

"Prohrama upravlinnia zovnishnim borhom na 2024 r." [External Debt Management Program for 2024]. MINFIN. <https://mof.gov.ua/storage/files>

Panchenko, V. V. "Sutnist ta chynnyky formuvannia zovnishnyoho derzhavnoho borhu" [The Essence and Factors of Formation of External Public Debt]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 88 (2014): 5-17.

"Skilky ukrainsiv vyikhalo za kordon vid pochatku viiny" [How Many Ukrainians Have Left Abroad Since the Start of the War?]. <https://businessua.com/suspilstvo/94829skilki-ukrainciv-viihalo-za-kordon-vid-pochatku-viini.html>

"Statystyka" [Statistics]. Natsionalnyi bank Ukrainy. <https://bank.gov.ua/ua/statistic>

Sofienko, A. P. "Etapy ta osoblyvosti formuvannia zovnishnoho derzhavnoho borhu Ukrainy" [Stages and Features of the Formation of Ukraine's External Public Debt]. *Finansovi posluhy*, no. 1 (2018): 27-31.

Sofienko, A. P. "Evolutsiia poniattia «zovnishnii derzhavnyi borh» yak indykatora finansovoi bezpeky"

[The Evolution of the Concept of "External Public Debt" as an Indicator of Financial Security]. *Ekonomika i rehion*, no. 3(58) (2016): 86-94.

Versal, N. I. "Finanova systema yak produtsent finansovykh shokiv" [The Financial System as a Producer of Financial Shocks]. *Biznes Inform*, no. 1 (2017): 218-223.

Vlasiuk, O. S., Shemaieva, L. H., and Londar, L. P. *Borhova stiikist yak stratehichni napriam pidvyshchennia rivnia finansovoi bezpeky: analit. dop.* [Debt Sustainability as a Strategic Direction for Increasing the Level of Financial Security: analytical supplement]. Kyiv: NISD, 2016.

Yermolenko, O., Kokovikhina, O., and Lysonkova, N. "Borhova stiikist Ukrainy: teoretychna ta praktychna skladova" [Debt Sustainability of Ukraine: Theoretical and Practical Components]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 185 (2023): 32-36.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-6>

УДК 658.14/17

JEL Classification: G30; G32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-407-414>

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ

© 2025 РЯБЕНКО Г. М., ВЕРЛАНОВ О. Ю., СОЛОВЙОВ І. О., БРАЙЛОВСЬКИЙ І. А.

УДК 658.14/17

JEL Classification: G30; G32

Рябенко Г. М., Верланов О. Ю., Соловйов І. О., Брайловський І. А. Еволюція підходів в управлінні фінансами

У статті висвітлено історичний розвиток теорії та практики управління фінансами, починаючи від традиційних підходів, зосереджених на бухгалтерському обліку та контролі витрат, і завершуючи сучасними інноваціями, орієнтованими на гнучкі стратегії, цифрові рішення та сталий розвиток. Автори аналізують ключові парадигми фінансового менеджменту, що сформувалися впродовж кількох десятиліть, зокрема: класичний бухгалтерсько-контролюючий етап, період розширеного управління з використанням ризик-орієнтованих методів, розвиток стратегічного фінансового менеджменту з акцентом на вартісно-орієнтованому підході (Value-Based Management), а також сучасну інтеграцію поведінкових (Behavioral Finance) та технологічних (FinTech, Big Data, блокчейн) чинників. Представлено концептуальну схему, яка демонструє послідовний перехід від простого контролю витрат і бухгалтерського обліку – до багатовимірної моделі, в якій стратегічні, аналітичні, поведінкові та цифрові елементи взаємопов'язані. Показано, що значні зміни в економічному та технологічному середовищі призвели до необхідності нових інструментів і підходів у фінансовому менеджменті, що дають змогу оперативно реагувати на мінливі умови ринку, підвищувати прозорість операцій і водночас мінімізувати ризики. Зокрема, впровадження FinTech-рішень та великих даних (Big Data) уможливує детальний аналіз ринкових процесів у режимі реального часу, а блокчейн-технологія забезпечує безпеку та зниження витрат на транзакції. Водночас поведінковий аспект (Behavioral Finance) дозволяють враховувати психологічні чинники ухвалення рішень, що є критично важливим при формуванні інвестиційних стратегій і побудові системи управління ризиками. Особливу увагу приділено узгодженню фінансових цілей із принципами сталого розвитку, які охоплюють екологічні, соціальні та корпоративні критерії (ESG). Завпровадження «зелених» облігацій, ESG-звітності та соціально відповідального інвестування сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів і посилює довгострокову конкурентоспроможність компаній. Обґрунтовано важливість такого комплексного підходу, оскільки він забезпечує не лише створення доданої вартості для власників, а й відповідає зростаючим вимогам суспільства щодо прозорості та екологічної безпеки. Це, своєю чергою, дозволяє досягати сталої стійкості організацій у глобальному ринковому середовищі, де здатність ефективно планувати та керувати фінансовими ресурсами є одним із вирішальних чинників успіху.

