовою її стійкого розвитку в умовах глобальної невизначеності. Цифровізація змінює саму сутність стратегічного управління, переводячи його з рівня інтуїтивного планування на рівень управління, заснованого на даних, алгоритмах і технологіях.

На прикладі ФБ «Перспектива» можна стверджувати, що цифрова трансформація забезпечує: підвищення ефективності біржових процесів; розширення можливостей для аналітики й прогнозування; формування гнучкої системи управління ризиками; зміцнення репутації біржі як інноваційного фінансового інституту. Водночас цифровізація висуває нові вимоги до стратегічних компетенцій керівництва, системи кібербезпеки та нормативно-правового забезпечення. Лише за умов збалансованого поєднання технологічних інновацій, організаційних змін і стратегічного

планування цифрова трансформація здатна забезпечити реальну конкурентну перевагу на фондовому ринку.

Таким чином, упровадження цифрових технологій і фінтех-рішень є не лише інструментом модернізації біржової діяльності, а й фундаментом нової моделі стратегічного управління, зорієнтованої на інновації, прозорість і довгострокову стійкість фондового ринку України.

3.3. Моделювання сценаріїв розвитку фондової біржі в умовах невизначеності

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення воєнних ризиків і трансформацій фінансових систем виникає необхідність використання сценарного підходу до стратегічного планування діяльності фондових бірж. Моделювання сценаріїв розвитку дає змогу передбачити можливі варіанти зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування, оцінити рівень ризиків і визначити найбільш ефективні управлінські рішення для збереження стабільності та прибутковості біржі.

Сценарний підхід ґрунтується на принципах системності, адаптивності та альтернативності. Він передбачає розроблення кількох можливих варіантів розвитку подій залежно від дії зовнішніх факторів, зокрема економічних, політичних, технологічних і регуляторних. Для фондових бірж такий підхід є особливо важливим, оскільки саме вони виступають ключовими інституційними елементами фінансового ринку, що чутливо реагують на коливання макроекономічних показників, стан інвестиційного клімату та поведінку учасників торгів.

Методологічно сценарне моделювання може базуватися на трьох основних етапах:

- 1) ідентифікація факторів невизначеності – визначення змінних, що

впливають на стан біржі (ліквідність ринку, обсяги торгів, регуляторні зміни, воєнні ризики, цифровізація);

2) побудова альтернативних сценаріїв розвитку – розроблення оптимістичного, базового і песимістичного варіантів з урахуванням динаміки ключових індикаторів;

3) оцінка наслідків та вибір стратегічного напрямку – визначення найдоцільнішого варіанту дій для досягнення фінансової стійкості.

Для ФБ «Перспектива» основними чинниками невизначеності у 2020-2024 роках стали:

- макроекономічні ризики – скорочення обсягів ВВП, девальвація гривні, інфляційний тиск, уповільнення інвестиційної активності;

- воєнно-політичні фактори – прямий вплив збройного конфлікту на території України, обмеження роботи частини банківського сектору та зниження ліквідності фондового ринку;

- регуляторні ризики – зміни в законодавстві про ринки капіталу, посилення вимог до прозорості операцій і звітності;

- технологічні чинники – цифровізація біржових процесів, впровадження віддаленого доступу до торгів, автоматизація клірингових операцій;

- поведенкові ризики інвесторів – зміни структури попиту на фінансові інструменти, перехід частини інвесторів у валютні або криптовалютні активи;

- операційні ризики – збої в роботі ІТ-систем, втрати даних, кіберзагрози, які актуалізувалися під час воєнного стану.

Ідентифікація цих чинників дала змогу розробити базову систему сценарних припущень щодо розвитку ФБ «Перспектива» на середньострокову перспективу до 2027 року.

Для розроблення сценаріїв розвитку фондової біржі використано метод сценарного прогнозування на основі трендової екстраполяції основних показників діяльності. Результатом стало формування трьох сценаріїв

розвитку біржі: оптимістичного, базового і песимістичного. Вони відрізняються припущеннями щодо макроекономічних умов, динаміки обсягів торгів, фінансових результатів і рівня цифрової трансформації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Сценарії розвитку ФБ «Перспектива» на 2025-2027 роки

