

**К. О. Копішинська,**

*кандидат економічних наук, доцент,*  
ORCID 0000-0002-1609-2902,  
e-mail: kopishynska@ukr.net,

**А. Р. Качур,**

*магістрантка,*  
ORCID 0009-0006-6862-0267,

*Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського*

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Постановка проблеми.** Умови функціонування вітчизняних промислових підприємств суттєво ускладнені впливом військово-політичних факторів, що обумовили проблеми з логістикою та електропостачанням, зростання дефіциту кадрів, а також загальну кризову ситуацію в економіці. Під впливом цих обставин значна кількість підприємств вимушені орієнтуватись у фінансовому управлінні на короткострокову максимізацію прибутку, щоб забезпечити виживання та підтримання операційної діяльності. Проте така стратегія обмежує можливості для довгострокового розвитку, створення та впровадження інновацій та адаптації до мінливих ринкових умов. Тому наразі критично важливим стає перегляд усталених практик формування фінансових орієнтирів та пошук підходів до управління фінансовими ресурсами, які зможуть забезпечити довгостроковий стійкий фінансовий розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі значну увагу було приділено концепціям фінансового менеджменту та розвитку системи фінансового управління. Так, дослідження системи фінансового менеджменту та питання ефективності управління фінансами та впливу фінансових рішень на стратегію підприємства широко представлені у роботах таких вітчизняних вчених як І. Бланк, Г. Савчук, О. Замазій, І. Колос, та зарубіжних С. Блок, А. Фабозці. Також в працях вітчизняних науковців Г. Островська, Т. Томаля, Г. Янчук та зарубіжних П. Дрейк, Б. Піндер-Айрес, С. Вандал висвітлено основні переваги застосування концепції вартісно-орієнтованого управління в системах фінансового менеджменту підприємств різних галузей промисловості та окреслено вплив впровадження даних концепцій на інвестиційну привабливість підприємств.

Незважаючи на наявність численних досліджень концепції фінансового управління, додаткової уваги потребують проблеми оптимізації фінансового менеджменту в умовах швидких змін ринкових умов, воєнно-економічної нестабільності та швидкого розвитку технологій за допомогою впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління.

**Метою статті** є дослідження особливостей вартісно-орієнтованого управління та обґрунтування необхідності його впровадження для удосконалення системи фінансового менеджменту промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній вітчизняній та зарубіжній економічній літературі науковці по-різному визначають поняття «фінансовий менеджмент». Так, наприклад, І. Школьник [8] його трактує, як комплексну систему принципів та методів, які спрямовані на розроблення та втілення управлінських рішень що в свою чергу базуються на формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів підприємства, і спрямовані на організацію його грошових потоків для досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей [8]. Джеймс Ван Хорн [13] визначає фінансовий менеджмент, як специфічна управлінська область, що безпосередньо пов'язана з організацією грошових потоків на підприємстві, формуванням та забезпеченням капіталом, управлінням грошовими потоками для досягнення підприємством поставлених стратегічних, тактичних та оперативних цілей [12].

Аналіз релевантної літератури показав, що поняття «фінансовий менеджмент» є значно ширшим і може розглядатися в трьох аспектах:

– *процесному*: як сукупність процесів, що включають формування, управління, забезпечення,



використання, розподіл та контролювання фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства з мінімізацією ризику його неплатоспроможності.

– *організаційному*: як напрям управлінської діяльності, що передбачає організацію роботи фінансових підрозділів підприємства (фінансові служби, бухгалтерія тощо), розподіл повноважень між фінансовими менеджерами, забезпечення виконання поставлених перед фінансовими структурами завдань та безпосереднє виконання поставлених оперативних, тактичних та стратегічних цілей.

– *підприємницькому*: як фінансові послуги платного характеру, що може надавати одне підприємство іншим суб'єктам підприємницької діяльності з метою ефективної організації системи управління фінансовими ресурсами на умовах аутсорсингу [8].

У контексті даного дослідження фінансовий менеджмент буде розглядатись як загальна система фінансового забезпечення промислового підприємства, що націлена на досягнення його загальної мети за допомогою керування фінансовими ресурсами.

Таким чином, головною метою фінансового менеджменту є досягнення поставлених фінансових цілей підприємства за результатами здійснення господарської діяльності.

Фінансовий менеджмент є критично важливим елементом системи управління підприємством, оскільки він охоплює комплексні процеси формування, розподілу, контролю та оптимізації фінансових ресурсів з метою досягнення стабільних прибутків і забезпечення тривалого розвитку. Ця підсистема управління дозволяє не тільки раціонально використовувати фінансові потоки, але й адаптуватися до змін у ринкових умовах, мінімізуючи ризики та забезпечуючи фінансову стійкість. Отже, фінансовий менеджмент виступає як основа для стратегічного планування та виконання операційних завдань, сприяючи забезпеченню загального успішного результату діяльності підприємства.

Система фінансового менеджменту включає такі елементи: суб'єкти та об'єкти фінансового менеджменту, фінансову політику, функції фінансового менеджменту та фінансовий механізм підприємства. Схематично систему фінансового менеджменту підприємства подано на рис. 1.