Ключові слова: управління фінансами, еволюція фінансових підходів, FinTech, стратегічний фінансовий менеджмент, фінансові ризики.

Рис.: 1. **Бібл.:** 16.

Рябенко Галина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів, Міжнародний класичний університет імені Пушкіна Орлика (вул. Котельна, 2, Миколаїв, 54000, Україна)

E-mail: ryabenko2710@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2233-0698>

Верланов Олександр Юрійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів, Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика (вул. Котельна, 2, Миколаїв, 54000, Україна)

E-mail: Verlanov@yahoo.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-0860>

Соловійов Ігор Олександрович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та фінансів, Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика (вул. Котельна, 2, Миколаїв, 54000, Україна)

E-mail: igorsolovjov2710@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8573-4719>

Брайловський Ілля Аркадійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та фінансів, Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика (вул. Котельна, 2, Миколаїв, 54000, Україна)

E-mail: brajlovskijilla@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3031-4049>

UDC 658.14/17

JEL Classification: G30; G32

Ryabenko H. M., Verlanov O. Y., Soloviov I. O., Brailovskyi I. A. Evolution of Approaches in Financial Management

The article highlights the historical development of financial management theory and practice, beginning with traditional approaches focused on accounting and cost control, and culminating in modern innovations aimed at agile strategies, digital solutions, and sustainable development. The authors analyze key paradigms of financial management that have emerged over several decades, including: the classical accounting-control phase, the period of expanded management utilizing risk-oriented methods, the development of strategic financial management emphasizing a value-based approach, as well as the contemporary integration of behavioral and technological (FinTech, Big Data, blockchain) factors. A conceptual schema is presented, illustrating the sequential transition from simple cost control and accounting to a multidimensional model in which strategic, analytical, behavioral, and digital elements are interconnected. It has been shown that significant changes in the economic and technological environment have led to the necessity for new tools and approaches in financial management that enable prompt responses to changing market conditions, enhance operational transparency, and simultaneously minimize risks. In particular, the implementation of FinTech solutions along with big data facilitates detailed analysis of market processes in real-time, while blockchain technology ensures security and reduces transaction costs. At the same time, behavioral aspects allow for the consideration of psychological factors in decision-making, which is critically important in the formulation of investment strategies and the construction of risk management systems. Special attention is given to aligning financial goals with sustainable development principles (ESG), which encompass environmental, social, and governance criteria. The introduction of green bonds, ESG reporting, and socially responsible investing contributes to increasing stakeholder trust and enhances the long-term competitiveness of companies. The importance of such a comprehensive approach is substantiated, as it not only creates added value for owners but also meets the growing societal demands for transparency and environmental safety. This, in turn, allows organizations to achieve sustainable resilience in a global market environment, where the ability to effectively plan and manage financial resources is one of the decisive factors for success.

Keywords: financial management, evolution of financial approaches, FinTech, strategic financial management, financial risks.

Fig.: 1. **Bibl.:** 16.

Ryabenko Halyna M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Finance, Pylyp Orlyk International Classical University (2 Kotelna Str., Mykolayiv, 54000, Ukraine)

E-mail: ryabenko2710@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2233-0698>

Verlanov Oleksandr Yu. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Finance, Pylyp Orlyk International Classical University (2 Kotelna Str., Mykolayiv, 54000, Ukraine)

E-mail: Verlanov@yahoo.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4756-0860>

Soloviov Ihor O. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Finance, Pylyp Orlyk International Classical University (2 Kotelna Str., Mykolayiv, 54000, Ukraine)

E-mail: igorsolovjov2710@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8573-4719>

Brailovskyi Illia A. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Finance, Pylyp Orlyk International Classical University (2 Kotelna Str., Mykolayiv, 54000, Ukraine)

E-mail: brajlovskijilla@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3031-4049>

Управління фінансами відіграє провідну роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємств, проте його сутність і практичні інструменти зазнали суттєвих змін протягом останніх десятиліть. Традиційні методи, орієнтовані переважно на бухгалтерський облік і контроль витрат, більше не відповідають складним

