

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

**ЧУТ МАКСИМ АНАТОЛІЙОВИЧ**



**УДК 658.15:338.45(043.3)**

**МЕХАНІЗМ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність: 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

**Автореферат**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Чернігів – 2026**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національному університеті «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук, професор,  
Заслужений працівник освіти України  
**Ільчук Валерій Петрович,**  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
Міністерства освіти і науки України,  
професор кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики.

**Опоненти:**

доктор економічних наук, професор  
**Демчишак Назар Богданович,**  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Міністерства освіти і науки України,  
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту;

доктор економічних наук, професор  
**Щур Роман Іванович,**  
Карпатський національний університет імені Василя  
Стефаніка Міністерства освіти і науки України,  
професор кафедри фінансів.

Захист відбудеться «25» червня 2026 р. об 11:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 79.051.04 у Національному університеті «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України за адресою: 14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95, корпус 1, 335 аудиторія.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Національного університету «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України за адресою: 14035, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.

**Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
доктор економічних наук, професор**



**М. В. Дубина**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** У сучасних реаліях промислові підприємства України здійснюють свою діяльність в умовах економічної та соціальної нестабільності, посилення деструктивного впливу фінансових ризиків, складних технологічних змін і підвищення вимог до ефективності використання фінансових ресурсів. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність перегляду сформованих моделей фінансового менеджменту таких економічних суб'єктів та використання нових підходів до трансформації системи управління фінансами з урахуванням наслідків перманентної нестабільності. Особливого значення набуває використання концепції вартісно-орієнтованого управління, застосування якої дозволяє не лише отримувати отримання прибутку промисловими підприємствами, а й досягати більш складних довгострокових цілей – забезпечувати зростання вартості підприємства навіть у нестабільних умовах його функціонування.

Концепція вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств полягає в розгляді вартості підприємства як інтегрального показника ефективності фінансового управління, рівня інвестиційної привабливості, фінансової стійкості та здатності забезпечувати стабільний розвиток і належний рівень конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Саме використання цієї концепції набуває особливої актуальності в сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств, оскільки орієнтує їхню діяльність на досягнення довгострокових стратегічних цілей, а не короткострокових, ситуативних і нестійких результатів. Зазначене актуалізує необхідність поглиблення теоретичних, методичних і прикладних положень удосконалення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, використання якого дозволить забезпечити баланс між поточними фінансовими результатами та стратегічними цілями розвитку підприємства.

Вивчення питань вартісно-орієнтованого управління, дослідженням сутнісних характеристик таких категорій, як «цінність», «вартість бізнесу», «репутаційний капітал» та механізмів їх формування і нарощування займалися численні зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема М. Міллер, Ф. Модільяні, С. Майерс, А. Раппопорт, Дж. М. Стерн, Дж. Б. Стюарт, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, Т. Левіс, К. Уолш, Р. Брейлі, С. Майерс, С. ДіПіацца, М. Глухенька, К. Друрі, Т. Бондарук, М. Забаштанський, С. Захарін, А. Поддєрьогін, О. Попело, С. Тульчинська, Н. Іванова, А. Роговий, О. Шишкіна, Р. Щур та інші.

Особливості розвитку та використання концепції вартісно-орієнтованого управління в сучасних умовах досліджуються у працях В. Веретенова, В. Ільчука, Д. Глової, Н. Демчишака, Л. Довгань, А. Касич, Л. Костирко, Р. Костирка, О. Онищенко, Г. Островської, О. Середи, О. Сохацької, А. Сурженко, О. Терещенка та інших учених. Їхні наукові праці присвячені питанням формування систем вартісно-орієнтованого управління, удосконалення фінансового менеджменту, розвитку механізмів оцінювання вартості підприємства та забезпечення довгострокового економічного розвитку суб'єктів господарювання.

Проте, враховуючи значний науковий доробок учених у напрямі дослідження питань управління фінансовою діяльністю промислових підприємств та підвищення ефективності функціонування їхніх систем фінансового менеджменту, окремі аспекти формування та використання механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами залишаються недостатньо розкритими. Фрагментарними залишаються результати досліджень особливостей управління фінансовими ресурсами промислових підприємств у сучасних дисипативних умовах економічного розвитку, а також наслідків цифрової трансформації промислового сектору. Недостатньо уваги приділено питанням інтеграції цифрових технологій у систему вартісно-орієнтованого фінансового менеджменту, формування механізмів забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка» МОН України в межах тем: «Стратегічні пріоритети та механізми фінансового забезпечення інноваційного розвитку базових галузей національного господарства» (номер державної реєстрації №0118U004407), у межах якої дисертантом обґрунтовано доцільність та ефективність впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств; «Теоретико-прикладні аспекти фінансових стимулів розвитку суб'єктів господарювання в умовах нестаціонарної економіки» (номер державної реєстрації №0118U004407), у межах якої автором досліджено сучасні системи контролю та моніторингу, що використовуються у процесі вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

**Мета й завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в поглибленні теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

Для досягнення визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі **завдання:**

- поглибити понятійно-категоріальний апарат та дослідити генезис формування концепції вартісно-орієнтованого управління;
- визначити зміст та особливості функціонування системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств;
- дослідити сучасні тенденції фінансово-економічного розвитку промислових підприємств в Україні;
- провести аналіз фінансового стану й особливостей функціонування промислових підприємств України;
- визначити базові перешкоди в забезпечення ефективності фінансової діяльності промислових підприємств;
- сформулювати прикладні положення використання механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств;
- поглибити концептуальні підходи до удосконалення управління фінансовими ресурсами промислових підприємств в умовах нестабільності;

– обґрунтувати напрями трансформації архітектури фінансової стратегії розвитку промислового підприємства з урахуванням впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

**Об'єктом дослідження** є процес функціонування та трансформації механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та прикладних положень функціонування і розвитку механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: монографічний метод – для дослідження історичної трансформації концепції вартісно-орієнтованого управління; метод наукової абстракції – у процесі формування напрямів застосування концепції вартісно-орієнтованого управління в системі фінансового менеджменту промислових підприємств; методи аналізу та синтезу – для пошуку сучасних інструментів досягнення цілей вартісно-орієнтованого управління; методи статистичного спостереження – у процесі аналізу економічної діяльності промислових підприємств України та виявлення основних тенденцій їх фінансового стану; методи індукції, дедукції та логічного узагальнення – при розробці механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств; системно-структурний метод – у процесі дослідження центрів відповідальності в системі вартісно-орієнтованого управління; методи аналогії та порівняння – при обґрунтуванні особливостей функціонування системи бюджетування в межах вартісно-орієнтованого управління фінансами; методи декомпозиції та систематизації – для виявлення перешкод впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління у діяльність промислових підприємств; методи сценарного моделювання – при обґрунтуванні стратегій інкорпорації механізму вартісно-орієнтованого управління в архітектуру фінансової стратегії промислового підприємства.