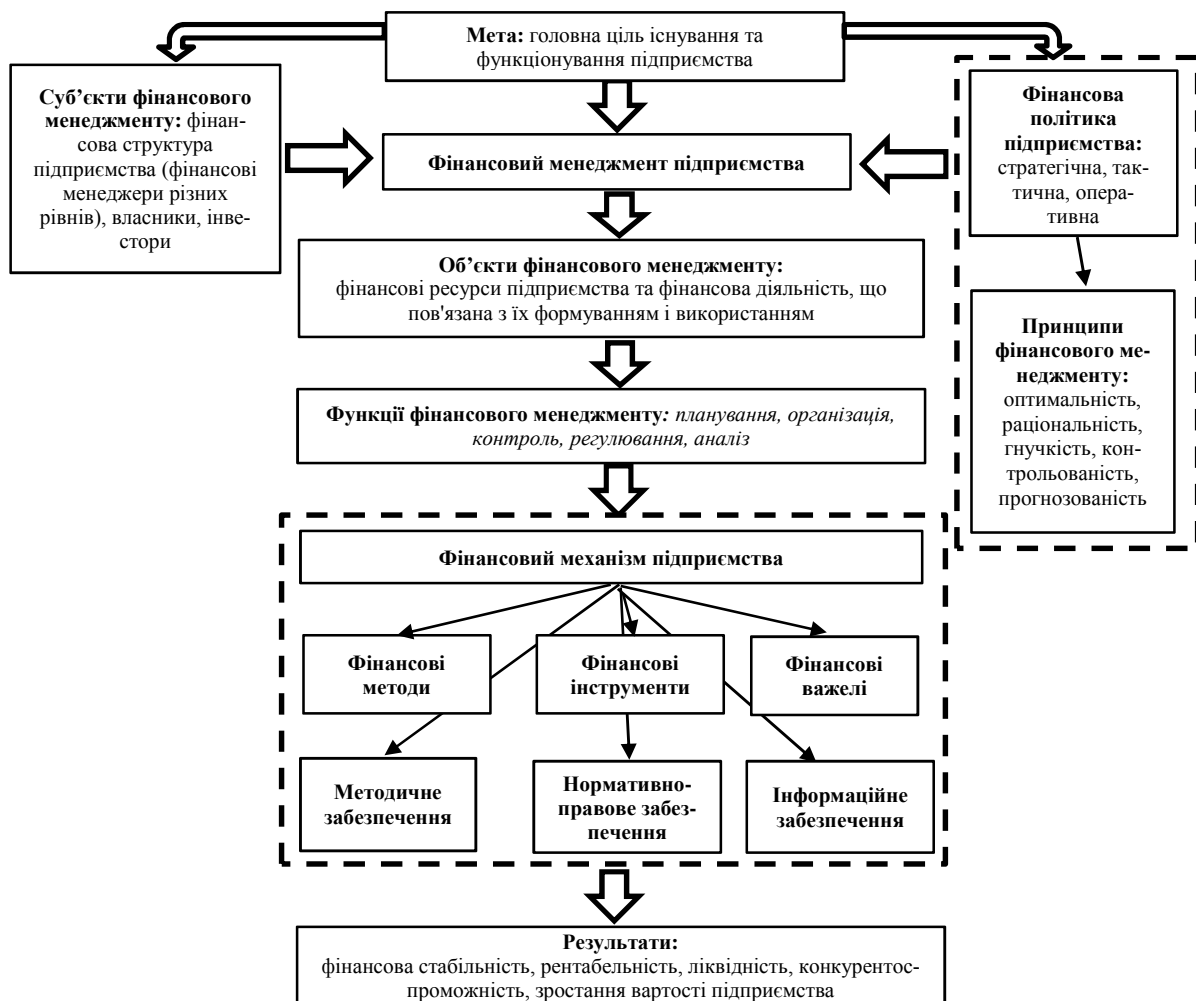


Рис. 1. Схема системи фінансового менеджменту підприємства

Складено авторами.

Основою системи фінансового менеджменту є чітко визначена мета підприємства, яка є базисом для формування фінансової політики підприємства, що, в тому числі, визначає фінансові цілі та загальні принципи управління фінансовими ресурсами. До процесу формування та досягнення фінансових цілей підприємства долучені суб'єкти фінансового менеджменту, зокрема власники, інвестори та менеджери, що приймають ключові рішення. Їх роль полягає не лише в реалізації функцій фінансового менеджменту, а саме плануванні, організації, контролі, регулюванні, аналізі фінансових потоків, але й у забезпеченні стабільності та зростання підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для того, щоб процес управління фінансами на промисловому підприємстві був ефективним та безперервним, він повинен бути керованим установленим фінансовим механізмом, що адаптований під потреби кожного окремого бізнесу [3]. У даному аспекті фінансовий механізм – це цілісна та сукупна система управління фінансами на підприємстві, що охоплює процеси розробки та реалізації управлінських фінансових рішень та регулює роботу фінансового менеджменту підприємства.

