УДК 005.52:658.14
DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-27

Царьов О.С.
аспірант
Одеський національний економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-1319-7680

Tsarov Oleksandr
Postgraduate Student
Odesa National Economic University

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF A MECHANISM FOR MANAGEMENT OF ENTERPRISES' COSTS

Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація ключових передумов формування механізму управління вартістю підприємства. Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: аналізу та синтезу – для систематизації наукових підходів до трактування вартості підприємства та управління нею; логічного узагальнення та абстрагування – для виокремлення ключових управлінських, організаційно-економічних і технологічних передумов формування механізму управління вартістю. У ході дослідження обґрунтовано доцільність застосування дворівневої класифікації передумов формування механізму управління вартістю підприємства, що базується на поєднанні критерію ступеня керованості та критерію функціонально-змістовної спрямованості впливу. Це дозволило систематизувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства й визначити їх роль у формуванні управлінських рішень, організаційно-економічних умов і технологічного забезпечення процесу створення вартості. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх використання керівниками та фінансовими менеджерами підприємств при формуванні та вдосконаленні механізму управління вартістю.

Ключові слова: передумови, механізм, управління вартістю, інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність, бізнес-процеси, стейкхолдери, підприємство.

The purpose of the study is to provide a theoretical justification and a comprehensive systematization of the prerequisites for forming an enterprise value management mechanism in a dynamic external environment, as well as to identify managerial, organizational-economic, and technological factors that ensure effective growth of enterprise value under such conditions. The study was conducted using general scientific and specialized research methods, including analysis and synthesis – to generalize and systematize scientific approaches to the interpretation of enterprise value and its management; logical generalization and abstraction – to identify key managerial, organizational-economic, and technological prerequisites for the formation of the value management mechanism; and the structural-logical method – to build a generalized system of interconnections between external and internal prerequisites. The study substantiates the feasibility of applying a two-level classification of the prerequisites for forming the enterprise value management mechanism, based on a combination of the controllability criterion and the functional-content orientation of influence. This allowed for the systematization of external and internal enterprise factors and determination of their impact on managerial decision-making, organizational-economic conditions, and technological support of the value creation process. It has been established that ignoring even one group of prerequisites reduces the effectiveness of the value management mechanism and limits opportunities for long-term value growth of the enterprise. The results of the study can be used by managers and financial executives in the formation and improvement of the enterprise value management mechanism. The proposed approach allows for the substantiated identification of key directions of managerial influence on value factors, enhances the efficiency of strategic decisions, and ensures an increase in the investment attractiveness of the enterprise. The study materials can be applied in financial planning and strategic management practices.

Keywords: prerequisites, mechanism, cost management, investment attractiveness, competitiveness, business processes, stakeholders, enterprise.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкуренції, зростанням невизначеності зовнішнього середовища, цифровізацією господарських процесів та підвищенням вимог інвесторів до результативності діяльності підприємств. За таких умов традиційні підходи до оцінювання ефективності, орієнтовані переважно на показники прибутковості, втрачають здатність повною мірою відображати реальний економічний потенціал суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим особливої

© Царьов О.С., 2026

актуальності набуває концепція управління вартістю підприємства, яка інтегрує фінансові, операційні та стратегічні аспекти розвитку.

Формування механізму управління вартістю підприємств зумовлюється необхідністю забезпечення сталого зростання їх ринкової вартості шляхом оптимізації структури активів і капіталу, підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження рівня ризиків та зростання інвестиційної привабливості. Умови цифрової економіки посилюють роль нематеріальних чинників створення вартості, зокрема цифрових компетенцій, інформаційних ресурсів і здатності підприємств до адаптації та інновацій.