**Інформаційну базу дослідження** становили нормативно-правові та законодавчі акти України з питань управління фінансами промислових підприємств, наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених з проблематики вартісно-орієнтованого управління, фінансового менеджменту та забезпечення ефективності функціонування промислових підприємств. У роботі використано статистичні матеріали та аналітичні дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, фінансову звітність промислових підприємств, матеріали інформаційно-аналітичних бюлетенів, ресурси мережі Інтернет, а також авторські напрацювання.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. Найбільш важливими науковими результатами, що містять елементи наукової новизни, є:

*удосконалено:*

– концептуальні положення щодо обґрунтування сутності та структури системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, у межах яких виокремлено дві функціональні підсистеми: керуючу та керовану. Керуюча підсистема об'єднує суб'єктів управління, зокрема власників, фінансових менеджерів, керівників структурних підрозділів та інших осіб, які здійснюють управлінський вплив на фінансову діяльність підприємства. Керована підсистема являє собою сукупність об'єктів управління, на які спрямований цілеспрямований вплив з метою забезпечення зростання вартості підприємства. Дослідження зазначеної системи дозволило конкретизувати її основні функції, виокремити роль механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств у процесах трансформації та розвитку системи фінансового менеджменту, а також обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах нестабільності та цифровізації економіки;

– прикладні засади розробки та застосування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, сутність якого, на відміну від інших підходів, розкрито через уточнення змісту його методів, принципів, важелів та конкретизацію основних напрямів практичного використання. Запропоновано розширити сукупність базових принципів новими принципами з урахуванням сучасних викликів, з якими стикаються промислові підприємства у процесі своєї діяльності, а саме: принципами цифрової адаптивності, цифрового контролінгу, предиктивності, фінансової резильєнтності та кіберстійкості. Дотримання окреслених принципів дозволить забезпечити більш ефективне використання промисловими підприємствами концепції вартісно-орієнтованого управління та її імплементацію в архітектуру фінансової стратегії, що сприятиме підвищенню ефективності фінансового менеджменту, забезпеченню фінансової стійкості та зростанню вартості підприємства в довгостроковій перспективі;

– наукові підходи щодо обґрунтування ролі вартісно-орієнтованого бюджетування у системі фінансового менеджменту промислового підприємства, що, на відміну від інших підходів, розкриті через аналіз змісту цього інструменту механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, конкретизацію особливостей його використання в діяльності зазначених суб'єктів господарювання та визначення основних структурних складових. Це дало можливість розробити алгоритм використання вартісно-орієнтованого бюджетування у діяльності промислових підприємств з урахуванням економічної специфіки їхнього функціонування, особливостей формування фінансових потоків, необхідності забезпечення фінансової стійкості та орієнтації на довгострокове зростання ринкової вартості підприємства;

*набуло подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат фінансової науки у частині уточнення сутності категорії «вартісно-орієнтоване управління», що було реалізовано через дослідження змісту таких дефініцій, як «вартість», «цінність» та «управління». Це дало можливість конкретизувати основні наукові підходи до розгляду зазначеної категорії, а саме: процесний, системний, функціональний, стратегічний,

ресурсний та адаптивний, а також запропонувати авторське трактування сутності вартісно-орієнтованого управління як адаптивної системи стратегічного та оперативного управління фінансовими ресурсами, фінансовими потоками й інвестиційними процесами, функціонування якої спрямоване на забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства, підвищення рівня його фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності з урахуванням викликів екзогенного середовища;

– систематизація інструментів механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, які, на відміну від існуючих підходів, були розподілені у наступні групи: фінансові; управлінсько-аналітичні, планування та бюджетування, фінансового контролінгу, ризик-менеджменту, форензіку, що дало можливість обґрунтувати роль інструментів форензіку в розвитку системи фінансового менеджменту промислового підприємства та запропонувати практичні рекомендації щодо їх використання;

– теоретичні підходи до розуміння змісту категорії «стратегія вартісно-орієнтованого управління промислового підприємства», що реалізовано через дослідження змісту таких понять, як «стратегія» та «фінансова стратегія», а також аналіз специфічних рис розробки і впровадження фінансової стратегії промислового підприємства. Запропоновано розглядати зазначену категорію як довгостроковий план фінансового розвитку такого підприємства, що визначає умови, інструменти та заходи забезпечення зростання його вартості через ефективне функціонування системи фінансового менеджменту, у межах якої забезпечується раціональне використання фінансових ресурсів, оптимізація фінансових потоків та функціонування дієвого механізму ризик-менеджменту з урахуванням викликів нестабільного зовнішнього середовища. У подальшому це дало можливість побудувати функціональну схему системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств;

– напрямки забезпечення ефективності функціонування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств в умовах цифрової економіки, серед яких виокремлено наступні: впровадження ERP-, CRM- та BI-систем у систему управління підприємством, автоматизація процесів фінансового аналізу та контролю, посилення уваги управління кіберризиками, інтеграція цифрових технологій у систему фінансового планування та бюджетування, розвиток цифрової інфраструктури системи фінансового менеджменту промислового підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів.** полягає в тому, що теоретичні положення доведені до рівня методичних розробок і прикладного інструментарію, котрі використовуються у: АТ «А-Банк» (№ М5А5-RF58-М5А5-RF58-ВАР4-0547 від 15.04.2025), Консалтинговому агентстві «Приват Консалт» (№ 01/09-ДВ від 08.09.2025). Теоретичні положення та практичні результати дослідження впроваджені в навчальний процес Національного університету «Чернігівська політехніка», зокрема у процесі викладання дисциплін «Фінанси підприємств», «Корпоративні фінанси», «Фінансовий менеджмент» (довідка № 202/08 – 923 від 14.12.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові положення, висновки й рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача. Авторський внесок у працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, результати та висновки, що містяться в дисертаційному дослідженні обговорювалися та дістали схвальні відгуки на міжнародних та всеукраїнських наукових й науково-практичних конференціях, а саме: «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (Харків, 1 листопада 2016 року); «Новини науки та прикладні наукові розробки» (м. Львів, 28 жовтня 2018 року); «Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (м. Полтава, 20 квітня 2019 року); «Актуальні питання сучасної науки» (м. Київ, 21 квітня 2019 року); «Priority directions of science and technology development» (Kyiv, November 22-24, 2020); «Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти» (м. Чернігів, 22 грудня 2020 року); «Актуальні проблеми фінансової системи України» (м. Чернігів, 20 листопада 2025 року).

**Публікації.** Матеріали дисертації опубліковано у 14 роботах. Сім із них опубліковано у фахових виданнях України, сім – публікації за матеріалами міжнародних науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 9,6 друк. арк.; особисто автору належить – 8,4 друк. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації викладено на 235 сторінках комп'ютерного тексту, з них 180 сторінок основного тексту. Список використаних джерел включає 252 найменування, додатки викладено на 20 сторінках.

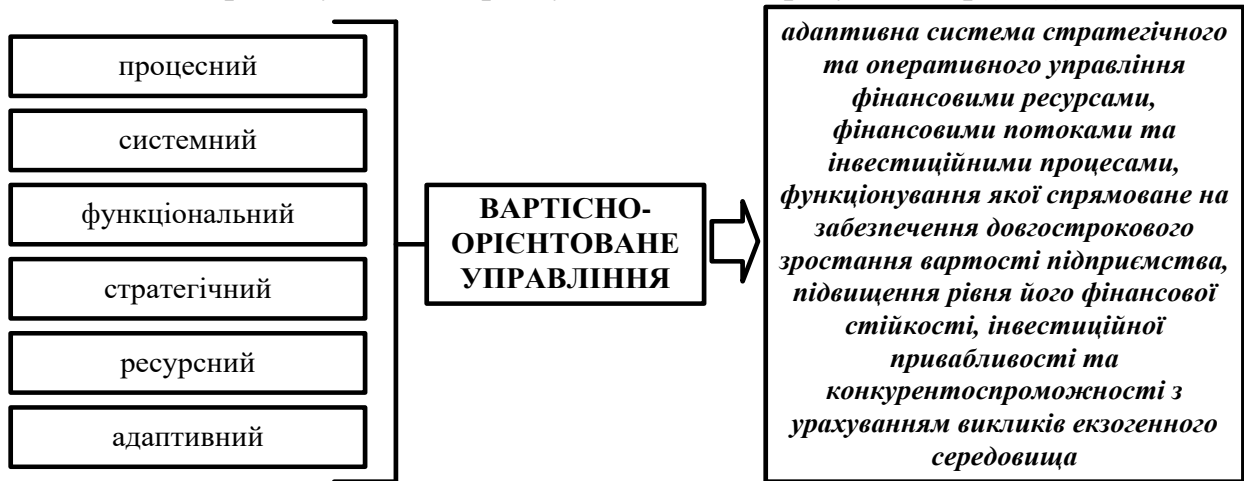
## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У **вступі** дисертаційної роботи обґрунтовано актуальність теми, зв'язок її з науковими програмами, планами, темами, сформульовано мету та завдання, об'єкт і предмет дослідження, окреслені його методи, розкрито наукову новизну, теоретичну та практичну цінність отриманих результатів.