Фінансовий механізм являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що спрямовані на організацію фінансових відносин, забезпечення раціонального розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства та забезпечення задовільних результатів його діяльності за допомогою ефективного фінансового управління. Базові елементи фінансового механізму включають: фінансові методи, фінансові важелі, а також нормативне, правове та інформаційне забезпечення. Значення кожного з цих елементів полягає у наступному [4; 9]:

– фінансові методи – це сукупність конкретних способів впливу на об'єкти в фінансовому управлінні, в тому числі на фінансові ресурси, фінансові ризики, фінансові відносини тощо. Прикладами фінансових методів є процеси у сфері управління фінансами на підприємстві.

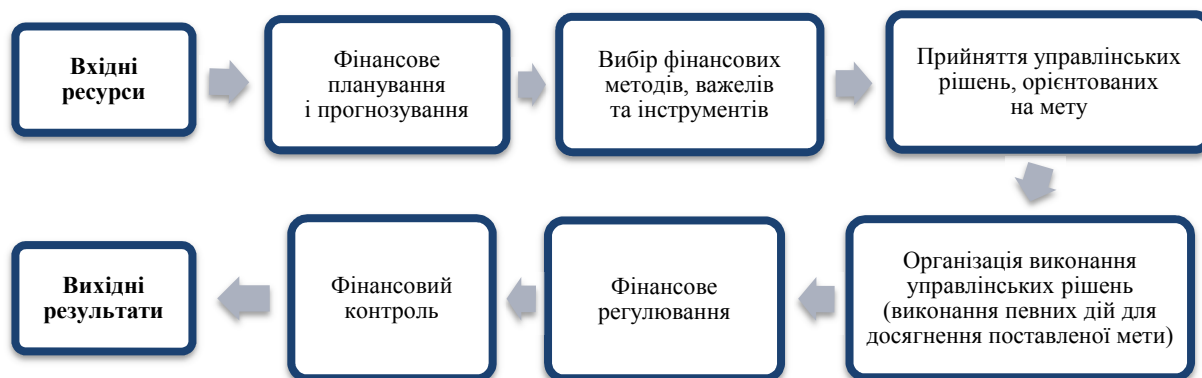
– фінансові важелі – є набір інструментів реалізації фінансових методів. Важелі також можна розглядати як певні мотиватори в процесі прийняття управлінських рішень та використання фінансових методів;

– нормативне забезпечення становлять норми і правила, що регулюють діяльність фінансової системи. Прикладами є: інструкції, нормативи, закріплені положення, статут тощо;

– правове забезпечення регламентує відповідність фінансової діяльності підприємства діючим законодавчим актам і включає: Закони України, постанови Верховної Ради, накази, положення, нормативні акти та інші нормативно-правові документи, що регулюють діяльність суб'єктів господарської діяльності;

– інформаційне забезпечення відповідає за вичерпність та достовірність фінансової інформації, що використовується у роботі підрозділів підприємства. Складовими цієї системи є: звіти про діяльність та ціни на ринку, інформація про курси валют, процентні ставки банків та інша інформація [4; 9].

Взаємозв'язок елементів фінансового механізму відображає послідовність етапів управління фінансовими ресурсами, інструментами та процесами, які забезпечують досягнення фінансових цілей підприємства, що схематично представлено на рис. 2.



**Рис. 2. Схема взаємозв'язку елементів фінансового механізму підприємства в процесі фінансового управління**

Складено на основі [9].

Так, керівництво підприємства, маючи на вході фінансові ресурси (власні та залучені) здійснює фінансове планування, визначаючи фінансові цілі та формуючи фінансові плани для їх досягнення. Відповідно до сформованих фінансових цілей обираються фінансові методи, важелі та інструменти, які

забезпечують прийняття та реалізацію відповідних управлінських рішень. Результати фінансової діяльності підприємства потребують системного контролю та моніторингу для забезпечення максимальних результатів на виході. Таким чином забезпечення роботи всіх складових фінансового механізму

сприяє ефективному досягненню цілей, поставлених фінансових менеджментом, а отже, сприяє забезпеченню безперервної роботи підприємства.

Одним із ключових аспектів забезпечення ефективного функціонування системи фінансового менеджменту є визначення її головної мети. Від того, яка поставлена мета, залежать обрані методи, інструменти та стратегічні пріоритети, що застосовуються для управління фінансовими ресурсами. У традиційному підході досягнення мети переважно фокусується на максимізації прибутку, де головним показником ефективності є поточна рентабельність. Проте сучасні концепції, такі як вартісно-орієнтоване управління, спрямовані на досягнення стійкого зростання вартості компанії, враховуючи як короткострокові, так і довгострокові перспективи.

Вітчизняні підприємства, часто зосереджують свої зусилля на максимізації прибутку, що є цілком зрозумілим, враховуючи економічні та політичні виклики, такі як війна, економічна нестабільність та обмеженість доступу до зовнішніх джерел фінансування. Поставлена мета номінальної максимізації прибутку та рентабельності призводить до обрання менеджментом відповідних методів та важелів екстенсивного зростання, таких як: нарощування обсягів реалізації, скорочення витрат за рахунок втрати якості або умов праці. Така стратегія спрямована на забезпечення швидкої віддачі від капіталовкладень, що дозволяє акумулювати достатньо ресурсів для підтримання операційної діяльності та отримання від неї максимальної вигоди в короткостроковій перспективі. Проте така стратегія також має і низку проблемних наслідків, зокрема:

1. *Зростання фінансових ризиків.* Оскільки фінансова стратегія полягає у швидкому нарощуванні доходності, то це може сприяти залученню у проекти із високим індексом прибутковості і одночасно підвищеними фінансовими ризиками для компанії. Також залучення у екстенсивне зростання обмежує інвестиційний розвиток підприємств, що також підвищує ризики втрати ринкових позицій і, як наслідок прибутковості у довгостроковій перспективі.

