

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ЩЕРБІНА Ольга¹, ОХОНЬКО Сергій², ВІРА Марина³

¹ Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя
<https://orcid.org/0000-0001-5029-6098>

² Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя
<https://orcid.org/0009-0005-5252-4644>

³ Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя
<https://orcid.org/0000-0001-9781-5211>

У статті досліджено стратегічну роль фінансового менеджменту в системі організації підприємницької діяльності в умовах глобальної конкуренції та економічної нестабільності. Обґрунтовано, що ефективність фінансового управління визначає здатність підприємств підтримувати платоспроможність, інвестиційну привабливість і стратегічну стійкість. Метою дослідження є аналіз можливостей інтеграції ESG-принципів у фінансовий менеджмент задля підвищення ефективності та стійкості підприємницьких структур на національному рівні. Розкрито сутність фінансового менеджменту як комплексної системи управління фінансовими потоками, що виходить за межі оптимізації витрат і передбачає стратегічне планування, управління ризиками та формування довгострокової цінності. На основі аналізу фінансової динаміки провідних агрохолдингів України (МНП, Kernel, Astarta) та експорту IT-послуг у 2014-2024 рр. виокремлено три ключові напрями фінансового менеджменту: стратегічні інвестиції, кризова стійкість, прозорість і ESG-комунікація. Показано, що інтеграція ESG-критеріїв у корпоративні фінансові стратегії сприяє зростанню інвестиційної привабливості, мінімізації ризиків та формуванню конкурентних переваг. Наголошено, що впровадження ESG-підходів в Україні активізується у зв'язку з адаптацією до європейських стандартів звітності та необхідністю залучення міжнародного капіталу. Зроблено висновок про значущість стратегічного фінансового менеджменту як інструменту забезпечення сталого розвитку та перспективність подальших досліджень у сфері методичного забезпечення ESG-орієнтованого фінансового планування.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, організація підприємницької діяльності, сталий розвиток, система, стратегічний підхід, ESG, агросектор, IT-послуги.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-31>

Стаття надійшла до редакції / Received 03.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 18.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Фінансовий менеджмент є фундаментом сучасної підприємницької діяльності, оскільки саме він забезпечує ефективний розподіл ресурсів, формування інвестиційної політики та підтримання платоспроможності підприємства. Організація підприємницької діяльності без розвиненої системи фінансового управління втрачає стратегічну стійкість та неспроможна до сталого розвитку, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції та економічної нестабільності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що роль фінансового менеджменту в системі організації підприємницької діяльності дедалі більше розглядається крізь призму стратегічного управління та сталого розвитку. Вітчизняні науковці, зокрема О. Шеремет [1] та Ф. Бутинець [2], наголошують на важливості фінансового контролю та обліку як інструментів забезпечення стабільності бізнесу в умовах ринкової невизначеності.

У західній науковій літературі питання стратегічного фінансового менеджменту у контексті сталого розвитку висвітлюють Р. Брілі, С. Маєрс та Ф. Аллен [3], підкреслюючи взаємозв'язок між інвестиційними рішеннями та довгостроковою цінністю компанії. Подібний стратегічний підхід до сталого розвитку використовує й М. Джонсон [4], відзначаючи роль фінансових інструментів у забезпеченні стійкості підприємницьких структур.

Українські дослідники, такі як С. Мочерний та В. Коваленко [5], акцентують увагу на значенні фінансової стратегії для розвитку малого й середнього бізнесу, особливо в умовах високих ризиків та економічної турбулентності. Згідно з дослідженням І. Бланка [6], ефективний фінансовий менеджмент виступає не лише інструментом підтримки ліквідності, а й фактором формування конкурентних переваг підприємства на ринку.

Важливий внесок у розвиток тематики зробили й публікації, присвячені практичним аспектам сталого розвитку. Наприклад, у роботі Т. Котляревської [7] висвітлено значення ESG-

підходів у формуванні сучасних стратегій фінансового управління підприємствами. Подібні висновки містяться і в міжнародних статтях, де досліджується вплив «зеленого фінансування» на підвищення інвестиційної привабливості бізнесу [8] та пряме корелювання інтеграції ESG-орієнтованих практик у стратегічне управління з довгостроковою фінансовою стійкістю компаній [9].