умовам сучасних ринків, що характеризуються високим ступенем невизначеності та глобальною взаємозалежністю. Сьогодні фінансовий менеджмент потребує стратегічного підходу, здатного охопити весь спектр ризиків, врахувати вплив інноваційних технологій, а також інтегрувати принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Водночас спостерігається розширення фінансової сфери за рахунок появи нових гравців (наприклад, FinTech-компаній) та поширення цифрових рішень, що вимагає від менеджерів глибокого розуміння складних фінансово-технологічних процесів. Виникає нагальна потреба переосмислити теоретичні засади та практичні інструменти управління фінансами, аби застосовувати підходи дозволяли оперативну та гнучко реагувати на ринкові виклики. Саме тому дослідження еволюції фінансового менеджменту є важливим завданням для науковців і практиків, які прагнуть розробляти ефективні фінансові стратегії, орієнтовані на довгостроковий розвиток і створення вартості.

Аналіз еволюції підходів до управління фінансами провели й вітчизняні дослідники. Так, О. Кальченко та О. Панченко зосередилися на історичних аспектах розвитку теоретичних підходів до фінансового планування [1], а О. Бондаренко – на розвитку парадигми управління фінансами підприємств за умов логістизації економіки [2]. Л. Швайка виокремив етапи та чинники еволюції управління підприємствами, зокрема з фінансовою складовою [3]. І. Дем'яненко і Ю. Кульбач дослідили вартісно-орієнтовану систему управління фінансами [4], а Ю. Осадчук і С. Фертюк обґрунтували критичну роль фінансового менеджменту в ефективності управління підприємством [5]. Тим часом Т. Паєнтко та В. Федосов наголосили на важливості контролінгу у формуванні сучасної фінансової стратегії [6].

Серед останніх досліджень варто зазначити внесок О. Токаренка та Г. Матвієнко [14], які розглянули стратегічне управління фінансами територіальних громад, вказавши на специфіку формування та реалізації бюджетних рішень у регіональному контексті. У своїй роботі С. Канигін [15] приділяє увагу використанню великих даних (Big Data) в управлінні фінансами підприємств, підкреслюючи можливості підвищення аналітичної глибини та точності прогнозів. Дослідження І. Румика та Ю. Ковальчук [16] фокусується на перспективі криптовалютних технологій, на аналізі впливу децентралізованих платіжних систем на фінансові операції та управлінські рішення.

Незважаючи на різноманітність і значний доробок наявних досліджень, сучасна економічна динаміка, поява інноваційних фінансових технологій та посилення впливу глобальних ризиків вимагають продовження міждисциплінарних наукових розвідок, здатних комплексно охопити нові виклики, перед якими постають фінансові системи й управлінські практики.

Метою статті є дослідження еволюції підходів в управлінні фінансами, виокремлення ключових історичних етапів їх формування й визначення перспективних напрямків подальшого розвитку фінансового менеджменту в умовах сучасних глобальних викликів і технологічних змін.

У наукових колах дослідження з управління фінансами за останні десятиліття суттєво розширилися й охоплюють як класичні теоретичні концепції, так і новітні підходи, пов'язані з використанням цифрових технологій і врахуванням екологічних і соціальних факторів.

Витоки фінансового менеджменту як наукового напрямку беруть початок у працях економістів XIX – початку XX ст., зокрема Дж. С. Мілля та А. Маршалла, які аналізували рушійні сили капіталу, попиту та пропозиції, а також ринкові інструменти для регулювання господарської діяльності. Згодом Дж. М. Кейнс підкреслив важливість державного регулювання та впливу макроекономічних показників на фінансові рішення, запропонувавши теорію, що доповнювала класичний підхід.

У другій половині XX ст. формування корпоративних фінансів як галузі досліджень отримало новий поштовх. Важливим кроком стало застосування математичних методів і теорій імовірностей для оцінки ризику й доходності (портфельна теорія Марковіца, модель оцінки капітальних активів CAPM).

Класичне підґрунтя корпоративних фінансів сформував Modigliani та Miller, які у своїй знаковій роботі обґрунтували вплив структури капіталу на вартість підприємства та розглянули значення дивідендної політики [8]. Іншим важливим внеском у розвиток теорії став підхід Markowitz, який заклав основу для сучасних методів диверсифікації та оцінки ризиків, що має критичне значення в портфельному інвестуванні [7].

Наприкінці XX – на початку XXI ст. спостерігаємо активне дослідження поведінкових аспектів у фінансах (Behavioral Finance), що базується на психологічних і соціальних чинниках ухвалення фінансових рішень. У працях Shiller [10] та Thaler [12] підкреслено, що поведінка інвесторів часто не відповідає постулатам раціональності, а психологічні та соціальні чинники суттєво впливають на ціноутворення на ринках і на ухвалення фінансових рішень. Це призвело до формування нових моделей і методів прогнозування, які враховують ірраціональні чинники, що є особливо важливими у періоди фінансових криз чи високої волатильності.