2. *Нестача довгострокових інвестицій у розвиток і модернізацію.* Оскільки мета максимізації прибутку часто зосереджена на поточній рентабельності, промислові підприємства можуть відкладати або зменшувати обсяги інвестицій у довгострокові проекти, такі як оновлення обладнання, впровадження інновацій або розвиток людських ресурсів. Це призводить до поступового технологічного відставання, яке послаблює конкурентоспроможність і знижує продуктивність у довгостроковій перспективі. Особливо це є критичним в умовах переходу до Індустрії 4.0, де важливим є постійний розвиток та впровадження цифрових технологій, перехід до нових технологічних стандартів, які є запорукою ефективного функціонування.

3. *Втрата гнучкості та адаптивності фінансового менеджменту.* Прагнення до максимізації

прибутку призводить до надмірної оптимізації та скорочення витрат на різні напрями удосконалення фінансової системи, включно з інноваціями та навчанням персоналу. Як результат, підприємство втрачає здатність адаптуватися до змін ринкових умов, оскільки всі процеси сфокусовані на збереженні прибутку, а не на інвестуванні в стратегії, що могли б забезпечити гнучкість і довгострокову стабільність [6].

4. *Підвищення кредитного навантаження.* Для досягнення цілей щодо прибутковості підприємства можуть надмірно використовувати короткострокові кредити, які тимчасово забезпечують позитивний ефект, але також створюють значний фінансовий тягар. Це підвищує вразливість підприємства до економічних потрясінь і знижує фінансову стійкість, оскільки значна частина ресурсів спрямовується на обслуговування боргу, замість інвестицій у довгостроковий розвиток.

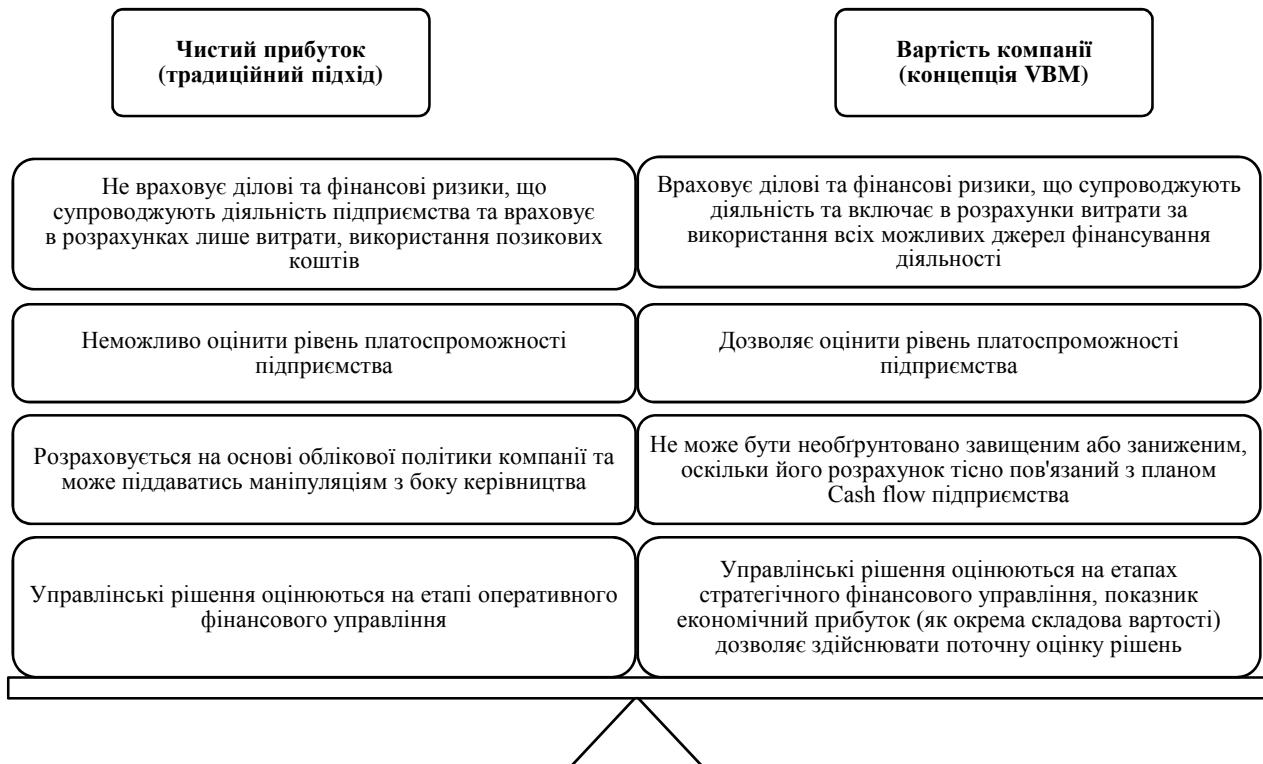
Таким чином, орієнтація на максимізацію прибутку створює певний ланцюг проблем для фінансового менеджменту промислових підприємств, які у підсумку призводять до обмежень довгострокової стійкості компанії, зниження її конкурентоспроможності та зменшення її економічної вартості. Тому для мінімізації негативного впливу зазначених проблем та забезпечення довгострокової фінансової стійкості, підприємствам необхідно розглядати підходи, які будуть спрямовані на зростання їх вартості.