У **першому розділі «Теоретико-методичні основи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств»** розкрито історичну трансформацію концепції вартісно-орієнтованого управління від поняття цінності до сучасного розуміння, визначено особливості застосування цієї концепції в системі фінансового менеджменту промислових підприємств, описано систему вартісно-орієнтованого управління такими суб'єктами господарювання.

У дисертації вагому увагу приділено поглибленню понятійно-категоріального апарату фінансової науки у частині уточнення сутності категорії «вартісно-орієнтоване управління», що здійснено через пізнання економічного змісту таких дефініцій як «*вартість*», «*цінність*», «*управління*». Їх аналіз дозволив виокремити різні підходи, які сьогодні використовуються вченими для конкретизації змісту зазначеної категорії, а саме: процесний, системний,

функціональний, стратегічний, ресурсний, адаптивний. Це у свою чергу дало можливість запропонувати авторську концепцію її розуміння (рис. 1).



**Рис. 1. Сутність категорії «вартісно-орієнтоване управління»**

Джерело: складено автором.

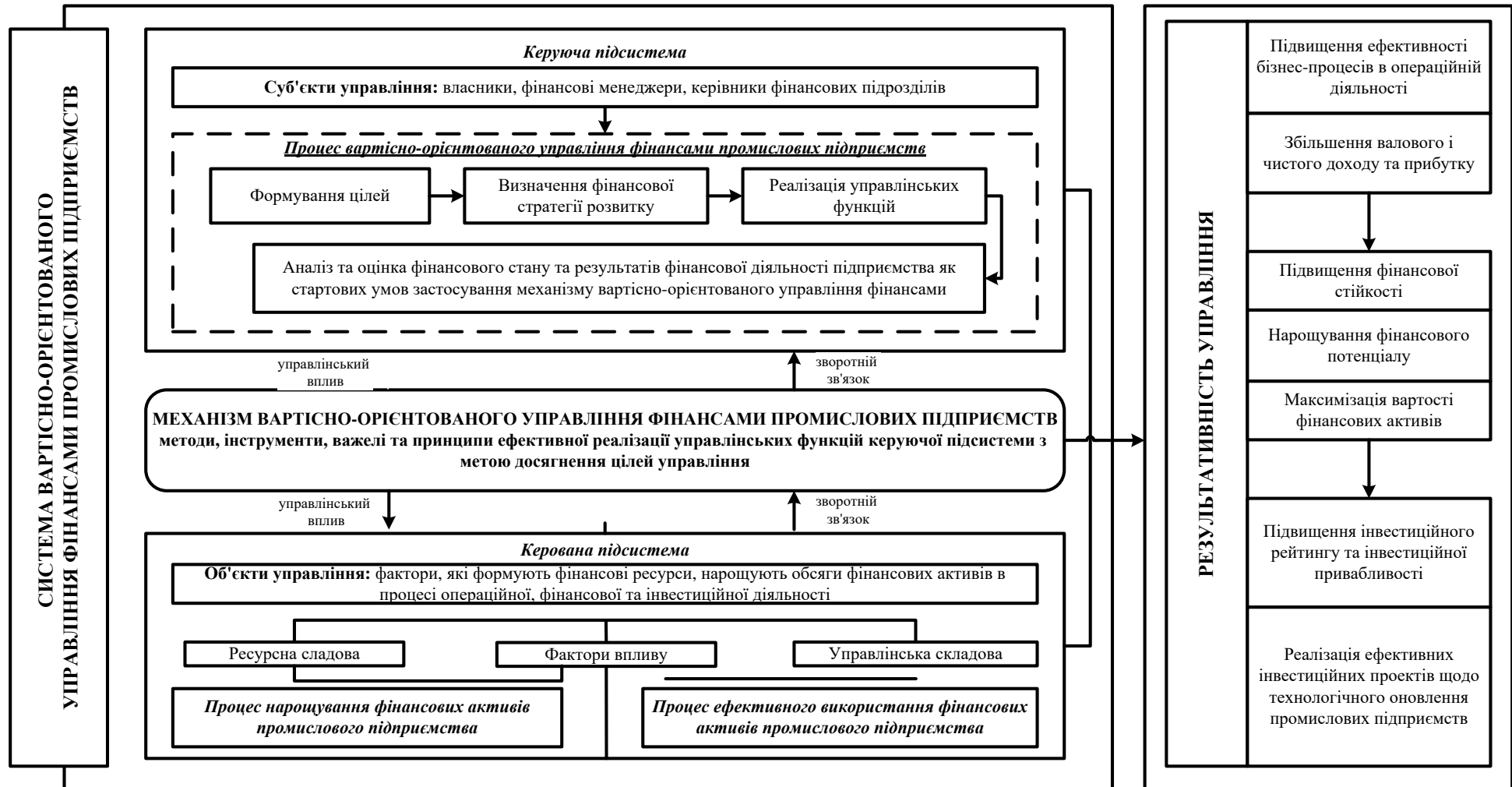
Відповідно у дисертації увага приділена визначенню змісту та особливостей використання концепції вартісно-орієнтованого управління в діяльності промислових підприємств, підвищення ефективності функціонування їхніх систем фінансового менеджменту. Зокрема розглянуто мету використання такої концепції в операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності зазначених суб'єктів господарювання:

1) операційна діяльність – організація ефективних бізнес-процесів в межах операційної діяльності, які максимізують валовий і чистий дохід та прибуток промислового підприємства;

2) фінансова діяльність – підвищення фінансової стійкості, максимізація вартості фінансових активів промислового підприємства;

3) інвестиційна діяльність – підвищення інвестиційного рейтингу та інвестиційної привабливості промислового підприємства.

Аналіз особливостей економічної діяльності промислових підприємств дозволив також визначити зміст поняття «вартісно-орієнтоване управління фінансами промислових підприємств», яке запропоновано розглядати як адаптивну систему стратегічного та оперативного управління, яка орієнтована на забезпечення зростання вартості промислового підприємства через підвищення ефективності управління виробничими активами, інвестиційними ресурсами, грошовими потоками та фінансовими ризиками з урахуванням технологічної, виробничої та інноваційної специфіки розвитку промисловості. Це своєю чергою дало можливість на основі використання системного підходу обґрунтувати сутність та компонентний склад зазначеної адаптивної моделі та визначити специфічні умови використання механізму такого управління (рис. 2).



**Рис. 2. Система вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств**

Джерело: складено автором.