Подальший виток еволюції фінансового менеджменту пов'язаний з бурхливим розвитком

фінансових технологій (FinTech). У своїй роботі Tapscott & Tapscott докладно описують, яким чином блокчейн та інші цифрові інструменти змінюють транзакційні процеси, забезпечуючи прозорість і зниження операційних витрат [11]. Водночас поширюються аналітичні рішення, засновані на великих даних (Big Data) й алгоритмах штучного інтелекту, які дозволяють у реальному часі відстежувати ринкові тренди, формувати персоналізовані фінансові пропозиції та оперативно керувати ризиками.

На сучасному етапі все більшій увазі набувають аспекти сталого розвитку, зокрема ESG-фактори. Згідно з дослідженнями Організації економічного співробітництва та розвитку [9] і Світового банку [13], прозорість корпоративного управління, екологічна відповідальність і соціальна складова можуть істотно впливати на інвестиційну привабливість і фінансову стабільність підприємств. З огляду на зростаючі вимоги регуляторів та інвесторів, менеджмент компаній змушений інтегрувати цілі сталого розвитку у свої фінансові стратегії.

Традиційний (класичний) підхід до управління фінансами орієнтувався насамперед на бухгалтерський облік, контроль витрат і формування бюджетів. Основними інструментами були прогнозування грошових потоків, складання кошторисів, контроль ліквідності та сплати податків. Ключова увага приділялася забезпеченню платоспроможності, а також плануванню дивідендної політики.

В умовах обмеженої кількості фінансових ринків і невеликого рівня глобалізації ефективним вважалося використання простих і прозорих методів оцінки, які не враховували складних ризиків. Головними користувачами фінансової інформації були внутрішні стейкхолдери (керівництво, бухгалтери, аудиторі), а акціонери здебільшого не брали участь у процесі управління.

Зі зростанням конкурентного середовища та розвитком фінансових ринків у другій половині ХХ ст. постала нагальна потреба в комплексному підході до управління фінансами, де фінансова стратегія підприємства інтегрувалася б у загальну бізнес-модель та сприяла досягненню його стратегічних цілей. Це зумовило перехід від традиційного фінансового контролю, орієнтованого на бухгалтерський облік та бюджетування, до стратегічного фінансового менеджменту, який передбачає активне управління капіталом, ризиками та інвестиціями для підвищення конкурентоспроможності компанії.

На цьому етапі відбувся концептуальний зсув від простого контролю витрат і підтримання ліквідності до максимізації вартості компанії для її

власників та інвесторів. У цьому контексті стратегічний фінансовий менеджмент ґрунтується на принципах Value-Based Management (VBM), що передбачає ухвалення управлінських рішень з урахуванням їхнього впливу на вартість підприємства. Це означає, що компанії почали оцінювати фінансові результати не лише за показниками прибутковості, а й через призму довгострокового зростання капіталу та ринкової капіталізації.

Однією з ключових особливостей цього етапу стало активне застосування аналітичних моделей для оцінки ризику, таких як Value at Risk (VaR) та сценарний аналіз. Це дозволило компаніям проводити більш точні фінансові прогнози та розробляти стратегії мінімізації ризиків у мінливих ринкових умовах. Оцінка ризиків стала особливо важливою для великих корпорацій, що працюють у міжнародних фінансових середовищах, де зміни валютних курсів, відсоткових ставок і макроекономічних чинників можуть суттєво впливати на фінансову стійкість бізнесу.

Окрім цього, важливе місце посіли теорії структури капіталу, зокрема концепція, яка обґрунтовує взаємозв'язок між структурою капіталу підприємства та його ринковою вартістю. На основі цих досліджень компанії почали активно оптимізувати свої джерела фінансування, балансуючи між власним і залученим капіталом для досягнення оптимального співвідношення ризику та прибутковості.

Іншим важливим аспектом стратегічного фінансового менеджменту стало залучення акціонерів і портфельних інвесторів до процесу корпоративного управління. Це вимагало від компаній підвищення рівня прозорості фінансової звітності, впровадження ефективних механізмів корпоративного контролю та забезпечення довгострокових інтересів акціонерів. На практиці це призвело до розвитку інвестиційної аналітики, покращення системи дивідендних виплат та запровадження механізмів захисту прав міноритарних акціонерів.