Однією із таких концепцій є вартісно-орієнтоване управління VBM (з англійської «Value-Based Management») - менеджмент на основі вартості), що передбачає орієнтацію цілей компанії на безперервне зростання її ринкової вартості [5].

Ця концепція є однією із найсучасніших у сфері управління фінансами. Вона була сформована у 80-х роках ХХ століття у США А. Раппапортом у роботі «Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance» («Створення вартості для власників: новий стандарт ведення бізнесу») [11]. У даній роботі автор вперше акцентує увагу на використанні нового підходу до фінансового розвитку підприємства і доводить ефективність та необхідність спрямовувати зусилля підприємства у напрямку максимізації його ринкової вартості. Він також обґрунтував базові принципи концепції, що спрямована на зростання вартості підприємства з метою задоволення цілей акціонерів та інших зацікавлених сторін підприємства. Подальшого розвитку концепція набувала до кінця ХХ століття і у 1990-х роках Б. Стюарт, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін отримала більш ґрунтовне пояснення у праці «Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies» («Вартість компанії: оцінка та управління») [10]. Саме тоді з'явилась абревіатура VBM, а також принципи, що наразі використовуються підприємствами при застосуванні цього підходу.

Отже, основна теза, на якій базується система VBM, полягає в тому, що підтримуючи процес створення вартості підприємства менеджерам, необхідно вимірювати та стимулювати їх за допомогою показників, які безпосередньо пов'язані зі створенням вартості для акціонерів. Таким чином, комбінація критеріїв оцінки ефективності, заснованих на витратах, та стимулюючих параметрів лягає в основу програми VBM.

Концепція VBM за умов відповідної реалізації націлена на усунення основних недоліків традиційної концепції вимірювання ефективності фінансового менеджменту за допомогою показника чистого прибутку. Так, вона передбачає оцінку прийнятих управлінських рішень на етапах стратегічного управління, врахування операційних та фінансових ризиків, рівня платоспроможності підприємства тощо [8]. Порівняльна оцінка традиційного підходу на основі оцінки чистого прибутку та концепції VBM відображена на рис. 3.



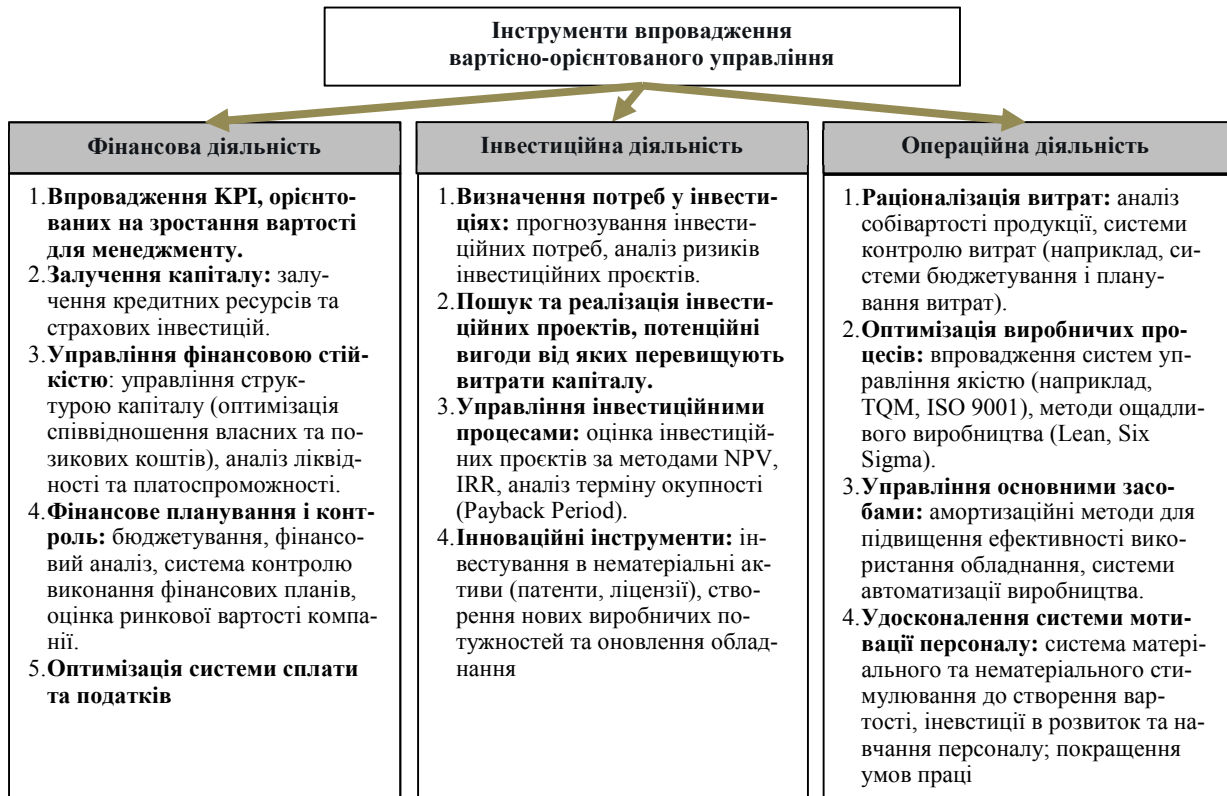
**Рис. 3. Переваги концепції VBM порівняно із традиційним підходом оцінки чистого прибутку**