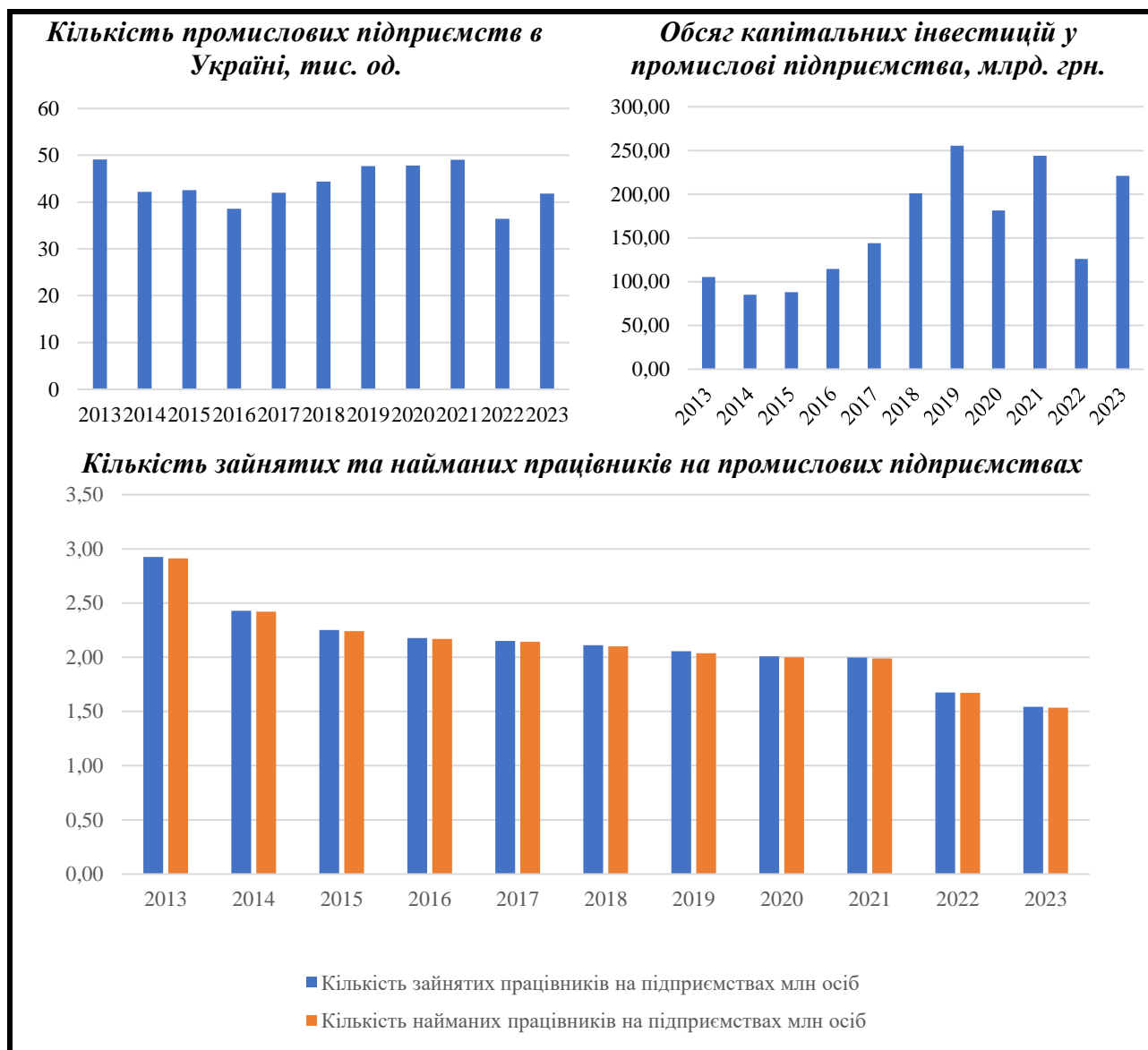
Поглиблено теоретичні підходи до розуміння змісту категорії «стратегія вартісно-орієнтованого управління промислового підприємства», що обумовлено важливістю виокремлення саме стратегічної та тактичної складових у забезпеченні ефективності такого управління. Запропоновано розглядати зазначену категорію як довгостроковий план фінансового розвитку промислового підприємства, який визначає умови, інструменти та заходи забезпечення зростання його вартості через ефективне функціонування системи фінансового менеджменту, у межах якої забезпечується раціональне використання фінансових ресурсів, оптимізація фінансових потоків та функціонування дієвого механізму ризик-менеджменту з урахуванням викликів нестабільного зовнішнього середовища.

У роботі розглянуто сукупність інструментів вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств та виокремлено наступні їх групи: фінансові; управлінсько-аналітичні, планування та бюджетування, фінансового контролінгу, ризик-менеджменту, форензіку. Це дозволило визначити роль вартісно-орієнтованого бюджетування у системі фінансового менеджменту промислових підприємств і запропонувати розглядати його як підхід до формування та реалізації системи бюджетів підприємства, за якого всі процеси фінансового планування, розподілу ресурсів і контролю витрат спрямовуються на максимізацію ринкової вартості підприємства та зростання його конкурентоспроможності. У дисертації описано особливості такого підходу, його складові та побудовано алгоритм використання з урахуванням економічної специфіки діяльності промислових підприємств.

У *другому розділі* дисертаційної роботи «**Сучасні тенденції та проблеми управління фінансами промислових підприємств**» проведено аналіз результатів функціонування промислових підприємств в Україні, визначено основні тренди їхньої фінансової діяльності, конкретизовано базові перешкоди впровадження системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств у роботу цих економічних суб'єктів.

У дисертації досліджено поточний стан економічного розвитку промислових підприємств в Україні, що реалізовано через аналіз статистичних даних про діяльність цих суб'єктів (рис. 3). Насамперед доцільно відзначити поступове скорочення кількості промислових підприємств, що обумовлено впливом воєнних дій, руйнуванням виробничої бази, втратами на окупованих територіях, наявністю фінансової нестабільності, зростанням виробничих витрат, ускладненням логістичних процесів. При цьому у 2024 р. спостерігаються окремі ознаки відновлення діяльності цих економічних суб'єктів.

Динаміка показників фінансового стану промислових підприємств в Україні дозволяє констатувати поступове зростання обсягів виробленої та реалізованої продукції. Це свідчить про адаптацію промислових підприємств до сучасних викликів, активізацію виробничої діяльності та трансформацію моделей їх функціонування в умовах нестабільності та цифровізації економіки.

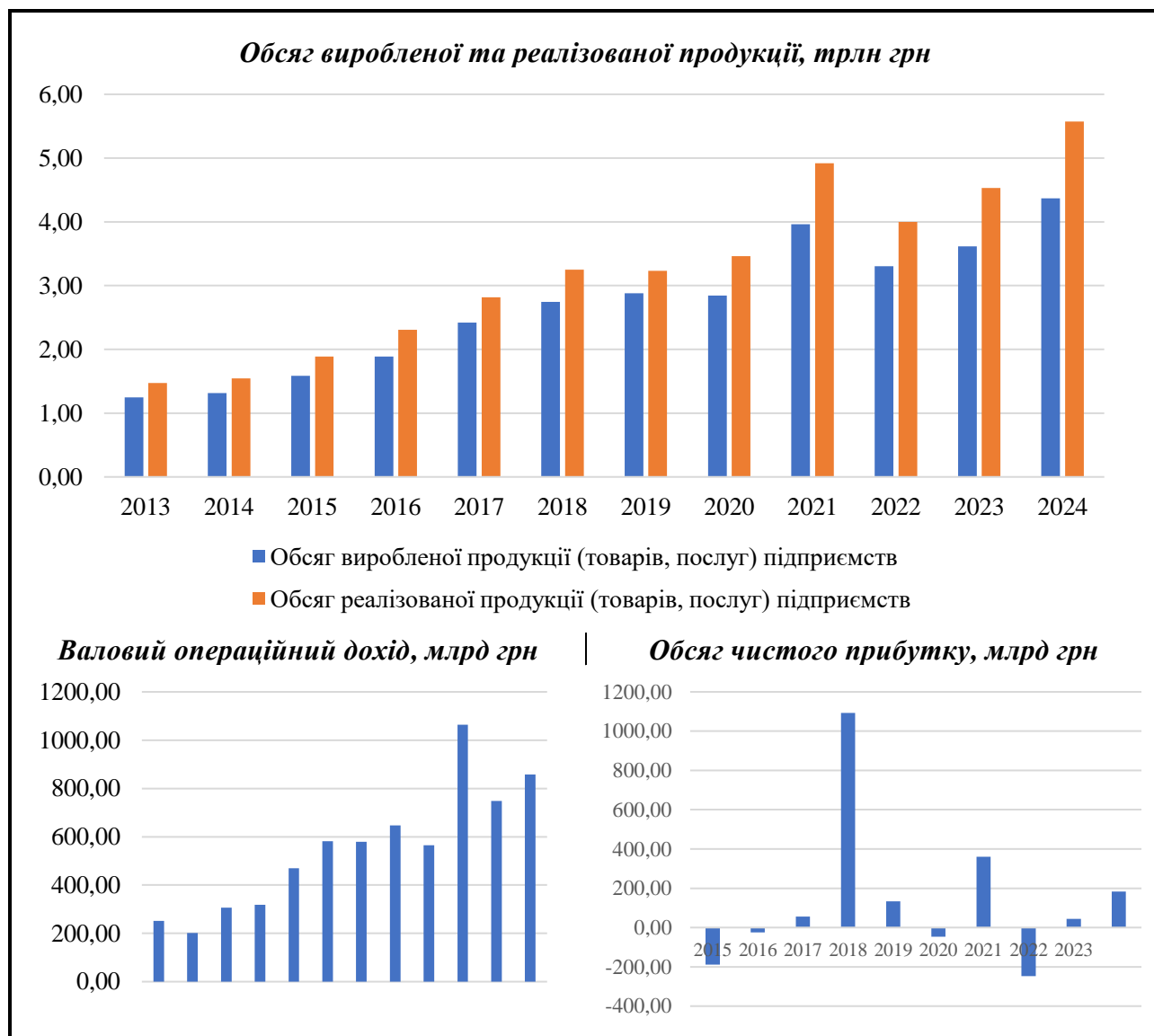


**Рис. 3. Основні тенденції економічної діяльності промислових підприємств в Україні у 2010-2024 рр.**

Джерело: складено автором на основі інформації Державної служби статистики України <https://stat.gov.ua/>.