Отже, науковці одностайні у визначенні стратегічного фінансового менеджменту як ключового чинника забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Водночас залишається недостатньо вивченим питання практичної інтеграції інструментів фінансового планування зі стратегіями сталого розвитку, особливо в умовах українських реалій післявоєнного відновлення економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування можливості застосування ESG-принципів у фінансовому менеджменті для підвищення ефективності та стійкості підприємницьких структур на національному рівні, що відповідає сучасній парадигмі стратегічного підходу до сталого розвитку та інтегрує ключові аспекти системи організації підприємницької діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сутність фінансового менеджменту полягає у комплексному використанні методів і інструментів управління фінансовими потоками з метою досягнення максимізації вартості бізнесу. Як зазначає І. Бланк [6], фінансовий менеджмент виступає основою формування фінансової політики підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку. Тобто ефективність організації підприємницької діяльності значною мірою залежить від здатності фінансового менеджменту управляти ліквідністю, прибутковістю та інвестиційною привабливістю компанії.

Західні автори, зокрема Р. Брілі, С. Маєрс та Ф. Аллен [3], підкреслюють, що фінансовий менеджмент у системі організації підприємницької діяльності не обмежується лише оптимізацією витрат і контролем грошових потоків. Фінансовий менеджмент виконує ключову роль у стратегічному плануванні, спрямованому на створення доданої вартості для власників бізнесу. Таким чином, фінансовий менеджмент інтегрує систему підприємницької діяльності у ширший економічний та інституційний контекст.

В українських умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності, важливим завданням фінансового менеджменту є побудова системи ризик-менеджменту. На думку С. Мочерного [5], фінансове управління виступає інструментом стабілізації підприємницької діяльності, оскільки дозволяє нейтралізувати загрози зовнішнього середовища та зберегти конкурентоспроможність.

Таким чином, фінансовий менеджмент є базовим елементом системи організації підприємницької діяльності, що поєднує фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та соціальну відповідальність, забезпечуючи економічну ефективність й стабільність підприємницької діяльності та формуючи підґрунтя для стратегічного розвитку й інноваційної активності підприємств.

В актуальних економічних умовах особливої уваги набуває інтеграція принципів сталого розвитку у систему фінансового менеджменту підприємства, адже протягом останніх десятиліть концепція сталого розвитку поступово трансформувалася з академічної ідеї у стратегічний імператив для бізнесу, держави та суспільства. Якщо на початкових етапах вона сприймалася як своєрідний «модний тренд» у відповідь на зростання глобальних екологічних загроз, то у сучасних умовах вона стала ключовим фактором формування конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Сталий розвиток у класичному визначенні Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку [10] означає задоволення потреб нинішнього покоління без загрози для майбутніх. Сучасні дослідження підтверджують, що нехтування принципами екологічної та соціальної відповідальності веде до зростання фінансових і репутаційних ризиків для підприємств [11].

Взаємозв'язок між стратегічним плануванням, фінансовим менеджментом та факторами внутрішнього й зовнішнього середовища у формуванні сталого розвитку підприємницької діяльності показано на рис. 1.