*Сформовано авторами на основі [5; 7].*

Варто відзначити, що концепція вартісно-орієнтованого управління націлена на всі сфери управлінського впливу організації, адже передбачає зміну ідеології управління. Система фінансового менеджменту є ключовим об'єктом змін концепції, адже остання передбачає створення та пошук шляхів зростання вартості компанії, що можна виміряти в кількісних показниках. Проте, для досягнення успіху у впровадженні підходу, зміни в управлінні повинні спрямовуватись в систему інвестиційної, фінансової та операційної діяльності за допомогою важелів та сучасних інструментів концепції, що відображені на рис. 4.

Отже, розглянуті підходи до визначення мети фінансового менеджменту демонструють суттєві відмінності в довгострокових наслідках для підприємства. Порівняльна характеристика елементів фінансового механізму для кожного підходу представлено у табл. 1, де також зазначені основні довгострокові наслідки визначення конкретної мети для підприємства.

Мета максимізації прибутку зосереджується на отриманні короткострокової вигоди та підвищенні поточної рентабельності, що може призвести до ризиків у фінансовій стійкості, втрати конкурентоспроможності, зниження інноваційного потенціалу та ослаблення ділової репутації. Водночас орієнтація на максимізацію ринкової вартості спрямована на забезпечення стійкого розвитку через створення додаткової цінності для акціонерів і інвесторів, підтримання конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, навіть за умови тимчасового зменшення прибутковості.



**Рис. 4. Інструменти впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління за основними напрямками діяльності промислових підприємств**

Систематизовано авторами на основі [1-2; 12].

Таблиця 1

**Порівняння характеристик побудови системи фінансового менеджменту за традиційного та вартісно-орієнтованого підходу**

Характеристика/Підхід	Традиційний	Вартісно-орієнтований (VBM концепція)
Основна мета фінансового менеджменту	Максимізація прибутку та рентабельності	Довгострокове зростання ринкової вартості, спрямоване на створення додаткової цінності для акціонерів та зацікавлених осіб
Основні важелі та інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження витрат.</li> <li>- Збільшення обсягу виробництва та реалізації.</li> <li>- Підвищення цін за можливості.</li> <li>- Короткострокові кредити для фінансування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нарощування економічно доданої вартості (EVA).</li> <li>- Оптимізація структури капіталу.</li> <li>- Управління вільним грошовим потоком (FCF).</li> <li>- КРІ орієнтовані на зростання вартості</li> </ul>
Конкретні методи та заходи реалізації мети	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення витрат на інновації та модернізацію обладнання.</li> <li>- Мінімізація витрат на соціальні програми, навчання та розвиток персоналу.</li> <li>- Залучення короткострокових кредитів для покриття потреб в оборотному капіталі.</li> <li>- Оптимізація виробничих витрат для отримання максимальної рентабельності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інвестиції у модернізацію, нові технології та розвиток персоналу.</li> <li>- Впровадження інноваційних програм для підвищення ефективності.</li> <li>- Відмова від проєктів, які не створюють додаткової цінності, через ретельний аналіз NPV, IRR.</li> <li>- Оцінка та управління ризиками з метою захисту вартості</li> </ul>
Наслідки реалізації мети	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Номінальне підвищення прибутковості та рентабельності;</li> <li>- Підвищений рівень фінансових ризиків через короткострокову орієнтацію.</li> <li>- Втрата конкурентоспроможності через застарілі технології.</li> <li>- Зниження мотивації та плінність кадрів через недостатні інвестиції в персонал.</li> <li>- Збільшення боргового навантаження та ризику неплатоспроможності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання ринкової вартості та конкурентоспроможності за рахунок інновацій.</li> <li>- Підвищення мотивації та продуктивності персоналу завдяки інвестиціям у розвиток.</li> <li>- Зменшення ризиків через збалансоване використання капіталу.</li> <li>- Зміцнення репутації завдяки екологічній та соціальній відповідальності.</li> <li>- Збільшення привабливості для інвесторів, що забезпечує доступ до довгострокового капіталу</li> </ul>

Узагальнено авторами на основі [2; 5; 7].

**Висновки.** Аналіз сучасних підходів до визначення мети фінансового менеджменту показав, що традиційна орієнтація на максимізацію прибутку часто обмежує можливості для інновацій, підвищує ризики фінансової нестабільності та може призвести до зниження ринкової вартості компанії в умовах швидких змін ринкового середовища.

Впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління, спрямованої на максимізацію ринкової вартості підприємства, дозволяє розширити управлінський інструментарій, орієнтуючись не лише на короткострокові результати, але й на довгострокові інтереси компанії. Використання сучасних інструментів підходу для зростання у системах фінансової, інвестиційної та операційної діяльності сприяє досягненню стратегічних цілей підприєм-

ства. Цей підхід сприяє не лише зростанню ринкової вартості компанії, а й підвищенню її інвестиційної привабливості та забезпеченню стабільної фінансової позиції в умовах нестабільності.

Таким чином, удосконалення фінансового менеджменту через впровадження вартісно-орієнтованого підходу є важливим кроком для підприємств, які прагнуть довгострокового зростання, адаптивності до ринкових змін та забезпечення фінансової стійкості. Застосування VBM дозволяє посилити роль фінансового менеджменту як інструменту стратегічного розвитку, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності, яка вимагає від підприємств високої гнучкості, адаптивності та здатності до інноваційних перетворень.

### Література

1. Давидов О. І. Моделі доданої вартості підприємств: економічний зміст та особливості. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 28. С. 167-172. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/16cc5b5e-48e8-4867-aa46-79868c5ad80d/content>.
2. Ільчук В., Чут М., Штирхун Х. Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2 (22). С. 101-116. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-2\(22\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-2(22)-101-116).
3. Максимова М. В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.58>.
4. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.11>.
5. Сташук О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-62>.
6. Осадчук Ю. М., Фертюк С. В. Необхідність фінансового менеджменту як складової ефективної системи управління підприємством. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2013. № 10. С. 282-286. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/16cc5b5e-48e8-4867-aa46-79868c5ad80d/content>.
7. Munteanu V., Danaia D., Hurbean L. The value-based management approach: from the shareholder value to the stakeholder value. *Approaches in Organisational Management: Proceedings of the 6th International Management Conference (15-16 November 2012, Bucharest, Romania)*. P. 39-44. URL: [https://www.researchgate.net/publication/273003242\\_THE\\_VALUE-BASED\\_MANAGEMENT\\_APPROACH\\_FROM\\_THE\\_SHAREHOLDER\\_VALUE\\_TO\\_THE\\_STAKEHOLDER\\_VALUE](https://www.researchgate.net/publication/273003242_THE_VALUE-BASED_MANAGEMENT_APPROACH_FROM_THE_SHAREHOLDER_VALUE_TO_THE_STAKEHOLDER_VALUE).
8. Школьник І. О., Кремень В. М., Козьменко С. М. та ін. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. І. О. Школьник та В. М. Кремень. Суми, 2014. 427 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83971/1/Finansovii\\_menedgment.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83971/1/Finansovii_menedgment.pdf).
9. Дегтяр Н. А., Люта О. В., Пігуль Н. Г. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання: монографія. Суми: Університетська книга, 2011. 182 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50128/4/Dekhtiar\\_Finansovyi\\_mekhanizm.pdf;jsessionid=AC444E4952680E8DA5624DB9923A4B53](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50128/4/Dekhtiar_Finansovyi_mekhanizm.pdf;jsessionid=AC444E4952680E8DA5624DB9923A4B53).
10. Copeland T., Koller T. and Murrin J. *Valuation – Measuring and Managing the Values of Companies*. New York: John Wiley Sons, 2000. 490 p.
11. Rappaport A. *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: Simer and Schuster Publishing Group, 1986. 270 p.
12. Вартісно-орієнтоване управління в українських реаліях: чи варто вітчизняним компаніям добре вартувати? URL: [https://bankchart.com.ua/biznes/rozvitok\\_biznesu/statti/value\\_based\\_management\\_v\\_ukrayinskih\\_realiyah\\_chi\\_varto\\_vitchiznyanim\\_kompaniyam\\_dobre\\_vartuvati](https://bankchart.com.ua/biznes/rozvitok_biznesu/statti/value_based_management_v_ukrayinskih_realiyah_chi_varto_vitchiznyanim_kompaniyam_dobre_vartuvati).
13. Van Horn James K. *Fundamentals of Financial Management*. 2008. 760 p. URL: <https://www.livre-rare-book.com/book/30016025/albac396f4fccc99a7e>.

### References

1. Davydov, O. I. (2017). Modeli dodanoi vartosti pidpriemstv: ekonomichniy zmist ta osoblyvosti [Models of added value of enterprises: economic content and features]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 28, pp. 167-172. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/16cc5b5e-48e8-4867-aa46-79868c5ad80d/content> [in Ukrainian].
2. Ilchuk, V., Chut, M., Shtyrkhun, Kh. (2020). Mekhanizm vartisno-orientovanoho upravlinnia finansamy promyslovykh pidpriemstv [Mechanism of value-oriented financial management of industrial enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, No. 2 (22), pp. 101-116. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-2\(22\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-2(22)-101-116) [in Ukrainian].
3. Maksimova, M. V. (2019). Systema finansovoho menedzhmentu v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [System of financial management in the conditions of development of the digital economy]. *Efektivna ekonomika*, 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.58> [in Ukrainian].