Управління фінансами на стратегічному рівні також передбачало широке використання фінансових інструментів для підвищення ефективності управлінських рішень. Так, показник Economic Value Added (EVA) став одним із ключових індикаторів оцінки ефективності використання капіталу, оскільки він відображає додану вартість, створену підприємством понад витрати на залучений капітал. Використання EVA дозволило компаніям проводити більш точну оцінку економічної ефективності інвестиційних проектів і стратегічних ініціатив.

Ще одним інноваційним інструментом стало застосування фінансових деривативів для хеджування валютних, процентних та інших ризиків. Використання ф'ючерсів, опціонів, свопів та інших фінансових похідних дозволило компаніям захищати свої фінансові результати від несприятливих змін ринкових умов, що було особливо важливим для міжнародних корпорацій, що працюють на декількох фінансових ринках одночасно.

Таким чином, стратегічний фінансовий менеджмент став основним підходом до управління фінансами у великих корпораціях, що працюють в умовах глобалізованої економіки. Він дозволив поєднати ризик-менеджмент, фінансове планування, аналітику та інвестиційну політику в єдину комплексну систему, спрямовану на максимізацію ринкової вартості компанії та забезпечення її довгострокової фінансової стабільності. Це стало основою для подальшого розвитку фінансового менеджменту у XXI ст., коли до стратегічного управління фінансами почали активно інтегрувати цифрові технології, FinTech-рішення та принципи сталого розвитку.

На початку XXI ст. еволюція фінансового менеджменту відбулася під впливом бурхливого розвитку інформаційних технологій, що спричинило цифрову трансформацію фінансової сфери. Цей процес зумовив докорінну зміну методів управління фінансами, інтеграцію нових технологічних рішень і перехід до більш динамічних, автоматизованих і аналітично підкріплених підходів до фінансового планування й контролю.

Одним із ключових факторів цієї трансформації стало зростання FinTech-індустрії, яка охопила широкий спектр інноваційних рішень. Мобільні застосунки, платіжні платформи й електронні гаманці забезпечили швидкі та зручні способи здійснення платежів, значно скоротивши залежність від традиційних банківських операцій. Цифрові фінансові послуги стали доступнішими для широких верств населення, що призвело до розвитку мікрофінансування та альтернативних фінансових інструментів, таких як peer-to-peer кредитування (P2P), краудфандингові платформи та цифрові банкінгові сервіси.

Окрему роль у цифровій трансформації фінансової сфери відіграли Big Data та аналітика на базі штучного інтелекту (ШІ). Обробка й аналіз великих обсягів даних дозволили компаніям та фінансовим установам більш точно прогнозувати ринкові ризики, створювати персоналізовані фінансові продукти та адаптувати стратегії управління активами відповідно до динамічних змін ринку. Машинне навчання та алгоритми прогнозу ана-

літики забезпечили можливість швидкого аналізу фінансових потоків, автоматичного виявлення шахрайських операцій та покращення клієнтського досвіду шляхом впровадження інтелектуальних рекомендаційних систем.

Окрім цього, розвиток блокчейн-технологій та криптовалют відкрив нові можливості для фінансової сфери, забезпечивши прозорість, безпеку та децентралізованість фінансових операцій. Смарт-контракти, які використовують технологію блокчейну, дозволили автоматизувати й убезпечити фінансові транзакції, знизивши залежність від посередників і скоротивши транзакційні витрати. Децентралізовані фінанси (DeFi) відкрили нові можливості для інвестування, кредитування та управління активами без необхідності звернення до традиційних банківських установ.

Автоматизація традиційних фінансових функцій, таких як розрахунки, звітування, аудит та управління фінансовими потоками, звільнила значні ресурси для аналітичної роботи та стратегічного планування. Використання роботизованих процесів (RPA) та хмарних фінансових платформ сприяло прискоренню обробки фінансових документів, зменшенню помилок та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Завдяки стрімкому розвитку FinTech та цифрових технологій більшість транзакцій у сучасному бізнесі стали проводитися швидко, прозоро й у глобальному масштабі. Це значно підвищило рівень конкуренції між компаніями та фінансовими установами, водночас створивши потребу у більш складних системах ризик-менеджменту. Нові виклики, пов'язані із кібербезпекою, регуляторним контролем і фінансовою стабільністю, вимагають від підприємств адаптивних стратегій, що поєднують інноваційні рішення, штучний інтелект та розширені можливості аналітики для ефективного управління фінансовими ресурсами у цифрову епоху.