Крім того, спостерігається тенденція до зростання валового операційного доходу промислових підприємств, хоча його динаміка характеризується певною нестабільністю. Аналогічно змінюються показники чистого прибутку, для яких характерними є значні коливання у різні періоди функціонування промислового сектору(рис. 4).

Отже, на основі результатів емпіричного аналізу діяльності промислових підприємств в Україні визначено наступні тенденції їхнього функціонування: скорочення кількості діючих підприємств; трансформація структури промислового сектору; посилення впливу нестабільності на результати фінансової діяльності; підвищення витрат та зниження рентабельності виробництва; наявність обмежень у залученні інвестиційних ресурсів, кредитів; погіршення рівня фінансової стійкості окремих промислових підприємств.



**Рис. 4. Показники фінансового стану промислових підприємств України**

Джерело: складено автором на основі інформації Державної служби статистики України <https://stat.gov.ua/>

Отже, на основі результатів емпіричного аналізу діяльності промислових підприємств в Україні визначено наступні тенденції їхнього функціонування: скорочення кількості діючих підприємств; трансформація структури промислового сектору; посилення впливу нестабільності на результати фінансової діяльності; підвищення витрат та зниження рентабельності виробництва; наявність обмежень у залученні інвестиційних ресурсів, кредитів; погіршення рівня фінансової стійкості окремих промислових підприємств.

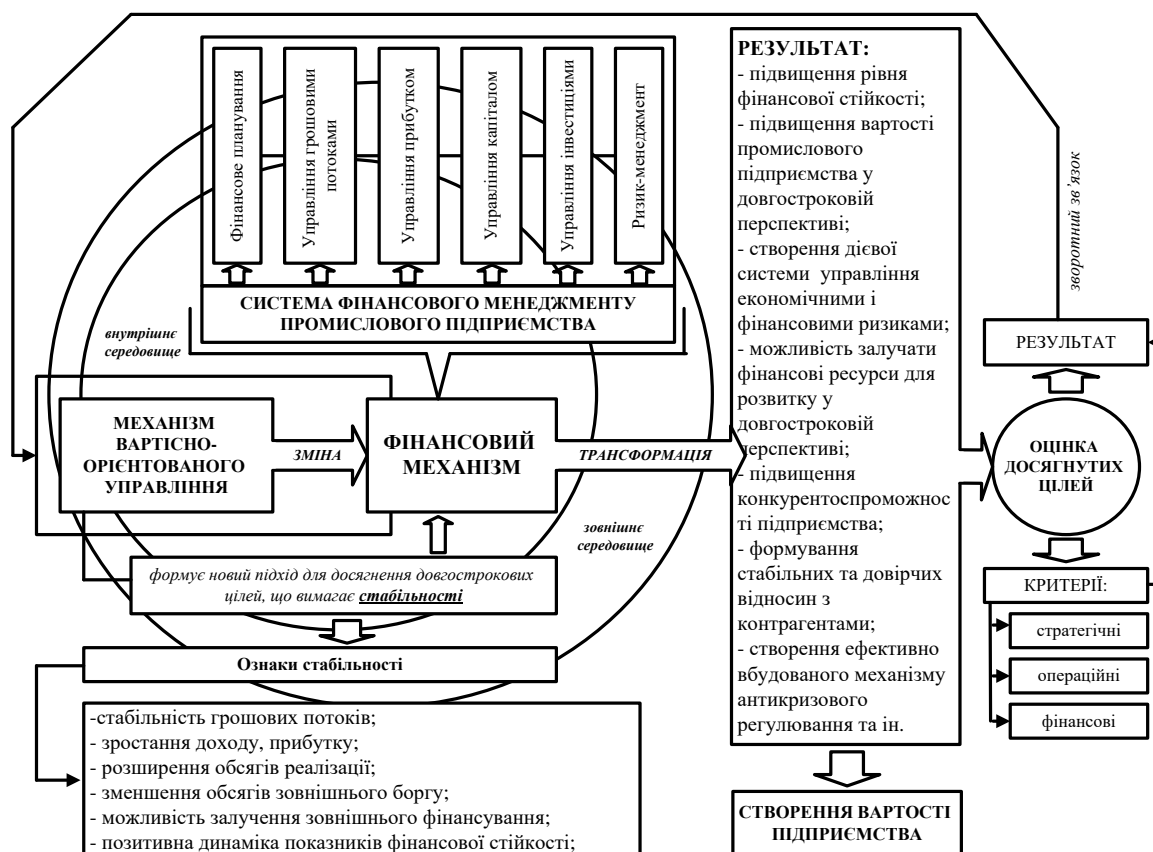
Таким чином проведений аналіз дозволив виокремити наступні сучасні перешкоди у фінансовій діяльності промислових підприємств, які стримують їхній активний розвиток та рівень інвестиційної привабливості, а саме: нестабільність макроекономічного середовища, високий рівень фінансових ризиків, недостатній рівень цифровізації фінансових процесів, недостатня інтеграція операційної та фінансової підсистем, дефіцит кваліфікованих працівників у сфері управління промисловими підприємствами на основі

максимізації їхньої вартості, обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування, низький рівень транспарентності фінансової діяльності, недостатній розвиток системи фінансового контролінгу на основі застосування потенціалу цифрових технологій.

Вирішення окреслених перешкод вимагає оновлення стратегічних підходів до управління фінансовою діяльністю промислових підприємств, перегляду концептуальних положень функціонування системи їхнього фінансового менеджменту, з урахуванням дисипативного характеру зовнішнього середовища, в якому відбувається їх розвиток.

У третьому розділі дисертації «**Науково-прикладні положення розробки та використання механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств**» розглянуто сутність такого механізму, виокремлено напрямки покращення їхнього фінансового стану через удосконалення фінансових стратегій з урахуванням зовнішніх викликів та внутрішнього потенціалу.

У дисертації обґрунтовано роль та місце механізму вартісно-орієнтованого управління у функціонуванні системи фінансового менеджменту промислового підприємства. З'ясовано, що використання такого механізму дає змогу сформулювати новий підхід до підтримки саме довгострокового розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та наявних внутрішніх перешкод (рис. 5).



**Рис. 5. Концептуальна модель ролі механізму вартісно-орієнтованого управління у функціонуванні системи фінансового менеджменту промислового підприємства**

Джерело: складено автором.

Вагома увага приділена дослідженню сутності та структури механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств (рис. 6). Зокрема такий механізм запропоновано розглядати як систему взаємопов'язаних методів, інструментів, важелів, окремих блоків, які застосовуються в процесі прийняття управлінських рішень з метою забезпечення зростання ринкової вартості промислового підприємства в довгостроковій перспективі шляхом підвищення ефективності використання фінансових ресурсів в умовах стохастичності зовнішнього економічного середовища.

