

головним інструментом забезпечення ефективності та прозорості використання бюджетних коштів.

### Список використаних джерел:

1. Семенець І. В., Шевченко С. О., Григорів О. О. Ефективність бухгалтерського обліку в державному секторі України в умовах цифровізації. *Modern Economics*. 2024. № 47. С. 109-115. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-16) (дата звернення: 10.11.2025).
2. Шелест О.Л., Гузенко А.Л. Удосконалення механізму складання кошторису бюджетної установи. *Економічні студії*. 2018. № 4 (22). С. 120-124. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623894> (дата звернення: 10.11.2025).
3. 524 млрд доларів на відновлення та реконструкцію потребуватиме Україна у найближчі 10 років – оприлюднено нову оцінку RDNA4. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*: веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/984642e7-f971-4aa7-8cc0> (дата звернення: 11.11.2025).

УДК 658.15:336.7:004(477)

**Ушеренко С. В.**

*к.е.н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Алексін Г.О.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ФІНАНСАМИ

Військові дії РФ проти України здійснили негативний вплив на розвиток національної економіки, зокрема, на її сферу підприємництва, що виступає драйвером розвитку. Значна кількість підприємств розміщених на Сході України на

окупованих територіях зупинили свою роботу, а частина підприємств, що за програмою релокації змінили своє розташування, але так і не змогли відновити свою роботу. Діяльність підприємницької сфери України ще блокується внаслідок руйнації енергетичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення виробничого персоналу, зменшення інвестицій в основний капітал, корупційних впливів на підприємництво тощо. Незадовільний стан підприємницької сфери України, що проявляється в її зменшенні як за кількісним складом підприємств, так і за обсягом продукції та її якості стає одним з визначальних факторів рецесії національної економіки, критичного дефіциту державного бюджету, негативного балансу експорт/імпорт. Звідси постає завдання активізації підприємницького сектору з погляду як у воєнний період, так і у повоєнні часи в Україні. При цьому, якщо у воєнні часи пріоритетом стає відновлення виробництв, оптимізації логістичних ланцюгів і розширення ринків збуту продукції то у повоєнні часи постає ще завдання інноваційної модернізації виробництв [1].

Враховуючи, що переважну частку сфери підприємництва в Україні складає корпоративний сектор, то найбільшу увагу має привертати саме корпоративний сектор, зокрема визначальні ресурси його діяльності та розвитку - корпоративні фінанси. Розглядаємо корпоративні фінанси як сукупність економічних (фінансових) відносин, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, капіталу, грошових коштів, їх обігом з метою забезпечення максимізації вартості корпоративного підприємства. Враховуючи обсяг корпоративного сектору і відповідно корпоративних фінансів це визначає значущість їх ролі у фінансовій системі держави для обслуговування сфери матеріального виробництва, формуванні національного багатства та ВВП. Таким чином корпоративні фінанси виступають індикатором стану як окремого корпоративного підприємства, так і через їх множину в корпоративному секторі загалом стану національної економіки. Особливості кожного корпоративного

підприємства знаходять відображення у специфіці формування фінансових ресурсів та функціонального призначення у вирішенні завдань діяльності підприємства.

З позиції значущості корпоративних фінансів у національній економіці актуалізується проблема системного аналізу корпоративних фінансів в контексті ефективності управління ними, зокрема в умовах підвищеної ризиковості; забезпечення інвестиційної діяльності підприємств, появи та поширення новітніх фінансових технологій (далі – ФінТех), а також розбудови інституціонального середовища для розвитку і поширення новітніх фінансових технологій. Разом це має стати одним із визначальних факторів розвитку підприємницької сфери національної економіки. Водночас, ефективність управління фінансами корпоративного підприємства визначає його стійкість, інвестиційну привабливість, а також потенціал розвитку.