Водночас динамічні зміни макро- та мікросередовища потребують системного підходу до управління вартістю, що передбачає узгодження стратегічних цілей підприємства з операційними рішеннями та інструментами фінансового менеджменту. Саме це обумовлює необхідність формування комплексного механізму управління вартістю підприємств, здатного забезпечити довгострокове зростання їх економічної цінності в умовах цифрової трансформації та підвищеної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування та використання механізму управління вартістю підприємства приділено значно уваги як закордонними так і вітчизняними дослідниками. Варто відмітити тих, хто зробив певний внесок, а саме: І.В. Кривов'язюк та О.В. Бурбан розкрили економічну сутність поняття «вартість підприємства» та детермінанти її зростання, у роботі визначено п'ять основних напрямів походження вартості підприємства: ціннісно-іміджевий, стратегічний, майновий, системний та комплексний, які показують багатогранність і змістовність поняття, що вивчається [1]. У роботі Ю.О. Кульбач досліджено механізм управління вартістю підприємства, побудований на концептуальному підході, а також його основні складові. Акцентовано увагу на конфлікті інтересів між менеджментом і акціонерами, що виникає внаслідок переходу від ринкового до вартісно-орієнтованого мислення [2]. І. Петецький обґрунтовує, що в умовах невизначеності процес управління вартістю підприємства ускладняється з огляду на аналіз та оцінювання статистичних показників його діяльності. У зв'язку з цим максимізація вартості підприємства розглядається як найбільш доцільний критерій оцінки ефективності функціонування, оскільки вона відображає інтегральну характеристику фінансових результатів, у яких зацікавлені стейкхолдери [3]. Я.А. Ровний визначає ключові елементи механізму управління вартістю, зокрема сформульовано цілі та завдання вартісно-орієнтованого управління (VBM), уточнено суб'єкти й об'єкти управління, запропоновано базові принципи VBM, узагальнено фактори вартості та інструменти впливу на них. Наголошено, що формування механізму управління вартістю підприємства створює основу для розроблення системи обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на вирішення завдання генерування вартості підприємством [4]. О.В. Хадарцев акцентує увагу на проблемах управління вартістю підприємства в сучасних умовах господарювання та за результатами проведеного аналізу визначає напрями їх подолання в межах теоретико-методичної бази вартісного управління, а також пропонує шляхи реалізації цих напрямів у практичній діяльності підприємства [5]. Водночас залишаються недостатньо визначеними питання зовнішніх і внутрішніх передумов формування механізму управління вартістю підприємства, які обумовлюють управлінські, організаційно-економічні та технологічні чинники його функціонування.

Формування завдання дослідження. Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та систематизації передумов формування механізму управління вартістю підприємств, а також у визначенні управлінських, організаційно-економічних і технологічних чинників, що забезпечують ефективне зростання вартості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потреба у формуванні механізму управління вартістю підприємства обумовлена сукупністю взаємопов'язаних економічних, управлінських та технологічних передумов, які відображають трансформацію умов функціонування суб'єктів господарювання.

До економічних передумов формуванні механізму управління вартістю підприємства належить ускладнення та динамізація зовнішнього середовища, що зумовлюють необхідність переорієнтації системи управління з досягнення короткострокових фінансових результатів на забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства. Посилення конкурентного тиску, нестабільність ринків, інфляційні та валютні коливання підвищують значення стратегічних рішень, наслідки яких проявляються через зміну майбутніх грошових потоків і ризикового профілю підприємства, що в свою чергу знижує конкурентоспроможність підприємства [6].

Наступною передумовою формуванні механізму управління вартістю підприємства є обмеженість фінансових ресурсів і зростання вартості капіталу, які актуалізують проблему ефективного їх використання. За таких умов управлінські рішення мають оцінюватися не лише з позицій витрат і прибутку, а й з точки зору їх впливу на економічну додану вартість та інвестиційну привабливість підприємства, що потребує відповідного механізму управління [7, с. 159].

Важливою передумовою на теперішній час стало зміна структури факторів створення вартості, зокрема зростання ролі нематеріальних активів, цифрових технологій та капіталу знань, зумовлює необхідність інтеграції операційних, фінансових і стратегічних інструментів управління [8, с. 207].