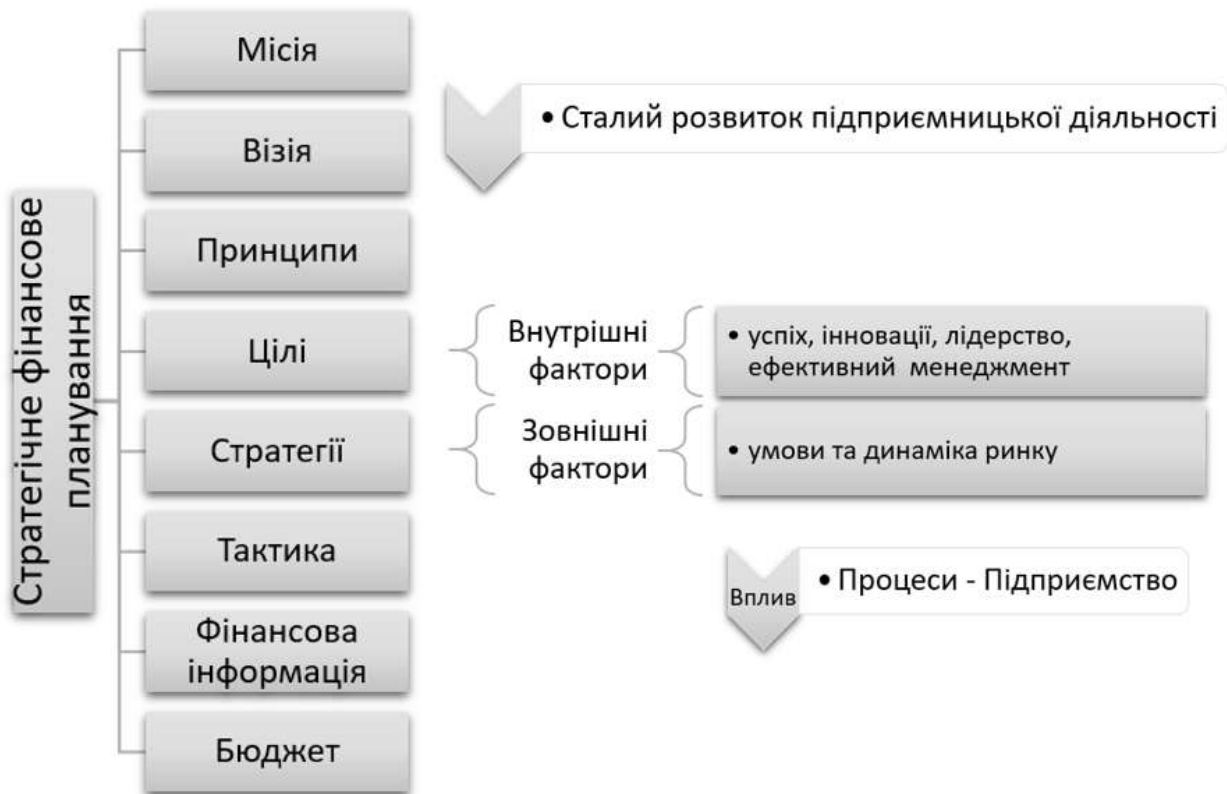


Рис.1. Стратегічний підхід фінансового менеджменту до сталого розвитку підприємницької діяльності
Джерело: авторська розробка на основі [12]

Таким чином стратегічний підхід фінансового менеджменту до сталого розвитку в системі підприємницької діяльності передбачає не лише ретельне планування, а й наявність чітко визначеної стратегії, яка дозволяє компанії досягати довгострокових цілей. Фінансовий менеджмент виходить за межі простої алокації коштів чи пошуку альтернативних джерел фінансування. Його значення полягає у формуванні компетентностей, що забезпечують підприємству стійкість, конкурентоспроможність і здатність до адаптації. Саме інтеграція внутрішніх та зовнішніх факторів у межах стратегічного фінансового планування створює основу для сталого розвитку підприємницької діяльності в довгостроковій перспективі.

Практичний вимір сталого розвитку полягає у здатності підприємств адаптувати бізнес-процеси під вимоги енергоефективності, скорочення викидів, збереження ресурсів, а також формування корпоративної культури відповідальності. Як показують приклади глобальних корпорацій, відмова від екологічно та соціально безпечних стандартів обертається штрафами, судовими позовами й втратою ринкових позицій [13].