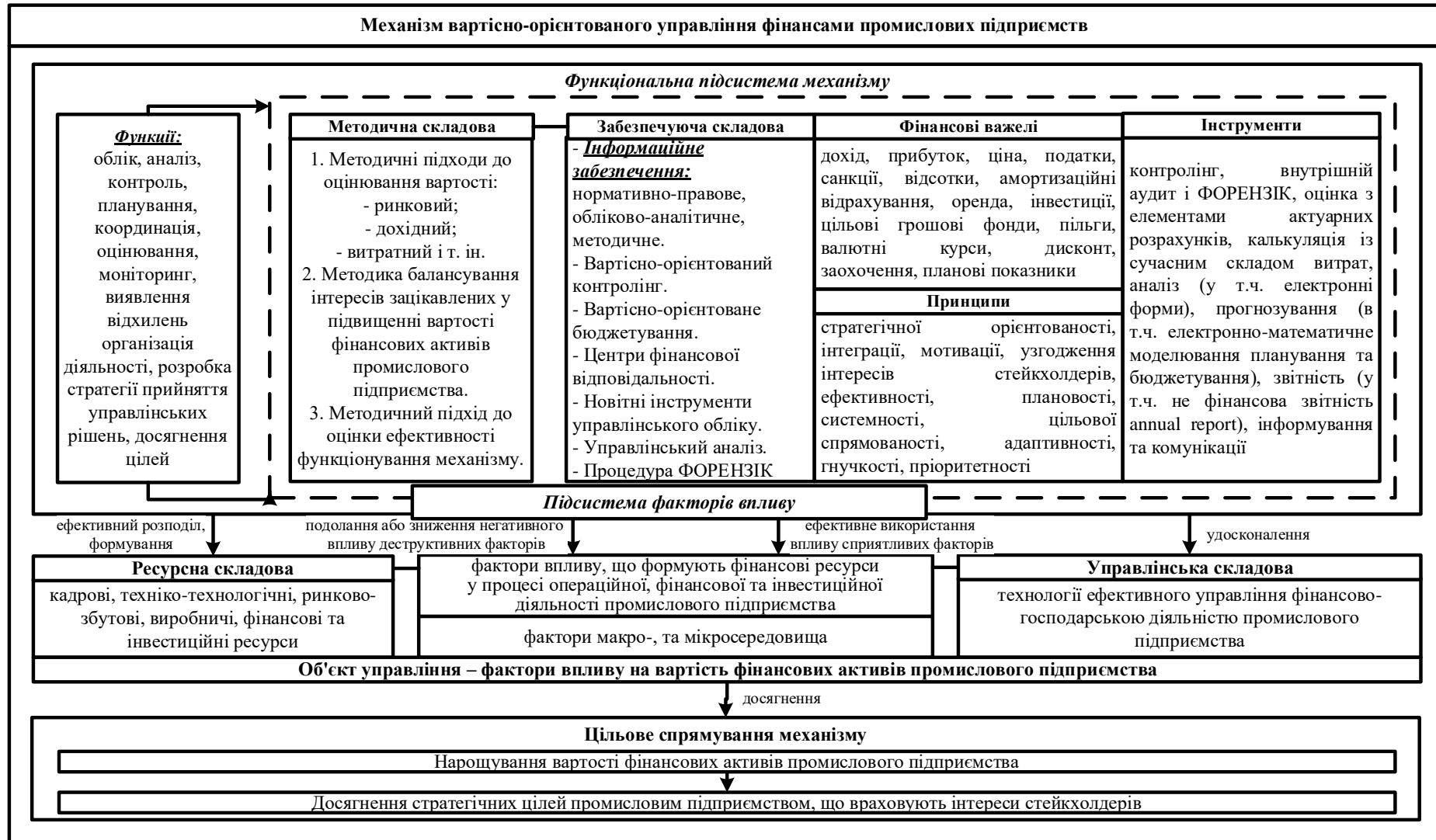
Основу функціонування окресленого механізму становлять базові принципи, використання яких дає змогу правильно та раціонально його використовувати для досягнення стратегічних цілей. У дисертації серед зазначених принципів виокремлено такі: системності, гнучкості, адаптивності, безперервності, раціональності, науковості, збалансованості, ефективності. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища, у якому сьогодні здійснюють свою фінансову діяльність промислові підприємства, запропоновано окреслену сукупність принципів розширити новими: цифрової адаптивності, цифрового контролінгу, предиктивності, фінансової резильєнтності та кіберстійкості.

Значну увагу серед усіх інструментів механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств приділено конкретизації сутності та видів інструментів форензіку. Це також дало можливість поглибити теоретико-методологічні положення концептуальної моделі їх використання з урахуванням непрогнозованості внутрішніх і зовнішніх ризиків у діяльності промислових підприємств. У межах зазначеної моделі визначено основні функції форензіку, переваги та недоліки його застосування, а також специфічні риси використання у діяльності промислових підприємств.

На базі механізму вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством автором розроблено функціональну схему системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

Відправною точкою такої схеми є постановка завдання щодо підвищення вартості фінансових активів промислового підприємства, реалізація якого передбачає вибір вектора фінансової стратегії розвитку підприємства, визначеного в координатах основних видів його діяльності: операційної, фінансової та інвестиційної.

Залежно від обраного пріоритету розвитку, який визначає основну спрямованість фінансової діяльності як комбінацію у відповідних співвідношеннях її базових видів, формується концепція вартісно-орієнтованого управління фінансами. Така концепція включає основну мету – забезпечення зростання вартості фінансових активів підприємства, стратегічні цілі – підвищення прибутковості діяльності, задоволення суспільних потреб, збільшення вартості капіталу й ринкової вартості підприємства, а також тактичне дерево цілей.



**Рис. 6. Механізм вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством**

Джерело: складено автором.

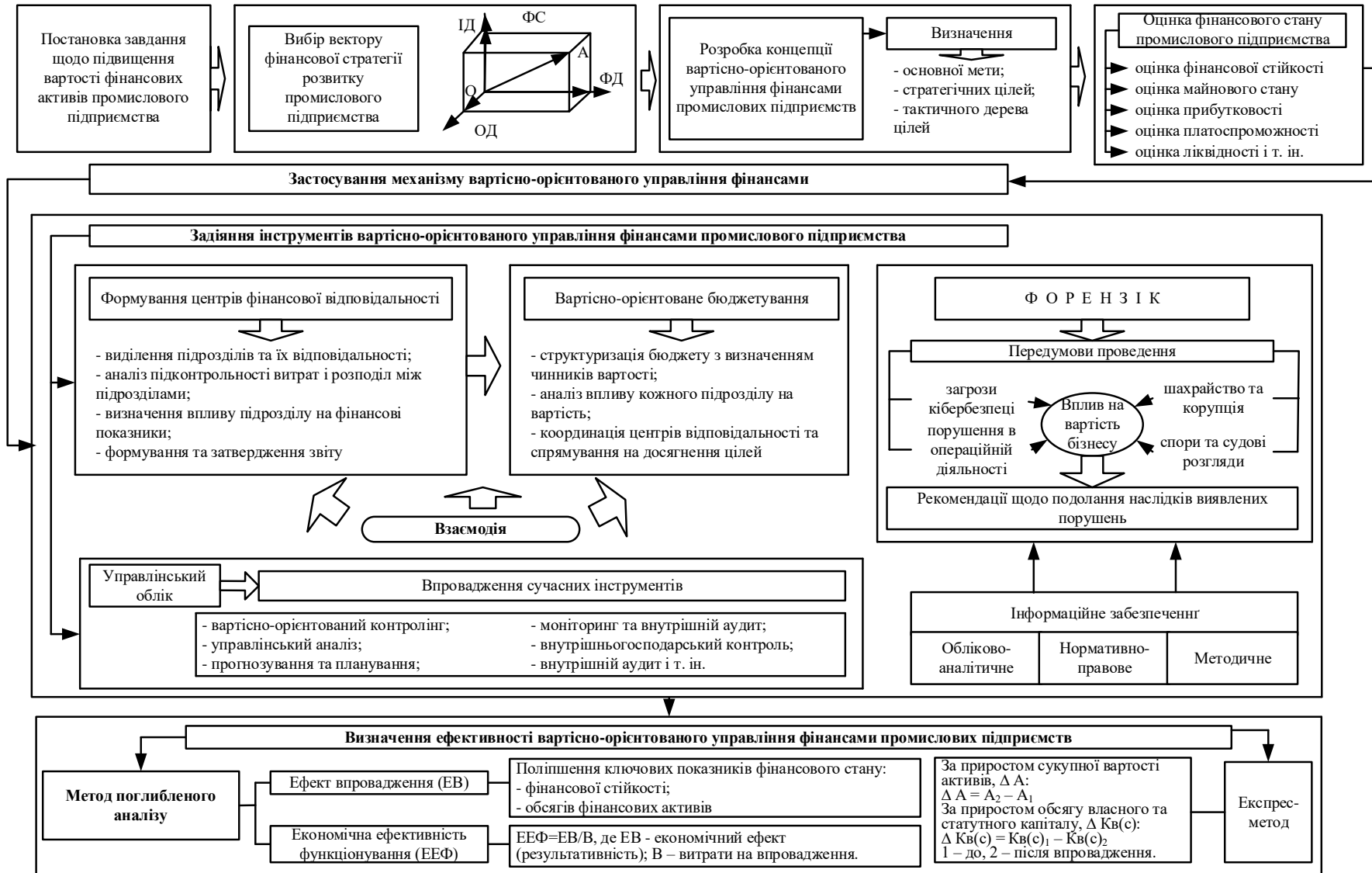
Тактичний рівень управління передбачає забезпечення достовірності фінансової інформації та підвищення ефективності використання управлінських, виробничих, трудових і фінансових ресурсів. Зокрема, удосконалення управлінських ресурсів реалізується через використання інноваційних методів управління; виробничих фондів – через наближення балансової вартості підприємства до ринкової; трудових ресурсів – шляхом формування ефективної системи мотивації праці персоналу; фінансових ресурсів – через оптимізацію грошових потоків, пошук перспективних напрямів інвестування та реінвестування капіталу, а також залучення додаткових фінансових ресурсів (рис. 7).