Традиційні системи управління не забезпечують повноцінного врахування впливу бізнес-процесів та інновацій на формування вартості підприємства, тобто інновації найчастіше розглядаються як окремі проєкти, а не як невід'ємна частина бізнес-процесів та стратегії розвитку.

Варто звернути увагу на цифрову адаптацію бізнес-процесів, що призводить до зміни характеру управлінських рішень, підвищуючи вимоги до їх обґрунтованості, прозорості та швидкості прийняття. Це формує потребу в механізмі управління вартістю, здатному оперативно враховувати результати цифрових трансформацій і транслювати їх у вартісні показники.

На теперішній час зростає роль інвесторів та інших стейкхолдерів у процесі оцінювання діяльності під-

приємств, що актуалізує необхідність узгодження управлінських цілей із критерієм максимізації вартості. Формування відповідного механізму дозволяє забезпечити зв'язок між стратегічними цілями підприємства та результатами його господарської діяльності.

Виходячи з вищенаведеного можна виділити зовнішні та внутрішні передумови механізму управління вартістю підприємства (рис. 1).

Критерієм поділу передумов на зовнішні та внутрішні є ступінь їх керованості підприємством та джерело їх формування.

Із рисунку 1, бачимо, зовнішні передумови (економічні, правові, ринкові, технологічні, соціальні) формують умови для механізму вартості підприємства. Стрілки, що йдуть від центрального механізму до внутрішніх передумов (стратегічні, фінансові, операційні, організаційні, інформаційні) показують, механізм управління вартістю генерує і трансформує внутрішні передумови. Це не одноразова зміна, а постійний процес адаптації всіх внутрішніх систем до мети максимізації довгострокової вартості для стейкхолдерів.

Особлива увага приділяється цілям управління. Цілі управління вартістю підприємства спрямовані на забезпечення стійкого довгострокового розвитку та зростання добробуту власників капіталу. Ключовою ціллю є максимізація економічної доданої вартості (EVA), що відображає здатність підприємства генерувати прибуток понад вартість залученого капіталу та слугує індикатором ефективності управлінських рішень. Зростання ринкової доданої вартості (MVA) характеризує підвищення ринкової оцінки підприємства порівняно з вкладеним капіталом і відображає очікування інвесторів щодо майбутніх результатів діяльності. Підвищення рентабельності інвестованого капіталу (ROI) є важливою ціллю, оскільки забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів та сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства. Зростання вартості акцій виступає показником підвищення інвестиційної привабливості підприємства та довіри з боку ринку. Сукупна дохідність для акціонерів (TSR) узагальнює фінансові результати володіння корпоративними правами, поєднуючи приріст курсової вартості акцій і отримані дивіденди, та відображає кінцевий ефект реалізації вартісно-орієнтованої стратегії управління.

Драйвери вартості підприємства відображають ключові чинники, що безпосередньо впливають на процес формування та зростання його ринкової та економічної вартості. Зростання виручки характеризує здатність підприємства розширювати обсяги реалізації продукції