Сучасні тенденції глобальної економіки свідчать про те, що сталий розвиток потребує чітких механізмів імплементації. Одним із найбільш дієвих інструментів у цій сфері стала концепція ESG, яка визначає систему критеріїв оцінки діяльності підприємств з огляду на їхню екологічну, соціальну та управлінську відповідальність:

Environmental (E) – скорочення викидів CO₂, впровадження ресурсоефективних технологій, розвиток «зеленої» енергетики;

Social (S) – дотримання прав людини, турбота про працівників, розвиток корпоративної культури інклюзії та рівності;

Governance (G) – прозорість бізнес-процесів, антикорупційні стандарти, ефективність менеджменту та взаємодія з інвесторами.

Починаючи з 2006 року, після створення Принципів відповідального інвестування (PRI) під егідою ООН, міжнародні інвестори дедалі активніше враховують не лише фінансові показники, а й вплив компанії на довкілля та суспільство [14].

Для фінансових менеджерів це означає необхідність впровадження механізмів збору та аналізу ESG-даних, оцінки ефективності інвестицій у сталий розвиток та інтеграції відповідних показників у систему фінансового контролю [15].

На законодавчому рівні Україна активно адаптує корпоративну практику до європейських стандартів ESG. У жовтні 2024 року Кабінет Міністрів затвердив Стратегію впровадження звітності підприємствами зі сталого розвитку, а законодавчі ініціативи щодо обов'язкової звітності за стандартами European Sustainability Reporting Standards (ESRS) очікуються у 2025-2026 роках [16]. Водночас вітчизняні компанії, орієнтовані на міжнародні ринки капіталу, вимушені враховувати екологічні та соціальні показники у своїй звітності, що стає необхідною умовою доступу до інвестицій. Це підтверджується і дослідженням Європейського банку реконструкції та розвитку [17], який надає перевагу проєктам із високим рівнем ESG-відповідності.

Великі агрохолдинги України інтегрують ESG-звітність для доступу до міжнародного капіталу; IT-компанії використовують ESG-підходи через соціальні ініціативи, інклюзивність, цифрову безпеку.

Фінансова динаміка агросектору України за 2015-2024 роки наведена у таблиці 1. Для аналізу обрано найбільші агрохолдинги України: МНР (Myronivsky Hliboproduct / Миронівський хлібопродукт) у сфері птахівництва; Kernel у сфері виробництва та експорту соняшникової олії; Astarta у сфері виробництва цукру та молока.

Таблиця 1

Фінансова динаміка агросектору України за 2015-2024 роки

	МНР		Kernel		Astarta	
	Виручка, млн дол.	Чистий прибуток, млн дол.	Виручка, млн дол.	Чистий прибуток, млн дол.	Виручка, млн євро	Чистий прибуток, млн євро
2015	1,800	100	2,200	200	400	50
2016	2,000	110	2,400	220	450	55
2017	2,200	120	2,600	240	500	60
2018	2,400	130	2,800	260	550	65
2019	2,600	140	2,600	230	600	70
2020	2,400	100	1,630	467	490	55
2021	2,600	135	2,150	500	530	66
2022	2,875	170	2,887	-183	510	62
2023	3,106	184	3,455	299	618	83
2024	3,046	149	3,581	168	612	83

Джерело: складено за [18; 19; 20; 21]

Протягом 2015-2024 років простежується стале зростання виручки та прибутковості агрохолдингу МНР, що зумовлено насамперед реалізацією стратегії вертикальної інтеграції та оптимізацією витрат. Водночас активне впровадження ESG-проєктів (біоенергетика, розвиток сегмента готової продукції, соціальні програми) ускладнює систему фінансового менеджменту, проте забезпечує формування довгострокової фінансової стійкості та підвищує конкурентоспроможність холдингу.

Динаміка виручки та прибутковості агрохолдингу Kernel у 2015-2024 роках значною мірою визначалася коливаннями світових цін на зернові та олійні культури. Найбільш відчутні зміни відбулися у 2019-2020 маркетинговому році, що співпало з однією з найсильніших посух в Україні за останні десятиліття, а також у першій половині 2020 року, коли пандемія COVID-19 спричинила суттєве зниження глобального попиту на продукцію аграрного сектору. У 2020 році високі відсоткові витрати призвели до зниження чистого прибутку, навіть попри позитивні показники операційної діяльності. Зниження рентабельності у наступні роки вказує на необхідність удосконалення політики витрат та посилення механізмів управління валютними ризиками. Водночас проведений аналіз засвідчує, що інвестиції агрохолдингу у виробничі потужності та розвиток логістичної інфраструктури підвищують адаптивність до ринкових коливань і створюють підґрунтя для збереження конкурентоспроможності та стабільної прибутковості.