У роботі також визначено основні напрями ефективності функціонування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств для забезпечення їхнього довгострокового та ефективного функціонування. Зазначені напрями конкретизовано з урахуванням об'єктивних чинників, які сьогодні визначають вектори трансформації сектору промисловості, а саме: цифровізація виробничих процесів, цифрова трансформація системи управління, перманентна нестабільність, складні безпекові виклики та наслідки війни. Серед таких напрямів виокремлено наступні: проведення аудиту операційної та фінансової діяльності з метою пошуку точок зростання вартості підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі; перегляд діючої фінансової стратегії та поступова інкорпорація принципів вартісно-орієнтованого управління в її архітектуру; впровадження ERP-, CRM- та BI-систем, удосконалення системи ризик-менеджменту з урахуванням нових цілей довгострокового розвитку; модернізація системи внутрішнього фінансового контролю через використання концепції вартісно-орієнтованого бюджетування; автоматизація процесів фінансового аналізу та розвиток цифрової інфраструктури системи фінансового менеджменту промислового підприємства.

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що в сучасних умовах саме управлінська компонента впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств у процесі реалізації їхньої фінансової стратегії повинна формуватися з урахуванням можливостей цифрових технологій щодо збору, обробки та аналізу інформації про операційну й фінансову діяльність. Використання таких технологій дозволяє забезпечити підвищення якості управлінських рішень та обґрунтування стратегічних напрямів довгострокового розвитку промислових підприємств.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертації поглиблено та обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні положення удосконалення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. За результатами дослідження зроблені такі висновки:



**Рис. 7. Функціональна схема системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств**

Джерело: розроблено автором.

1. Поглиблено понятійно-категоріальний апарат фінансової науки шляхом уточнення змісту категорії «вартісно-орієнтоване управління». Це було реалізовано через аналіз наукових підходів до розгляду її сутності (процесний, системний, функціональний, стратегічний, ресурсний та адаптивний), вивчення концепцій трактування дефініцій «вартість», «цінність» та «управління». Запропоновано розглядати вартісно-орієнтоване управління як адаптивну систему стратегічного та оперативного управління фінансовими ресурсами, фінансовими потоками й інвестиційними процесами, функціонування якої спрямоване на забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства, підвищення рівня його фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності з урахуванням викликів екзогенного середовища.

2. Уточнено зміст, визначено структуру та особливості функціонування системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств як цілісного об'єкта пізнання, що дозволило виокремити її дві функціональні підсистеми: керуючу та керовану, описати їхні функції, специфічні риси взаємодії в межах зазначеної системи, обґрунтувати роль вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств у процесі трансформації та розвитку системи фінансового менеджменту зазначених суб'єктів.

3. Проведено аналіз результатів економічної діяльності промислових підприємств в Україні, стан їхньої фінансової діяльності, що дало можливість конкретизувати такі тенденції їхнього функціонування: скорочення кількості діючих підприємств; трансформація структури промислового сектору; посилення впливу нестабільності на результати фінансової діяльності; підвищення витрат та зниження рентабельності виробництва; наявність обмежень у залученні інвестиційних ресурсів, кредитів; погіршення рівня фінансової стійкості окремих підприємств.

4. Визначено базові перешкоди, які стримують розвиток фінансової діяльності промислових підприємств та їхню спроможність використовувати концепцію вартісно-орієнтованого управління та частково обумовлені наслідками військової агресії, а саме: нестабільність макроекономічного середовища, руйнування матеріальної бази, втрата виробничих потужностей, високий рівень фінансових ризиків, недостатній рівень цифровізації фінансових процесів, недостатня інтеграція операційної та фінансової підсистем, дефіцит кваліфікованих працівників у сфері управління підприємством, обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування, низький рівень транспарентності фінансової діяльності, недостатній розвиток системи фінансового контролінгу на основі застосування потенціалу цифрових технологій.

5. Обґрунтовано прикладні положення використання механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, що здійснено через уточнення змісту його методів, принципів, важелів та конкретизацію основних напрямів практичного використання. Сукупність принципів такого механізму запропоновано розширити наступними: цифрової адаптивності, цифрового контролінгу, предиктивності, фінансової резильєнтності та кіберстійкості;

6. Систематизовано інструменти механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, які поділено за такими напрямками: фінансові; управлінсько-аналітичні, планування та бюджетування, фінансового контролінгу, ризик-менеджменту, форензіку. Це дозволило детальніше обґрунтувати роль форензіку в розвитку системи фінансового менеджменту промислового підприємства та запропонувати практичні рекомендації щодо його використання;

7. Сформульовано теоретико-прикладні положення побудови функціональної схеми системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств та імплементації її механізму у фінансову стратегію цих суб'єктів господарювання. Це здійснено шляхом уточнення змісту категорії «стратегія вартісно-орієнтованого управління промислового підприємства» шляхом деталізації змісту таких понять, як «стратегія» та «фінансова стратегія», аналізу специфічних рис розробки і впровадження фінансової стратегії промислового підприємства.

8. Визначено через детальний аналіз результатів цифрової трансформації діяльності промислових підприємств напрями забезпечення ефективності функціонування їхнього механізму вартісно-орієнтованого управління, серед яких виокремлено наступні: впровадження ERP-, CRM- та BI-систем у систему управління підприємством, автоматизація процесів фінансового аналізу та контролю, посилення уваги управління кіберризиками, інтеграція цифрових технологій у систему фінансового планування та бюджетування, розвиток цифрової інфраструктури системи фінансового менеджменту промислового підприємства.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях та виданнях внесених до наукометричних баз даних*

1. Чут М. А. Побудова системи контролю та звітності підприємства на основі центрів фінансової відповідальності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3 (15). С. 164-170. DOI: 10.25140/2411-5215-2018-3(15)-164-170 (0,8 ум. друк. арк.)

2. Чут М. А. Впровадження системи вартісно-орієнтованого бюджетування на підприємствах України. *Облік і фінанси*. 2019. № 2 (84). С. 109–117. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-109-117](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-109-117) (1,0 ум. друк. арк.).

3. Чут М. А. Використання інструментів форензік для забезпечення максимальної вартості виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 145–152. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.12.145](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.145) (0,9 ум. друк. арк.).

4. Чут М. А. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (17). С. 114–121. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-1(17)-114-121 (0,9 ум. друк. арк.)

5. Ільчук В. П., Чут М. А., Штирхун Х. В. Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2 (22). С. 101-116. (1,5 ум. друк. арк.). Особистий

внесок автора: обґрунтовано теоретичну конструкцію механізму вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством (1,0 ум. друк. арк.)

6. Чут М. А. Вартісноорієнтоване управління підприємством в умовах воєнного стану: особливості та проблеми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 365–374. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-365-374](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-365-374) (1,2 ум. друк. арк.)