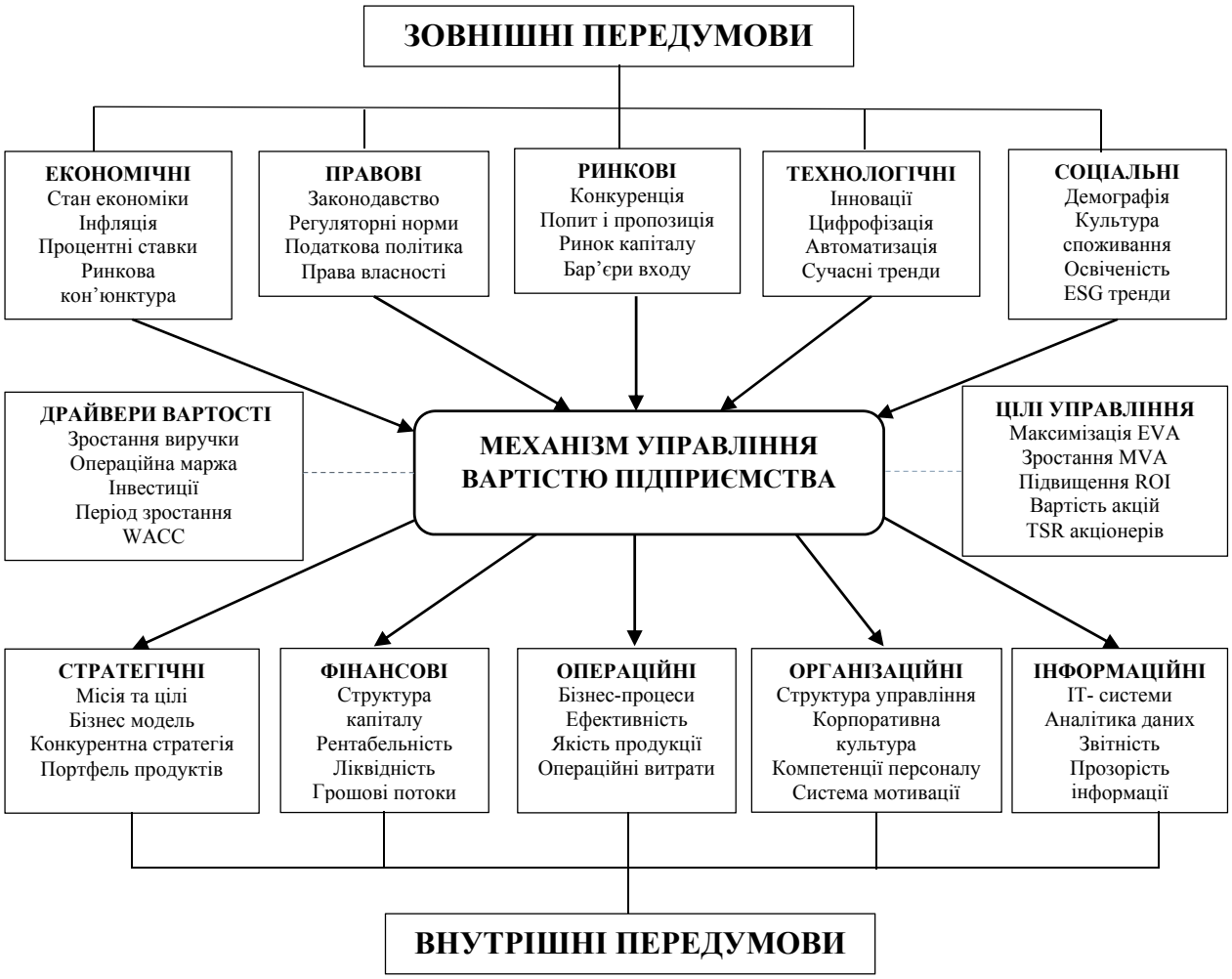


Рис. 1. Передумови формування механізму управління вартістю підприємства

Джерело: побудовано автором

або послуг, збільшувати частку ринку та забезпечувати стабільний грошовий потік. Операційна маржа відображає ефективність операційної діяльності та рівень контролю витрат, що визначає потенціал зростання прибутковості. Обсяги інвестицій впливають на можливості оновлення активів, впровадження інновацій і забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Період зростання визначає тривалість етапу активного розвитку, протягом якого підприємство здатне генерувати додаткову вартість. Серед ключових фінансових драйверів особливе місце посідає середньозважена вартість капіталу (WACC), зниження якої сприяє підвищенню чистої теперішньої вартості грошових потоків і, відповідно, зростанню вартості підприємства.

Таким чином, зовнішні передумови – це об'єктивна реальність на яку підприємство не може впливати, але воно може пристосуватися до цих умов і адаптує свій механізм управлінню вартістю до зовнішніх передумов. В процесі формування механізму управління вартістю приймаються певні рішення, що забезпечує створення внутрішніх передумов для нього. Взаємодія передумов формує ефективний механізм управління вартістю, який забезпечує збалансований розвиток підприємства та створення довгострокової вартості для всіх стейкхолдерів.