Останнім часом зростає увага до питань екології, соціальної відповідальності та прозорості корпоративного управління, оскільки інвестори й регулятори все частіше вимагають від компаній дотримання критеріїв сталого розвитку. Це обумовлено глобальними викликами, такими як зміна клімату, зростаюча соціальна нерівність і необхідність підвищення корпоративної відповідальності. У відповідь на ці виклики фінансовий менеджмент зазнає значної трансформації, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у систему ухвалення рішень. Тобто ESG-фактори стають невіддільною частиною фінансового менеджменту,

що включає не лише оцінку та звітування щодо впливу компанії на довкілля, але й формування екологічно відповідальних стратегій розвитку, таких як зменшення викидів парникових газів, перехід на відновлювані джерела енергії, ефективне управління ресурсами та запровадження циркулярної економіки. Соціальний аспект ESG передбачає не тільки забезпечення соціальних стандартів для працівників, громад і споживачів, але й впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності, дотримання принципів рівності та інклюзивності, створення безпечних і сприятливих умов праці, а також залучення громад до діяльності компанії.

Прозорість та ефективність корпоративного управління у рамках ESG-моделі передбачає впровадження принципів етичного ведення бізнесу, антикорупційної політики, посилення прав акціонерів, розширення механізмів корпоративного контролю та вдосконалення звітності щодо сталого розвитку. Це сприяє не лише зрос-

тання довіри з боку інвесторів, але й зменшенню фінансових ризиків, пов'язаних із репутаційними втратами та юридичними санкціями.

Інтегрування ESG у фінансові стратегії є довгостроковим трендом, який дозволяє компаніям не лише мінімізувати екологічні та соціальні загрози, а й отримувати конкурентні переваги на ринку. Це також сприяє залученню відповідальних інвесторів, які надають перевагу компаніям, що дотримуються принципів сталого розвитку, що, своєю чергою, забезпечує стабільний доступ до капіталу та зміцнює фінансову стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ретроспективний огляд літератури свідчить про принципову зміну в управлінні фінансами: від використання переважно бухгалтерських і контролюючих інструментів – до інтегрованого стратегічного підходу, який враховує складні ринкові, поведінкові та технологічні чинники, а також прагне узгодити фінансові цілі з принципами сталого розвитку. Концептуальну схему еволюції фінансового менеджменту наведено на *рис. 1*.

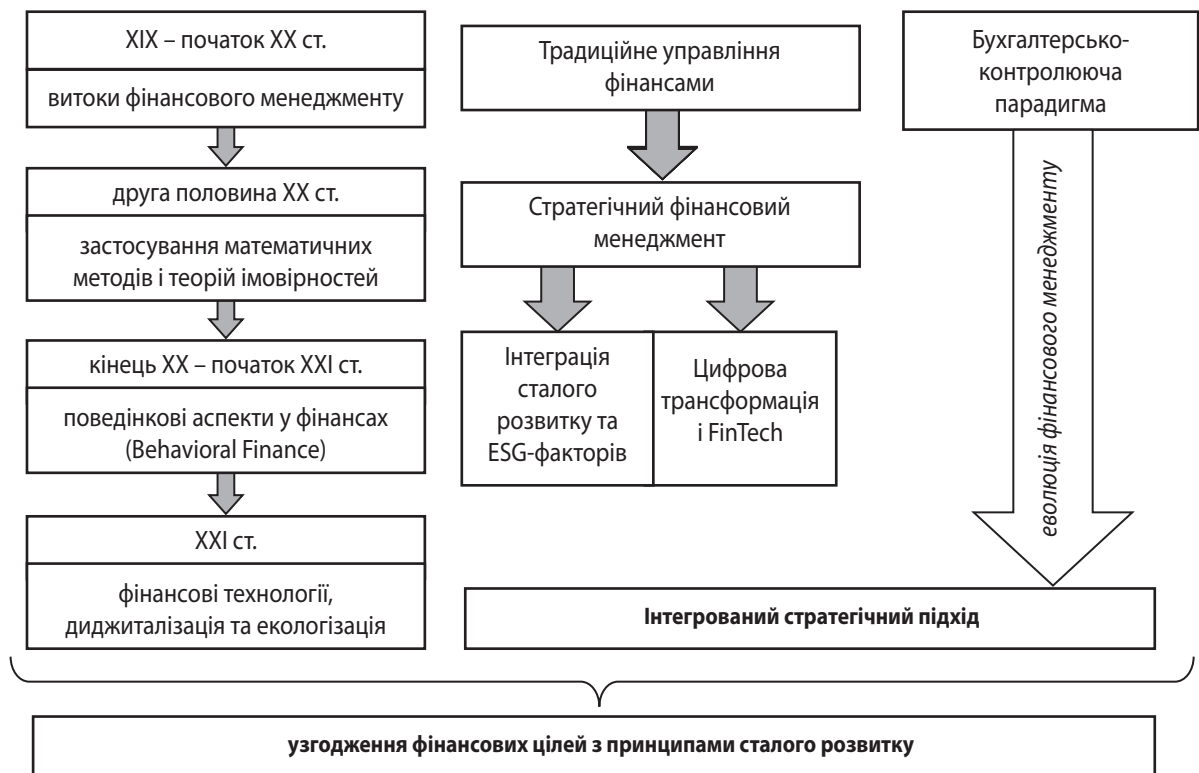


Рис. 1. Концептуальна схема еволюції фінансового менеджменту

Джерело: узагальнено авторами.