Протягом 2015-2024 років агрохолдинг Astarta демонстрував стале зростання виручки та прибутковості, що зумовлено диверсифікацією продуктового портфеля та впровадженням ефективної системи управління витратами. Аналіз фінансових показників засвідчує, що навіть в умовах воєнних дій агрохолдинг забезпечує приріст доходів і підвищення рентабельності, що свідчить про результативність обраної стратегії фінансового менеджменту та здатність підтримувати стійкість у кризових умовах.

Аналіз експорту IT-послуг України за 2014-2024 роки наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Експорт ІТ-послуг України за 2014-2024 роки

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ІТ-експорт, млн дол	1500	1668	1975	2485	3204	4173	5026	6943	7349	6727	6447
Зміна відносно попереднього року, %	-	11.2	18.4	25.8	28.9	30.2	20.4	38.1	5.8	-8.5	-4.2

Джерело: складено за [22]

ІТ-експорт зростає протягом 2014-2021 років, зі вражаючим прискоренням у 2021 році (+38,1%). 2022 рік став рекордним роком (7,35 млрд дол., подальше зростання (+5,8%) попри війну як каталізатор перевірки бізнес-моделі. У 2023 році спостерігається перше падіння у всій історії галузі (-8,5%). Це означає посилення ризиків, втрату деяких ринків, підвищення операційних витрат. У 2024 році – подальше зниження (-4,2%), до 6,45 млрд дол. Повторне падіння сигналізує, що галузі потрібно переосмислити свою стратегію та зміцнювати стійкість через фінансовий менеджмент, ESG-орієнтацію, диверсифікацію ринків, оптимізацію витрат, інновації, інвестування у нові продукти та технології.

Таким чином, проведений аналіз фінансової динаміки великих агрохолдингів та експорту ІТ-послуг України дає підстави виокремити три ключові напрями фінансового менеджменту, що виступають рушіями сталого розвитку компаній України:

1). Стратегічні інвестиції – спрямовані на підвищення енергоефективності, розвиток ESG-проектів та диверсифікацію джерел доходу завдяки зростанню виручки.

2). Кризова стійкість – забезпечується здатністю підтримувати операційну діяльність в умовах війни, зокрема через диверсифікацію ринків збуту, розвиток логістичних рішень та управління валютними ризиками.

3). Прозорість та ESG-комунікація – реалізується через якісну звітність і відкриту взаємодію з інвесторами та суспільством, що підсилює довіру та сприяє залученню капіталу.

У науковій літературі відзначається, що ESG-підходи забезпечують нову якість фінансового менеджменту. Зокрема, за висновками Т. Котляревської [7], інтеграція ESG-критеріїв у корпоративні фінансові стратегії дозволяє поєднати економічні, соціальні та екологічні цілі, створюючи синергетичний ефект для підприємства.

Результати опитувань Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА) [23] дозволяють наочно продемонструвати динаміку фінансових ключових показників ефективності (КПІ) та інтеграції ESG-практик в Україні протягом 2013-2023 років (див. рис. 2). Лінійний графік відображає фінансові КПІ, зокрема відсоток компаній, які планують інвестиції та підтримують стабільність фінансових показників, тоді як стовпчикова діаграма демонструє поширеність ESG-практик серед компаній, які інтегрують їх у стратегічні плани розвитку.