Показники	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
1	2	3	4
Економічне середовище	Післявоєнне відновлення, стабілізація валютного ринку, притік інвестицій	Помірна стабілізація, збереження частини воєнних ризиків	Тривала нестабільність, низька інвестиційна активність
Обсяг біржових торгів	Зростання на 40-50% за 3 роки	Зростання на 15-20%	Зниження на 10-15%
Рентабельність власного капіталу	Поступове підвищення до 0,25%	Збереження на рівні 0,1-0,15%	Падіння нижче 0,05%
Частка електронних операцій	90% усіх угод	75%	60%
Фінансова стійкість	Висока, збільшення резервного капіталу	Середня, стабільний рівень ліквідності	Зниження через зростання поточних зобов'язань

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Основні ризики	Технічні збої, конкуренція з міжнародними біржами	Регуляторні зміни, коливання курсу гривні	Воєнні ризики, відтік інвесторів
Стратегічні пріоритети	Інтеграція у міжнародні ринки, розвиток нових інструментів	Підтримання стабільності, поступова цифровізація	Збереження операційної діяльності, мінімізація витрат

Для кількісної оцінки сценаріїв застосовано модель прогнозування фінансових показників за методикою трендового моделювання на основі даних 2020-2024 рр.

Згідно з результатами моделювання, у оптимістичному сценарії біржа

досягає стабільного зростання прибутковості, зберігаючи високу ліквідність і розширюючи перелік фінансових інструментів. Базовий сценарій передбачає збереження існуючих тенденцій із помірним зростанням доходів, тоді як песимістичний сценарій вказує на ризик втрати частини клієнтської бази та скорочення обсягів операцій.

Для підвищення достовірності сценарного моделювання проведено аналіз чутливості чистого прибутку до зміни основних параметрів – обсягу торгів, адміністративних витрат і рівня ліквідності. Результати розрахунків (табл. 3.7) свідчать, що найбільш критичним фактором для прибутковості біржі є зміна обсягів торгів.

Таблиця 3.7

Аналіз чутливості чистого прибутку ФБ «Перспектива»

Параметр	Зміна показника, %	Вплив на чистий прибуток, %
Обсяг торгів	+10 / -10	+8,3 / -9,7
Адміністративні витрати	+10 / -10	-6,5 / +6,1
Ліквідність (грошові кошти)	+10 / -10	+3,2 / -4,0

Таким чином, зменшення обсягів біржових операцій на 10% може призвести до скорочення чистого прибутку майже на 10%, що підкреслює залежність фінансових результатів від ринкової активності. Це вимагає активного впровадження маркетингових стратегій для залучення нових учасників торгів.

Для оцінки потенційного стану фінансової стійкості біржі у 2027 році застосовано інтегральний індекс фінансової стабільності (ІФС), який враховує три компоненти: коефіцієнт автономії, рентабельність власного капіталу, рівень ліквідності. Розрахунок проведено за кожним сценарієм (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз інтегрального індексу фінансової стабільності
ФБ «Перспектива» на 2027 рік

Сценарій	Коеф-нт автономії	Рентабельність, %	Ліквідність	ІФС (0-1)	Оцінка стійкості
Оптимістичний	0,99	0,25	1,8	0,92	Висока
Базовий	0,98	0,14	1,3	0,78	Середня
Песимістичний	0,97	0,05	1,0	0,61	Низька

Отримані результати підтверджують, що навіть за несприятливих умов ФБ «Перспектива» зберігає достатній рівень фінансової стійкості завдяки переважанню власного капіталу. Водночас ефективність використання фінансових ресурсів істотно залежить від обсягів біржових операцій та якості управління витратами.

Для уточнення стратегічних орієнтирів діяльності біржі змодельовано вплив ключових управлінських рішень на фінансові результати (табл. 3.9).

Результати свідчать, що найвищий потенціал розвитку має оптимістичний сценарій, орієнтований на активну цифрову трансформацію та інтеграцію в міжнародні ринки капіталу.

Таблиця 3.9

Ефекти реалізації управлінських рішень у межах сценаріїв розвитку
ФБ «Перспектива»

Управлінське рішення	Очікуваний ефект	Потенційні ризики	Рекомендований сценарій реалізації
Впровадження нових цифрових продуктів	Зростання обсягів торгів на 20%	Підвищення операційних витрат	Оптимістичний
Розширення клієнтської бази за рахунок банків та фінкомпаній	Збільшення прибутку на 15%	Зростання дебіторської заборгованості	Базовий
Оптимізація адміністративних витрат	Зменшення витрат на 10-12%	Тимчасові скорочення	Песимістичний