Сутність схеми полягає у цілісному поєднанні хронологічного аналізу етапів розвитку фінансового менеджменту з комплексною структурою сучасних стратегічних напрямів. Зокрема, у запропонованій схемі системно відображено логіку еволюції від класичних бухгалтерських і математично-

імовірнісних підходів – до інтегрованих рішень, що включають цифровізацію, FinTech, поведінкові аспекти й ESG-фактори. Такий міждисциплінарний фокус надає змогу глибше зрозуміти взаємозв'язок між історичними витоками управління фінансами та новітніми тенденціями, а також формує підґрун-

тя для розроблення інноваційних практичних інструментів, здатних підтримувати довгострокову стійкість і конкурентоспроможність організацій у мінливому глобальному середовищі.

ВИСНОВКИ

Еволюція підходів в управлінні фінансами наочно демонструє, як зміни в економічному середовищі, технологіях і суспільних цінностях впливають на формування нових методів і інструментів. Якщо у минулому переважали традиційні підходи, орієнтовані на бухгалтерський облік та контроль витрат, то сучасний фінансовий менеджмент набув стратегічного характеру й інтегрував у себе мультидисциплінарні підходи з акцентом на створення вартості для інвесторів. Зі зростаючою цифровізацією FinTech-рішення стають одним із рушіїв подальшої трансформації, відкриваючи нові можливості як для великих корпорацій, так і для малого бізнесу. Надалі особливого значення набуватиме сталий розвиток та ESG-орієнтація, що вимагає гармонійного поєднання економічних цілей із соціальними та екологічними інтересами. Успіх компаній у XXI ст. значною мірою визначатиметься їх здатністю гнучко реагувати на ринкові виклики, застосовувати інновації та підтримувати довіру з боку суспільства й акціонерів. Тому формування ефективної фінансової стратегії має базуватися на комплексному аналізі макроекономічних факторів, внутрішніх показників і технологічних трендів, що забезпечить конкурентні переваги та сталий розвиток. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кальченко О., Панченко О. Історичні аспекти розвитку теоретичних підходів до фінансового планування. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 216–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/peu_2016_1_28
2. Бондаренко О. С. Розвиток парадигми управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 38–41.
3. Швайка Л. А. Управління підприємствами: етапи еволюції, чинники і сучасні підходи до удосконалення. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. Вип. 1. С. 75–81.
4. Дем'яненко І. В., Кульбач Ю. О. Особливості формування вартісно-орієнтованої системи управління фінансами підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. Вип. 20. С. 232–237.
5. Осадчук Ю. М., Фертюк С. В. Необхідність фінансового менеджменту як складової ефективної системи управління підприємством. *Економічний*

вісник Національного технічного університету України. 2013. Вип. 10. С. 282–286.

6. Паєнтко Т. В., Федосов В. М. Управління фінансами: контролінг на мікрорівні. *Фінанси України*. 2018. Вип. 3. С. 80–96.
7. Markowitz H. Portfolio Selection. *The Journal of Finance*. 1952. Vol. 7 (1). P. 77–91.
8. Modigliani F., Miller, M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*. 1958. Vol. 48 (3). P. 261–297.
9. OECD. Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages. Paris : 1. OECD, 2019.
10. Shiller R. J. Irrational Exuberance. Princeton : Princeton University Press, 2009.
11. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World. Portfolio Penguin, 2016.
12. Thaler R. H. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. W. W. Norton & Company, 2015.
13. World Bank. Global Financial Development Report 2020: Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis. Washington, D.C. : World Bank, 2020.
14. Токаренко О., Матвієнко Г. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-5>
15. Канигін С. М. Великі дані в управлінні фінансами підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 3 (109), С. 97–104. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-97-104](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-97-104)
16. Румик І., Ковальчук Ю. Управління фінансами та процесами з використанням криптовалютних технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 2 (74). С. 11–21. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-11-21>