4. Nepochatenko, O. O., Ptashnyk, S. A. (2021). Finansovyi menedzhment yak neobkhidna skladova efektyvnoi systemy upravlinnia pidpriemstvom [Financial management as a necessary component of an effective enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.11> [in Ukrainian].
5. Stashchuk, O. (2022). Vartisno-orientovane upravlinnia finansamy pidpriemstva [Value-oriented management of enterprise finances]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-62> [in Ukrainian].
6. Osadchuk, Yu. M., Fertiuk, S. V. (2013). Neobkhidnist finansovoho menedzhmentu yak skladovoi efektyvnoi systemy upravlinnia pidpriemstvom [The need for financial management as a component of an effective enterprise management system]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 10, pp. 282-286. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/16cc5b5e-48e8-4867-aa46-79868c5ad80d/content> [in Ukrainian].
7. Munteanu, V., Danaiața, D., Hurbean, L. (2012). The value-based management approach: from the shareholder value to the stakeholder value. *Approaches in Organisational Management: Proceedings of the 6th International Management Conference*. (pp. 39-44). Romania, Bucharest. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/273003242\\_THE\\_VALUE-BASED\\_MANAGEMENT\\_APPROACH\\_FROM\\_THE\\_SHAREHOLDER\\_VALUE\\_TO\\_THE\\_STAKEHOLDER\\_VALUE](https://www.researchgate.net/publication/273003242_THE_VALUE-BASED_MANAGEMENT_APPROACH_FROM_THE_SHAREHOLDER_VALUE_TO_THE_STAKEHOLDER_VALUE).
8. Shkolnyk, I. O., Kremen, V. M., Kozmenko, S. M. et al. (2014). Financial management. Sumy. 427 p. Retrieved from [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83971/1/Finansovii\\_menedzhment.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/83971/1/Finansovii_menedzhment.pdf) [in Ukrainian].
9. Dehtiar, N. A., Liuta, O. V., Pihul, N. H. (2011). Finansovyi mekhanizm dialnosti subiektiv hospodariuvannia [Financial mechanism of business entities]. Sumy. 182 p. Retrieved from [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50128/4/Dekhtiar\\_Finansoviy\\_mekhanizm.pdf;jsessionid=AC444E4952680E8DA5624DB9923A4B53](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50128/4/Dekhtiar_Finansoviy_mekhanizm.pdf;jsessionid=AC444E4952680E8DA5624DB9923A4B53) [in Ukrainian].
10. Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J. (2000). Valuation – Measuring and Managing the Values of Companies. New York, John Wiley Sons. 490 p.
11. Rappaport, A. (1986). Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. Simer and Schuster Publishing Group, New York. 1986. 270 p.
12. Vartisno-orientovane upravlinnia v ukrainskykh realiiakh: chy varto vitchyznnyam kompaniiam dobre vartuvaty? [Value-Based Management in Ukrainian realities: should domestic companies value well?] Retrieved from [https://bank-chart.com.ua/biznes/rozvitok\\_biznesu/statti/value\\_based\\_management\\_v\\_ukrayinskih\\_realiyah\\_chi\\_varto\\_vitchiznnyanim\\_kompaniyam\\_dobre\\_vartuvaty](https://bank-chart.com.ua/biznes/rozvitok_biznesu/statti/value_based_management_v_ukrayinskih_realiyah_chi_varto_vitchiznnyanim_kompaniyam_dobre_vartuvaty) [in Ukrainian].
13. Van Horn James K. (2008). Fundamentals of Financial Management. 760 p. Retrieved from <https://www.livre-rare-book.com/book/30016025/albac396f4fccc99a7e>.

**Копішинська К. О., Качур А. Р. Удосконалення системи фінансового менеджменту промислових підприємств на засадах впровадження вартісно-орієнтованого управління**

Стаття присвячена обґрунтуванню необхідності удосконалення системи фінансового менеджменту промислових підприємств на засадах вартісно-орієнтованого управління. Досліджено ключові елементи системи фінансового менеджменту та їх взаємодію. Визначено основні проблемні аспекти системи фінансового менеджменту вітчизняних промислових підприємств. Розглянуто необхідність трансформації фінансового менеджменту з орієнтацією на максимізацію ринкової вартості, що досягається впровадженням вартісно-орієнтованого управління (Value-Based Management, VBM). Досліджено основні інструменти та механізми, які сприяють реалізації концепції VBM. Запропоновано шляхи адаптації цих інструментів до умов бізнес-середовища для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

*Ключові слова:* фінансовий менеджмент, фінансовий механізм, вартісно-орієнтоване управління, промислові підприємства, ринкова вартість.

**Kopishynska K., Kachur A. Improvement of the financial management system of industrial enterprises on the basis of implementing value-based management**

The article is devoted to substantiating the need to improve the financial management system of industrial enterprises on the basis of value-based management. The key elements of the financial management system and their interaction are studied. The main problematic aspects of the financial management system of domestic industrial enterprises are identified. The need for the transformation of financial management with an orientation towards maximizing market value, which is achieved by implementing value-based management (Value-Based Management, VBM), is considered. The main tools and mechanisms that contribute to the implementation of the VBM concept are studied. Ways of adapting these tools to the business environment are proposed to increase the sustainability and competitiveness of enterprises.

*Keywords:* financial management, financial mechanism, value-based management, industrial enterprises, market value.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2024