		персоналу	
Запровадження маркетингової програми з просування біржі	Збільшення кількості угод на 10%	Витрати на рекламу	Оптимістичний / базовий

Проведене сценарне моделювання розвитку ФБ «Перспектива» дозволило визначити можливі траєкторії зміни її фінансового стану в умовах невизначеності. Дослідження підтвердило, що основними детермінантами розвитку виступають ліквідність ринку, обсяги торгів і ефективність управління витратами. Оптимістичний сценарій характеризується зростанням фінансової стійкості, базовий – стабільністю, а песимістичний – ризиком зниження прибутковості. Управління сценаріями розвитку потребує гнучкої стратегії, орієнтованої на цифровізацію, підвищення операційної ефективності та розширення спектра фінансових інструментів. Реалізація таких підходів забезпечить адаптацію ФБ «Перспектива» до умов воєнної та післявоєнної економіки, посилить її конкурентоспроможність і створить основу для сталого зростання у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Формування адаптивної стратегії управління фондовою біржею є ключовим чинником її стійкості та конкурентоспроможності в умовах ризиків і невизначеності. Така стратегія забезпечує гнучкість, оперативне реагування на зовнішні виклики та мінімізацію негативних наслідків ринкових коливань. Приклад ФБ «Перспектива» показує, що поєднання ризик-менеджменту, цифровізації та сценарного планування підвищує стабільність і ефективність біржової діяльності. Важливим результатом є зміцнення довіри інвесторів і підтримання ліквідності навіть у кризових умовах. Отже, адаптивне стратегічне управління виступає основою сталого розвитку фондового ринку.

2. Впровадження цифрових технологій і фінтех-рішень є ключовим

чинником підвищення ефективності стратегічного управління фондовими біржами. Цифровізація сприяє автоматизації процесів, підвищенню прозорості операцій, точності прогнозування та зниженню транзакційних витрат. На прикладі ФБ «Перспектива» видно, що інтеграція Big Data, блокчейну та штучного інтелекту формує сучасну цифрову екосистему біржі. Водночас важливою умовою успіху є забезпечення кіберзахисту, модернізація інфраструктури та підвищення цифрових компетенцій персоналу. Таким чином, цифрові технології стають основою нової моделі стратегічного управління, орієнтованої на інновації, прозорість і сталий розвиток фондового ринку України.

3. Результати сценарного моделювання показали, що розвиток ФБ «Перспектива» залежить від макроекономічної стабільності, цифровізації та ефективності управління витратами. В оптимістичному сценарії прогнозується зростання рентабельності до 0,25% і фінансової стійкості з ІФС=0,92, тоді як песимістичний передбачає зниження цих показників до ІФС=0,61. Найбільш чутливим чинником для прибутковості є обсяг торгів, зміна якого на $\pm 10\%$ спричиняє коливання прибутку майже на $\pm 9-10\%$. Для підвищення стійкості біржі доцільно активізувати цифровізацію, оптимізацію витрат і розширення клієнтської бази.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених наукових досліджень щодо формування стратегії управління діяльністю фондової біржі в умовах невизначеності можна сформулювати такі узагальнення та розробити відповідні рекомендації:

1. Фондова біржа відіграє ключову роль у ринковій економіці, забезпечуючи перерозподіл фінансових ресурсів, формування справедливої вартості капіталу та стабільність фінансової системи. Вона підвищує ліквідність активів, зміцнює довіру інвесторів та виконує інвестиційну, посередницьку, регулюючу, ціноутворюючу, інформаційну та страхову функції. Цифровізація економіки забезпечує швидкість, доступність і безпеку біржових операцій. Для України ефективна діяльність фондової біржі є передумовою сталого економічного зростання, розвитку ринку капіталу та інтеграції у світовий фінансовий простір.

2. Стратегічне управління біржовими інститутами є ключовим чинником їх конкурентоспроможності, стабільності та адаптивності до змін ринку. Воно передбачає визначення довгострокових цілей, вибір оптимальної стратегії та впровадження сучасних управлінських і технологічних підходів. Використання моделей стратегічного планування, збалансованої системи показників і сценарного управління дозволяє оцінювати ризики, визначати пріоритети та координувати ресурси. Завдяки цьому стратегічне управління забезпечує сталий розвиток бірж, підвищує прозорість ринку та зміцнює фінансову систему країни.