REFERENCES

- Bondarenko, O. S. "Rozvytok paradyhmy upravlinnia finansamy pidpriemstv v umovakh lohistryzatsii ekonomiky" [Development of the Paradigm of Enterprise Financial Management in the Context of the Logistics of the Economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12 (2016): 38-41.
- Demianenko, I. V., and Kulbach, Yu. O. "Osoblyvosti formuvannia vartisno-orientovanoi systemy upravlinnia finansamy pidpriemstva" [Features of the Formation of a Value-oriented Financial Management System of an Enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 20 (2015): 232-237.
- Kalchenko, O., and Panchenko, O. "Istorychni aspekty rozvytku teoretychnykh pidkhodiv do finansov-

- voho planuvannia" [Historical Aspects of the Development of Theoretical Approaches to Financial Planning]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2016. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2016_1_28
- Kanyhin, S. M. "Velyki dani v upravlinni finansamy pidpriemstva" [Big Data in Enterprise Financial Management]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 3(109) (2024): 97-104. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-97-104](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-97-104)
- Markowitz, H. "Portfolio Selection". *The Journal of Finance*, vol. 7 (1) (1952): 77-91.
- Modigliani, F., and Miller, M. H. "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment". *American Economic Review*, vol. 48 (3) (1958): 261-297.
- OECD. *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*. Paris: OECD, 2019.
- Osadchuk, Yu. M., and Fertiuk, S. V. "Neobkhdnist 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*, no. 10 (2013): 282-286.
- Paienko, T. V., and Fedosov, V. M. "Upravlinnia finansamy: kontroliuh na mikrorivni" [Financial Management: Controlling at the Micro Level]. *Finansy Ukrainy*, no. 3 (2018): 80-96.
- Rumyk, I., and Kovalchuk, Yu. "Upravlinnia finansamy ta protsesamy z vykorystanniam kryptovaliutnykh tekhnolohii" [Finance and Process Management Using Cryptocurrency Technologies]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 2(74) (2024): 11-21. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-11-21>
- Shiller, R. J. *Irrational Exuberance*. Princeton: Princeton University Press, 2009.
- Shvaika, L. A. "Upravlinnia pidpriemstvamy: etapy evoliutsii, chynnyky i suchasni pidkhody do udoskonalennia" [Enterprise Management: Stages of Evolution, Factors and Modern Approaches to Improvement]. *Naukovi zapysky Ukrainsoi akademii drukarstva*, no. 1 (2017): 75-81.
- Tapscott, D., and Tapscott, A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World*. Portfolio Penguin, 2016.
- Thaler, R. H. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W. W. Norton & Company, 2015.
- Tokarenko, O., and Matviienko, H. "Stratehichne upravlinnia finansamy terytorialnykh hromad" [Strategic Financial Management of Territorial Communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-5>
- World Bank. *Global Financial Development Report 2020: Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis*. Washington: D.C. : World Bank, 2020.

УДК 351.822

JEL Classification: H21; H22; H30

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-414-422>

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

© 2025 ТИМОШЕНКО О. В., КОЦЮБІВСЬКА К. І.

УДК 351.822

JEL Classification: H21; H22; H30

Тимошенко О. В., Коцюбівська К. І. Актуальні питання системи оподаткування в умовах воєнного стану: виклики та перспективи

Статтю присвячено актуальним питанням оподаткування в умовах воєнного стану в Україні, зокрема аналізу змін у податковій політиці, їх впливу на економічну стабільність держави та адаптації фіскальної системи до нових викликів, спричинених військовими діями. Авторами наголошено на актуалізації ролі податків з точки зору фіскального значення як основного внутрішнього джерела наповнення доходів бюджету та окреслено роль регулюючої функції податків у напрямі встановлення «рівних правил» оподаткування для суб'єктів господарювання в Україні, що сприятиме детінізації бізнесу в цілому. Особливу увагу приділено ролі міжнародної підтримки у відновленні економічної діяльності. Авторами проаналізовано структуру формування доходів бюджету і зроблено висновки про зростаючу залежність економіки від зовнішніх фінансових надходжень у кризовий період. Так, у довоєнний період 2020–2021 рр. податкові надходження становили основну частку доходів бюджету: 82,57 % у 2020 р. та 87,47 % у 2021 р., що є типовим для соціально-економічних систем країн, що розвиваються, проте у 2022 р. їх частка знизилася до 61,16 %, тоді як частка фінансової допомоги від закордонних країн і міжнародних організацій зросла майже до 22 %. Авторами оцінено ключові аспекти реформування системи оподаткування в умовах воєнного стану, зокрема зміни у спрощеній системі оподаткування та підвищення податкових ставок. Зазначено позитивні тенденції в напрямі оптимізації податкової політики, водночас акцентовано увагу на її неоднозначності та потенційних ризиках впровадження. У статті проаналізовано причини таких змін, їх вплив на економічну стабільність країни та перспек-