Варто зазначити, що на першому етапі передумови формування механізму управління вартістю підприємства доцільно класифікувати за критерієм ступеня керованості, що дозволяє виокремити зовнішні та внутрішні передумови. Такий поділ дає змогу визначити межі впливу підприємства на процес формування вартості та окреслити необхідність адаптації до факторів зовнішнього середовища. Водночас для поглибленого аналізу змісту та характеру впливу передумов на механізм управління вартістю підприємства доцільно застосувати критерій функціонально-змістовної спрямованості, відповідно до якого передумови групуються на управлінські, організаційно-економічні та технологічні. Застосування зазначених критеріїв у сукупності забезпечує комплексний підхід до дослідження умов формування та функціонування механізму управління вартістю підприємства.

Поділ передумов формування механізму управління вартістю підприємства на управлінські, організаційно-економічні та технологічні здійснено за критерієм функціонально-змістовної спрямованості їх впливу, відповідно до якого управлінські передумови відображають особливості прийняття та реалізації управлінських рішень, організаційно-економічні – умови організації господарської діяльності та використання ресурсів, а технологічні – рівень розвитку та застосування технологій і інформаційних систем у процесі формування вартості підприємства.

Результати проведеного аналізу наведено в табл. 1.

Наведене групування дозволяє систематизувати зовнішні та внутрішні передумови формування механізму управління вартістю підприємства за управлінськими, організаційно-економічними та технологічними чинниками, що забезпечує комплексне бачення впливу середовища та внутрішнього потенціалу підприємства на процес створення та зростання його вартості.

Висновки. Таким чином, у дослідженні використано дворівневу класифікацію передумов: за ступенем керованості (зовнішні та внутрішні) і за функціонально-змістовною спрямованістю впливу (управлінські, організаційно-економічні та технологічні). Зовнішні передумови формуються під впливом макроекономічних, правових, ринкових, технологічних і соціальних факторів та визначають загальні рамкові умови функціонування механізму управління вартістю підприємства. Внутрішні передумови, своєю чергою, зумовлюються стратегічними орієнтирами, фінансово-економічним станом, організаційною структурою та рівнем інформаційно-технологічного розвитку підприємства і можуть бути цілеспрямовано сформовані або трансформовані в межах управлінського впливу. Групування зовнішніх і внутрішніх передумов за управлінськими,

Таблиця 1

Групування зовнішніх і внутрішніх передумов формування механізму управління вартістю підприємства за критерієм функціонально-змістовної спрямованості їх впливу

Критерій	Зовнішні передумови	Внутрішні передумови
Управлінські	– державна економічна та інвестиційна політика – нормативно-правове регулювання підприємницької діяльності – вимоги інвесторів і стейкхолдерів до якості управління – рівень конкуренції та ринкові очікування	– стратегічні цілі та пріоритети розвитку підприємства – рівень зрілості системи управління – компетентність управлінського персоналу – орієнтація на вартісно-орієнтоване управління
Організаційно-економічні	– макроекономічна ситуація – умови функціонування ринків капіталу та ресурсів – податкова система та фіскальні стимули – соціально-економічні умови ведення бізнесу	– фінансово-економічний стан підприємства – структура активів і капіталу – ефективність бізнес-процесів – система бюджетування, контролінгу та економічного аналізу
Технологічні	– рівень розвитку цифрових технологій за видами економічної діяльності – доступність інформаційно-комунікаційних технологій – темпи цифровізації економіки – стандарти інформаційної безпеки	– рівень автоматизації бізнес-процесів – використання інформаційно-аналітичних систем управління – якість інформаційної бази оцінювання вартості – готовність до впровадження цифрових рішень