3. Ризики та невизначеність постійно супроводжують функціонування фондового ринку, визначаючи прибутковість інвестицій і довіру учасників. Ефективне управління ними потребує системного підходу, що включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків. В умовах воєнної та економічної нестабільності посилюються політичні, регуляторні та валютні фактори ризику. Традиційні моделі оцінки потребують адаптації, а сучасні

аналітичні підходи на основі великих даних, машинного навчання та ESG-аналізу набувають особливої значущості. Поєднання фінансової аналітики з новими технологіями підвищує точність прогнозів і забезпечує стійке управління інвестиційними ризиками.

4. ФБ «Перспектива» у 2020-2024 роках залишалося важливим учасником фондового ринку України, хоча її частка скоротилася з 60,1% до 25,7%. Після кризового 2022 року, коли обсяг торгів зменшився до 65,53 млрд. грн., у 2024 році він зріс до 188,2 млрд. грн., а кількість угод – до 175,45 тис. Загальне зростання організованого ринку на 95,7% свідчить про відновлення довіри інвесторів і поступову стабілізацію біржової діяльності. Надалі ключовим завданням для ФБ «Перспектива» є відновлення конкурентних позицій та підвищення частки ринку через цифровізацію й розширення спектра фінансових інструментів.

5. ФБ «Перспектива» у 2020-2024 роках зберегла стабільний фінансовий стан, активи зросли з 50607 тис. грн. до 51259 тис. грн. (+1,3%), а власний капітал перевищував 99% пасивів. Чистий дохід збільшився на 99,4%, проте через ріст витрат чистий прибуток скоротився на 43,9% – з 82 тис. грн. до 46 тис. грн. Рентабельність власного капіталу знизилася з 0,162% до 0,091%, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів. Попри це, зростання резервного капіталу на 125,6% підтверджує фінансову стійкість і здатність біржі протистояти ризикам.

6. Стратегічне управління ФБ «Перспектива» стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, що обмежують ефективність її діяльності. Основними проблемами є недостатня цифровізація та інноваційність, обмежена диверсифікація доходів, слабка організаційна структура та невизначеність регуляторного середовища. Подолання цих бар'єрів вимагає впровадження інтегрованої системи стратегічного контролю, модернізації управлінської моделі та активної цифрової трансформації. Реалізація комплексної стратегії розвитку сприятиме зміцненню конкурентних позицій біржі та підвищенню її привабливості для інвесторів.

7. Формування адаптивної стратегії управління фондовою біржею є ключовим чинником її стійкості та конкурентоспроможності в умовах ризиків і невизначеності. Така стратегія забезпечує гнучкість, оперативне реагування на зовнішні виклики та мінімізацію негативних наслідків ринкових коливань. Приклад ФБ «Перспектива» показує, що поєднання ризик-менеджменту, цифровізації та сценарного планування підвищує стабільність і ефективність біржової діяльності. Важливим результатом є зміцнення довіри інвесторів і підтримання ліквідності навіть у кризових умовах. Отже, адаптивне стратегічне управління виступає основою сталого розвитку фондового ринку.

8. Впровадження цифрових технологій і фінтех-рішень підвищує ефективність стратегічного управління фондовою біржею, забезпечуючи автоматизацію процесів і прозорість операцій. На прикладі ФБ «Перспектива» видно, що інтеграція Big Data, блокчейну та ШІ формує сучасну цифрову екосистему та покращує якість управлінських рішень. Водночас ключовими умовами успішної цифрової трансформації є кіберзахист, модернізація інфраструктури та розвиток компетенцій персоналу. У результаті цифрові технології стають основою інноваційної моделі стратегічного управління й підвищують конкурентоспроможність фондового ринку України.