7. Дубина М., Чут М. Трансформація системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 249–263. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-249-263](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-249-263) (1,7 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено сутність та особливості трансформації системи фінансового менеджменту в умовах невизначеності економічного середовища (1,0 ум. друк. арк.)

### Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Чут М. А. Формування центрів фінансової відповідальності в системі управлінського обліку компанії. *Новини науки та прикладні наукові розробки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 2018 р.). Львів, 2018. С. 41–43 (0,2 ум. друк. арк.)

9. Чут М. А. Підходи до вивчення еволюції поняття «контролінг» та його ролі в діяльності підприємства. *Актуальні питання сучасної науки* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2020 р.). Київ, 2020. С. 58–61 (0,3 ум. друк. арк.)

10. Чут М. А. Механізм вартісно-орієнтованого управління у підвищенні фінансової стійкості промислових підприємств. *Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 2020 р.). Чернігів, 2020. С. 142–144 (0,2 ум. друк. арк.)

11. Чут М. А. Роль управлінського обліку в забезпеченні ефективного функціонування підприємства. *Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 2019 р.). Полтава, 2019. С. 24–26 (0,2 ум. друк. арк.)

12. Chut M. A. Peculiarities of value-based management in conditions of economic instability. *Priority directions of science and technology development* : III International Scientific and Practical Conference (Kyiv, 2020). Kyiv, 2020. P. 452–455 (0,2 ум. друк. арк.)

13. Chut M. A. Modern tools for management accounting and their role in ensuring the total value of the enterprise. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1, no. 4. Pp. 153-158. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-4-22> (0,3 ум. друк. арк.)

14. Чут М. А. Особливості фінансової діяльності промислових підприємств. *Актуальні проблеми фінансової системи України*: матеріали XXII міжнар. наук.-практ. конф. (Черкаси, 20 листопада 2025 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2025. С. 143–145 (0,2 ум. друк. арк.)

## АНОТАЦІЯ

**Чут М. А. Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. – Національний університет «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Чернігів, 2026.

Дисертація присвячена поглибленню теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

У дисертації увагу приділено поглибленню понятійно-категоріального апарату фінансової науки в частині уточнення сутності категорії «вартісно-орієнтоване управління», що здійснено через пізнання економічного змісту таких дефініцій, як «вартість», «цінність», «управління». Їх аналіз дозволив виокремити різні підходи для конкретизації змісту зазначеної категорії, а саме: процесний, системний, функціональний, стратегічний, ресурсний, адаптивний.

Аналіз особливостей економічної діяльності промислових підприємств дозволив визначити зміст поняття «вартісно-орієнтоване управління фінансами промислових підприємств». Це своєю чергою дало можливість на основі використання системного підходу обґрунтувати сутність та компонентний склад зазначеної адаптивної моделі та визначити специфічні умови використання механізму такого управління.

У роботі розглянуто сукупність інструментів вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств та виокремлено наступні їх групи: фінансові; управлінсько-аналітичні, планування та бюджетування, фінансового контролінгу, ризик-менеджменту, форензіку. Це дозволило визначити роль вартісно-орієнтованого бюджетування у системі фінансового менеджменту промислових підприємств. У роботі описано особливості використання такого інструменту, його складові та побудовано алгоритм застосування з урахуванням економічної специфіки діяльності промислових підприємств.

У дисертації досліджено поточний стан економічного розвитку промислових підприємств в Україні та аналіз результатів їхньої фінансової діяльності, що дало можливість визначити тенденції їхнього функціонування. Також проведений аналіз дозволив виокремити сучасні перешкоди у фінансовій діяльності промислових підприємств, які стримують їхній активний розвиток та рівень інвестиційної привабливості.

Обґрунтовано роль та місце механізму вартісно-орієнтованого управління у функціонуванні системи фінансового менеджменту промислового підприємства. Увага приділена дослідженню сутності та структури такого механізму. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища, в якому сьогодні здійснюють свою фінансову діяльність промислові підприємства, запропоновано сукупність їхніх основних принципів діяльності розширити новими: цифрової адаптивності, цифрового контролінгу, предиктивності, фінансової резильєнтності та кіберстійкості. Проаналізовано інструменти

механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, конкретизовано сутність та види інструментів форензіку. На базі механізму вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством автором розроблено функціональну схему системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

У роботі визначено основні напрями ефективності функціонування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств для забезпечення їхнього довгострокового та ефективного функціонування.

**Ключові слова:** промислове підприємство, вартісно-орієнтоване управління, система, фінансовий менеджмент, фінансові ризики, фінанси промислових підприємств, форензік, бюджетування.

## ABSTRACT

**Chut M.A. A mechanism for value-based financial management in industrial enterprises. – A qualifying scientific paper in manuscript form.**

Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences in the specialisation 08.00.08 – Money, Finance and Credit. – Chernihiv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Chernihiv, 2026.

This dissertation is devoted to the further development of theoretical and methodological principles and the formulation of practical recommendations for improving the value-based financial management mechanism in industrial enterprises.

The dissertation focuses on refining the conceptual and categorical framework of financial science with regard to clarifying the essence of the category “value-oriented management”, which is achieved through an examination of the economic meaning of such definitions as “value”, “worth” and “management”. An analysis of these has made it possible to identify various approaches for defining the content of this category, namely: process-based, systems-based, functional, strategic, resource-based and adaptive. It is proposed that value-based management be regarded as an adaptive system for the strategic and operational management of financial resources, cash flows and investment processes, the functioning of which is aimed at ensuring the long-term growth in the value of the enterprise, enhancing its financial stability, investment attractiveness and competitiveness, whilst taking into account the challenges posed by the external environment.

The analysis of the characteristics of the economic activities of industrial enterprises has made it possible to define the concept of “value-oriented financial management of industrial enterprises”. This, in turn, made it possible to use a systematic approach to define the nature and components of the aforementioned adaptive model and to establish the specific conditions for applying such a management mechanism.

This paper examines the range of tools used in value-based financial management of industrial enterprises and identifies the following categories: financial; management and analytical; planning and budgeting; financial controlling; risk management; and forensic analysis. This made it possible to identify the role of value-based budgeting

within the financial management system of industrial enterprises. The paper describes the specific features of using this tool and its components, and sets out an application algorithm that takes into account the economic characteristics of industrial enterprises.

In the dissertation, the current state of economic development of industrial enterprises in Ukraine is examined and an analysis of the results of their financial performance is carried out, which has made it possible to identify trends in their operations. The analysis also identified the current obstacles to the financial operations of industrial enterprises, which are hindering their active development and reducing their investment appeal.

The role and place of the value-based management mechanism in the functioning of an industrial enterprise's financial management system are substantiated. The focus is on investigating the nature and structure of this mechanism. In particular, it is proposed that this mechanism be viewed as a system of interrelated methods, tools, levers and individual components that are applied in the management decision-making process with the aim of ensuring the long-term growth in value of an industrial enterprise by improving the efficiency of financial resource utilisation in the face of an uncertain external economic environment.

Given the instability of the external environment in which industrial enterprises currently operate, it is proposed that the set of core principles underpinning the value-oriented financial management mechanism for industrial enterprises be expanded to include the following new principles: digital adaptability, digital controlling, predictability, financial resilience and cyber resilience. In addition, the tools of the value-based financial management mechanism for industrial enterprises have been analysed, and the nature and types of forensic tools have been specified. Building on the mechanism of value-based management of industrial enterprises, the author has developed a functional diagram of a value-based financial management system for industrial enterprises.

In addition, this paper outlines the key areas of effectiveness in the operation of a value-based financial management mechanism for industrial enterprises, with a view to ensuring their long-term and efficient operation.

**Keywords:** industrial enterprise, value-based management, system, financial management, financial risks, corporate finance, forensic accounting, budgeting.

Підписано до друку 25.05.2026 р. Формат 60×84/16.  
Ум. друк. арк. 0,9. Тираж 100 пр. Зам. № 13/26.

---

Редакційно-видавничий відділ Національного університету «Чернігівська політехніка»  
14035, Україна, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції серія ДК № 7128 від 18.08.2020 р.