Джерело: складено автором

організаційно-економічними та технологічними чинниками забезпечує комплексне бачення процесу формування механізму управління вартістю підприємства. Зокрема, управлінські передумови визначають стратегічну спрямованість і якість прийняття управлінських рішень; організаційно-економічні – ефективність використання ресурсів і організації бізнес-процесів; технологічні – можливості цифровізації, автоматизації та інформаційно-аналітичного забезпечення управління вартістю. Подальші дослідження будуть зосереджені на кількісній оцінці впливу управлінських, організаційно-економічних і технологічних передумов на вартість підприємства та практичній апробації запропонованого механізму в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Кривов'язюк І. В., Бурбан О. В. Економічна сутність поняття «вартість підприємства» та детермінанти її зростання. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 99–104. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.99 (дата звернення: 13.01.2026).
2. Кульбач Ю. О. Механізм управління вартістю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 23. С. 82–86.
3. Петецький І. Вплив концепції Value-Based Management на вартість підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2023. №10 (311). С. 17–22. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-17-22 (дата звернення: 13.01.2026).
4. Ровний Я. А. Основні елементи механізму управління вартістю підприємства. *Економіка та держава.* 2013. № 2. С. 89–92.
5. Хадарцев О. В. Проблеми управління вартістю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-93 (дата звернення: 13.01.2026).
6. Дашко І. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7760 (дата звернення: 13.01.2026).
7. Карвацка Н., Савченко О., Супоніна А. Вартість підприємства, як індикатор ефективності його функціонування та інвестиційної привабливості. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 157–162. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(24) (дата звернення: 13.01.2026).
8. Чугрій Н.А. Роль нематеріальних активів у капіталізації вартості підприємств: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2018. Вип. № 5(67). С. 204–210. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-34 (дата звернення: 13.01.2026).

References:

1. Kryvov'iaz'iuk I. V., & Burban O. V. (2020). Ekonomichna sutnist poniattia «vartist pidpryiemstva» ta determintany yii zrostannia [Economic essence of the concept of "enterprise value" and determinants of its growth]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10, pp. 99–104. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.99 (accessed January 13, 2026). (in Ukrainian)
2. Kul'bach Y. O. (2017). Mekhanizm upravlinnia vartistiu pidpryiemstva [Mechanism of enterprise value management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 23, pp. 82–86. (in Ukrainian)
3. Petets'kyi I. (2023). Vplyv kontseptsii Value-Based Management na vartist pidpryiemstva [The influence of the Value-Based Management concept on enterprise value]. *Naukovyi visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, no. 10 (311), pp. 17–22. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-17-22 (accessed January 13, 2026). (in Ukrainian)
4. Rovnyi Y. A. (2013). Osnovni elementy mekhanizmu upravlinnia vartistiu pidpryiemstva [Key elements of the enterprise value management mechanism]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 89–92. (in Ukrainian)
5. Khadartsev O. V. (2023). Problemy upravlinnia vartistiu pidpryiemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Problems of enterprise value management in modern business conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-93 (accessed January 13, 2026). (in Ukrainian)
6. Dashko I. M. (2018). Shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpryiemstv v rynkovykh umovakh [Ways to increase competitiveness of industrial enterprises in market conditions]. *Efektyvna ekonomika*, no. 6. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7760 (accessed January 13, 2026). (in Ukrainian)
7. Karvatska N., Savchenko O., & Suponina A. (2025). Vartist pidpryiemstva, yak indykator efektyvnosti yoho funktsionuvannia ta investytsiinoi pryvablyvosti [Enterprise value as an indicator of its efficiency and investment attractiveness]. *Development Service Industry Management*, no. 3, pp. 157–162. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(24) (accessed January 13, 2026). (in Ukrainian)
8. Chuhrii N. A. (2018). Rol' nematerial'nykh aktyviv u kapitalizatsii vartosti pidpryiemstv: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani realii [The role of intangible assets in enterprise value capitalization: international experience and domestic realities]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 5(67), 204–210. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-34 (accessed January 13, 2026). (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 14.01.2026
Дата прийняття статті: 29.01.2026
Дата публікації статті: 13.02.2026