9. Результати сценарного моделювання показали, що розвиток ФБ «Перспектива» залежить від макроекономічної стабільності, цифровізації та ефективності управління витратами. В оптимістичному сценарії прогнозується зростання рентабельності до 0,25% і фінансової стійкості з ІФС=0,92, тоді як песимістичний передбачає зниження цих показників до ІФС=0,61. Найбільш чутливим чинником для прибутковості є обсяг торгів, зміна якого на $\pm 10\%$ спричиняє коливання прибутку майже на $\pm 9-10\%$. Для підвищення стійкості біржі доцільно активізувати цифровізацію, оптимізацію витрат і розширення клієнтської бази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У.Я., Черчата А.О., Орловська Ю.В. Трансформація фондового ринку України в умовах цифровізації та Європейської інтеграції: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 237-243.
2. Бердар М., Фіщук С. Підходи щодо оцінювання ефективності фондового ринку України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. Вип. 1. С. 23-30.
3. Бормотова М.В., Машошина Т.В., Тройнікова О.М. Дослідження особливостей функціонування фондового ринку України в сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 12. С. 20-23.
4. Боярчук О.М. Деякі правові аспекти регулювання фондового, криптовалютного ринків та впливу на них цифрових технологій у Сполучених Штатах Америки та Європейському Союзі. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3(1). С. 196-200.
5. Бражник Л.В. Фондовий ринок України: стан, актуальні проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.35>.
6. Бригінець О.О., Бянов О.О. Еволюція правового регулювання фондового ринку як фактору економічного розвитку України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 11. С. 22-25.
7. Васюренко О.В. Домогосподарства на фондовому ринку України: поведінкові стратегії, обмеження та перспективи. *Український соціум*. 2024. № 3-4. С. 140-141.
8. Віблій П., Костевич Ю. Вплив війни на території України на світовий фондовий ринок. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. № 1. С. 39-48.
9. Водолазська О.А., Герман Г.В. Управління державним боргом

України. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 77-82.

10. Водолазська О.А., Колеснік С.В. Розвиток фондових бірж в Україні: тенденції, проблеми та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №1. С. 113-119.

11. Гаврилов І. Фрактальні властивості фондових ринків: досвід країн Південно-Східної Азії. *Товари і ринки*. 2024. № 2. С. 41-50.

12. Ганусич В.О. Скрінери фондового ринку та їх використання для фінансового аналізу компаній. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.41>

13. Ганусич В.О., Ганусич К.С. Аналіз ESG рейтингу технологічних компаній, акції яких торгуються на фондовому ринку, з метою прийняття інвестиційних рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 173-180.

14. Ганцяк М., Бруцький Є. Роль державних облігацій у розвитку фондового ринку України. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2025. № 2. С. 371-380.

15. Гнатченко Є.Ю., Тараруєв Ю.О. Діагностика конкурентоздатності фондових бірж України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 137-145.

16. Горбаневич В.Л., Іванюта П.В. Державне регулювання фондової біржі в країнах Європи та Україні. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 107-113.

17. Гребенюк Н.О., Бакланова А.О. Інвестиції: класичні інструменти фондової біржи чи криптовалюта. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2023. Вип. 105. С. 32-43.

18. Желізняк Р.Й., Романко Т.І., Бабухін А.О. Стан та функціонування фондового ринку України в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2024. № 5(2). С. 160-166.

19. Заїчко І.В., Різник Д.В., Яценко О.В. Інвестиційні фонди і їхня роль на фондовому ринку: ETF, взаємні фонди, хедж-фонди. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1. С. 83-98.

20. Заяц О.В., Теслюк Н.П., Бойко А.А., Бойко М.О. Проблеми та

перспективи розвитку цифрових технологій та інновацій фондового ринку в умовах сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 379-386.

21. Іванов І.О. Формування інвестиційного портфеля відкритих інститутів спільного інвестування: теорія та практика. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №3-4. С. 53-60.

22. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів: Структура власності. Фінансова звітність і додаткова інформація. АТ «Українська біржа». 2025. URL: <https://www.ux.ua/s281>

23. Квасницька Р.С., Карпенко В.Л. Торгові стратегії у діяльності професійних учасників фондового ринку та інших трейдерів біржової торгівлі фінансовими інструментами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 66-71.

24. Ковальчук С. Сучасні напрями розвитку біржової торгівлі: тренди та інновації. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №2. С.138-143.

25. Ковалюк А.О., Улич О.М. Зарубіжний досвід функціонування фондових ринків та їх вплив на економіку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №5-6. С. 58-68.

26. Красножон С.В., Піддубний В.А., Середюк В.Д. Оптимізація інструментів фондового ринку для підвищення інвестиційної діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 4. С. 32-37.

27. Криховецька З.М., Кропельницька С.О. Фондові біржі України: проблеми та орієнтири розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 70-80.

28. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Трикоза К.С. Стратегічне управління процесами залучення суспільства до інвестування на фондових біржах. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL : <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/148>

29. Лапішко З., Грудзевич У., Тищенко А. Вплив військових конфліктів на біржову торгівлю на міжнародних фондових ринках. *Економіка та*

суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-1229>

30. Левкович О.В., Шрамко І.П. Аналіз фінансової безпеки фондового ринку України та країн світу. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.67>

31. Масюк Ю.В. Інституційна модернізація фінансових послуг посередників на фондовому ринку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2025. № 2(2). С. 148-155.