У цьому плані виникає проблема дослідження підходів до забезпечення ефективного управління корпоративними фінансами шляхом застосування ефективних механізмів та інструментів управління на практиці. Окреслимо основні напрями наукових розвідок за напрямками зазначених проблем. Теоретико-методологічною базою управління корпоративними фінансами прийнято вважати концепцію вартісно-орієнтованого управління (англ. value based management, VBM), яка пов'язується із підпорядкуванням всіх процесів, які відбуваються в корпоративному підприємстві єдиній меті – створенню доданої вартості для інвесторів. При цьому інвестори відчують факт створення доданої вартості у разі отримання дивідендів чи зростання ринкового курсу корпоративних прав. В рамках цієї концепції розроблені різні моделі, серед яких найбільшого поширення внаслідок їх практичного значення такі : максимізації вартості (доходів) власників корпоративних прав організації (англ. Shareholders Value Added – SVA); нарощування акціонерного капіталу (SVA); економічної доданої вартості (EVA); управління грошовою доходністю (CVA); скоригованих грошових надходжень і витрат (CFROI); управління на основі очікувань (EBM); управління ринковою

доданою вартістю (MVA); модель Едварда Белла-Ольсона (ЕВО); управління грошовою доданою вартістю (RCF); доданого грошового потоку (CFA); об'єднання фінансової та економічної моделей доданої вартості (FEVA); застосування EVA до не фінансових аспектів діяльності (RAVE) та інші. До цих моделей додаються моделі оцінки застосування фінансових інструментів, як-то: оцінки доходності фінансових активів, диверсифікованого портфеля акцій; оцінки деривативів; моделі оцінки акцій на основі їх доходності; оцінки облігацій на основі їх доходності; оцінки векселів; модель оцінки фінансових активів з урахуванням систематичного ризику та ін.

Застосування зазначених моделей і фінансових інструментів залежить від організаційно-правової форми корпоративного підприємства, його розмірів, обсягу і структури капіталу та скерованих фінансів, а також в залежності від часового періоду, наприклад, в короткостроковому періоді з використанням економічної доданої вартості (EVA), в довгостроковому періоді – ринкової доданої вартості (MVA). Основними перевагами використання моделей оцінювання економічної та ринкової доданої вартості та управління нею є можливість комплексного оцінювання діяльності підприємства в поточному та перспективних періодах, врахування вартості капіталу, можливість створення системи стимулювання персоналу з урахуванням його компетентностей та внеску у вартість підприємства.

Розгляд питання пошуку фінансово-аналітичних показників, орієнтованих на розкриття стратегічних перспектив збільшення вартості фінансових ресурсів, змушує звернути увагу на той факт, що на сьогоднішній день у практиці управління фінансами та контролінгу провідних корпорацій світу спостерігається поступова відмова від використання традиційних критеріїв ефективності, які ґрунтуються на бухгалтерській звітності. Такі традиційні показники як прибуток, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів своєчасно не відображають ризики зменшення вартості підприємства, а також вони не виявляють зв'язок курсом корпоративних прав та вартістю бізнесу, які формуються ринком капіталів.

Недостатність врахування тільки показників прибутку та рентабельності для визначення вартісних параметрів підприємства пояснюється також такими основними чинниками: використанням підприємствами різних систем бухгалтерського обліку та методів визначення показників, що наводяться у звітності; неврахуванням поточних потреб інвестування коштів в оборотні та необоротні активи підприємства; ігнорування фактору зміни вартості грошей у часі; неврахуванням змін вартості інтелектуального капіталу (включає об'єкти інтелектуальної власності, компетентності персоналу, гудвіл) в умовах технологічних змін. Звідси випливає доцільність здійснення оцінки та управління вартістю фінансових ресурсів і підприємства в цілому в залежності від часового періоду: в короткостроковому періоді з використанням економічної доданої вартості (EVA), в довгостроковому – ринкової доданої вартості (MVA). Основними перевагами використання економічної та ринкової доданої вартості визначено комплексне оцінювання діяльності підприємства в поточному та перспективних періодах, врахування вартості капіталу (включаючи вартість інтелектуального капіталу), можливість створення системи стимулювання персоналу з урахуванням їх компетентностей і внеску у вартість підприємства.

Для управління корпоративним фінансами (як і взагалі фінансовими ресурсами) підприємства і підприємством у цілому перспективним є використання методології Системи Збалансованих Показників (далі – СЗП), запропонованої Нортон і Капланом, яка включала показники діяльності підприємства за позиціями в секторах фінанси, ринок, внутрішні бізнес-процеси і клієнти з метою управління цими взаємопов'язаними показниками з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. За концепцію вартісно-орієнтованого управління підприємством для повноти підходу до управління підприємством доцільно здійснювати оцінку й управління показниками в шести взаємопов'язаних площинах діяльності підприємства : інвестиційна, корпоративні фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, інституціональне середовище. Якщо є публічно-приватне

партнерство або на перспективу, то додається ще така площа діяльності підприємства, як публічно-приватне партнерство. Поєднання ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників дозволяє стимулювати внесок бізнес-сегментів, центрів відповідальності, управлінського персоналу підприємства і окремого його працівника у зростанні вартості підприємства.

Зараз спостерігається помітна тенденція застосування фінансових технологій (ФінТех) і штучного інтелекту в підходах до управління корпоративними фінансами [2]. Сучасні ФінТех технології штучного інтелекту, що надають спеціалізовані ФінТех-компанії, забезпечують як високу продуктивність, адаптивність до змін зовнішнього середовища і характеризується гнучкістю, оперативністю, аналізом великого масиву даних і це особливо добре підходить для використання процесів прийняття раціональних рішень на основі масиву даних та використовуючи Big Data, машинне навчання та предикативну аналітику, Запровадження ФінТех можуть отримати новітні знання про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційну ефективність. Такий підхід дозволяє підприємству адаптувати свої послуги, оптимізувати свою діяльність і зрештою перевершити конкурентів, які покладаються на традиційні методи прийняття рішень. ФінТех-компанії при формуванні клієнт орієнтованого підходу використовують дані для розуміння та прогнозування потреб та переваг клієнтів. Аналізуючи моделі витрат, ФінТех-додаток може пропонувати персоналізовані поради щодо складання бюджету або рекомендувати інвестиційні можливості.

Аналізуючи ретроспективні дані та тенденції ринку, ФінТех допоможуть виявляти потенційні ризики та розробити запобіжні заходи, зокрема, на базі моделей кредитного скорингу.

Операційна ефективність - ще одна область, де дані, засновані на інсайтах, можуть мати істотний вплив. Оптимізація процесів на базі аналізу даних транзакцій дозволяє скоротити витрати та покращити надання послуг. Наприклад, платформи

кредитування між приватними особами (P2P) використовують дані для ефективного зіставлення кредиторів та позичальників. Аналітика даних може допомогти відстежувати транзакції щодо підозрілої діяльності, тим самим сприяючи зусиллям боротьби з відмиванням грошей (AML). Дані, отримані за допомогою такого аналізу, є дуже цінними при розробці нових продуктів та послуг. Розуміючи потреби та прогалини ринку, ФінТех можуть впроваджувати інноваційні рішення, які відповідають потребам їх цільової аудиторії, наприклад, це продукти мікрострахування.

При розгляді питання про вихід на нові ринки дані ФінТех можуть розкрити інформацію про місцеву фінансову поведінку та переваги, дозволяючи підприємству налаштовувати свої пропозиції, наприклад, якщо мобільний платіжний сервіс адаптує свою платформу для різних регіонів, проаналізувавши дані про локальні транзакції.

### **Список використаних джерел:**

1. Лієв О.С. Суспільна інноваційна модернізація як імператив оновлення сучасної України / в кн. *Moderní aspekty vědy: XL. Díl mezinárodní kolektivní monografie* [Modern aspects of science: 40-th volume of the international monograf] /Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. str. 126 – 152.
2. Aleksin G., Usherenko S., Kaminska I. FinTech in Ukraine's post-war recovery: governance and managerial reflections. *Green Blue and Digital Economy Journal*. 2025. №6(2). P. 55–62. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2025-2-7>