32. МінфінМедіа – фінанси та інвестиції : Фондові індекси. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/stock/>

33. Оприлюднення інформації: Звітність емітента. АТ «Фондова біржа ПФТС», 2025. URL: <https://pfts.ua/stock-exchange-pfts/pfts-publication/pfts-report>

34. Офіційний веб-сайт НКЦПФР України. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>

35. Перша Фондова Торгова Система (ПФТС) : Індекс ПФТС. URL: <https://pfts.ua/trade-info/indexes/shares-indexes>

36. Петрук А.О. Аналіз світового та вітчизняного ринків похідних фінансових інструментів. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №2. С. 62-75.

37. Положення про нагляд за дотриманням пруденційних нормативів професійними учасниками фондового ринку : Затверджене НКЦПФР 01.12.2015 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1599-15>

38. Посилення ефективності та прозорості ринку капіталу: Україна та ЄБРР підписали Меморандум про взаєморозуміння. Міністерство фінансів України, 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/enhancing_capital_market_efficiency_and_transparency_ukraine_and_ebrd_signed_memorandum_of_understanding-5244

39. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України № 3480-IV від 23.02.2006. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15/print1491296480899025#top>

40. Роганова Г.О. Аналіз основних тенденцій розвитку українських компаній аграрної промисловості на Варшавській фондовій біржі. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 33-39.

41. Рудик В. Пріоритети розвитку українського фондового ринку в контексті управління пенсійними активами населення. *Облік і фінанси*. 2025. № 1. С. 88-94.

42. Слюсарчук Л.І., Діденко І.О. Роль соціальних мереж у поширенні фінансової інформації та її вплив на фондовий ринок: на прикладі акцій американської автомобільної компанії TESLA. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 225-230.

43. Сохацька О.М., Панасюк В.М., Роговська-Іщук І.В., Вінницький С.І. Фундаментальний та технічний аналізи міжнародних ринків. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 309 с.

44. Тарасенко А.В., Тарасенко О.О. Удосконалення процесів макроекономічного прогнозування в умовах нестабільності фондового ринку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1. С. 329-338.

45. Татарин Н.Б., Олійник О.І. Фондовий ринок як один із елементів фінансового ринку: історія та його сучасний стан в Україні. *Молодий вчений*. 2023. №3 (115). С. 128-133.

46. Топоркова О.А., Удачина К.О., Подольхов М.М. Індикатори фондового ринку в контексті інвестиційних можливостей фінансових установ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 155-160.

47. Тугай В.С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах. *Економіка та підприємництво*. 2024. Вип. 52. С. 5-17.

48. Фондова біржа «Перспектива»: Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. Річна фінансова звітність. URL: <https://fbp.com.ua/About/EmmitPages.aspx>

49. Фролов Д. Страхові компанії як каталізатори розвитку фондового ринку України. *European scientific journal of economic and financial innovation*.

2025. № 2. С. 172-181.

50. Халатур С.М., Грабчук О.М., Віллер І.О. Інноваційні інструменти управління фондовою біржею: антикризовий аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 69-73.

51. Халатур С.М., Грабчук О.М., Грудєв Е.І. Санаційні стратегії біржових структур у відповідь на ринкові збурення. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2025. № 57. С. 139-146.

52. Хандога А.В. Сфера державного нагляду та контролю Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на етапі становлення та розвитку ринків капіталу в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 84(3). С. 222-227.

53. Хирбу В.О. Становлення фондових ринків у Східній Європі та Україні: ключові відмінності. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.95>

54. Чуницька І., Богріновцева Л., Гонгало С. Фінансові посередники як інституційні драйвери капіталізації фондового ринку України. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2025. № 1. С. 374-384.

55. Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Горбатюк О.В. Функціонування деривативних фінансових інструментів у розвитку біржової торгівлі: теоретико-еволюційний аспект. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С.118-125.

56. Шишков С., Шишкова Д. Еволюція фондових бірж України: географічні та інституційні чинники. *Acta Academiae Beregsasiensis Economics*. 2025. Вип. 10. С. 545-559.

57. Шулик Ю.В. Стан та перспективи розвитку фондового ринку України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2024. № 33(61). С. 69-80.

58. Ярмішко А.О. Інституційна роль фондових бірж у фінансуванні підприємств України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2025. № 5(1). С. 224-229.