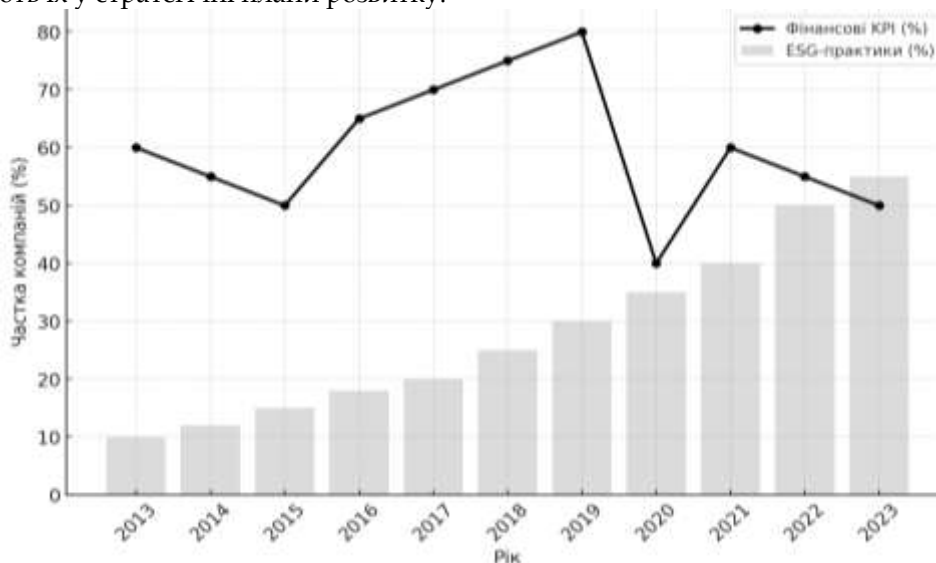


Рис.2. Динаміка фінансових КПІ та інтеграції ESG-практик в Україні за 2013-2023 роки
Джерело: авторська розробка на основі [23]

Як показано на рис. 2, спостерігається поступова інтеграція принципів сталого розвитку у фінансовий менеджмент українських компаній. Частка компаній, що зберігали стабільність фінансових показників або планували інвестиції, коливалася під впливом зовнішніх факторів:

- у 2019 році цей показник досягав 80%, що відображало високий рівень довіри до економічної ситуації;
- у 2020 році різко знизився до 40% через пандемію COVID-19;
- у 2022 році становив 50% на тлі воєнних дій;
- у 2023 році спостерігається часткове відновлення до 55%.

Щодо інтеграції ESG-практик, якщо у 2013 році лише близько 10% компаній враховували ESG-аспекти у стратегічних планах, то до 2023 року ця частка зросла до 55%. Найсуттєвіший прогрес відбувся після 2018 року, коли ESG стали активно включати у систему стратегічного управління.

Таким чином, підвищення рівня впровадження ESG-практик корелює з більшою стійкістю фінансових результатів у кризових умовах. Компанії, що інтегрують ESG у фінансові KPI, демонструють вищу адаптивність до зовнішніх шоків (пандемія COVID-19, військові дії), що підтверджує стратегічну роль фінансового менеджменту у забезпеченні сталого розвитку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансовий менеджмент у сучасних умовах глобальної конкуренції та підвищених вимог до сталого розвитку набуває статусу стратегічного інструменту, що поєднує управлінські рішення, виробничі процеси та інноваційний потенціал підприємства. Інтеграція ESG-принципів у практику фінансового менеджменту дозволяє не лише оцінювати економічну ефективність, а й враховувати соціальні та екологічні наслідки прийняття рішень, що підвищує довгострокову інвестиційну привабливість підприємства та формує конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Сучасні підходи демонструють, що ESG-критерії перетворюють сталий розвиток із концептуального принципу на практичний інструмент управління, здатний мінімізувати фінансові та репутаційні ризики та стимулювати відповідальне корпоративне управління. Український досвід поступового впровадження ESG-підходів створює додаткові можливості для стратегічного планування та підвищення ефективності фінансових рішень на національному та міжнародному рівнях.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методик інтеграції ESG-критеріїв у різні сегменти фінансового менеджменту, оцінці їх впливу на довгострокову стійкість підприємств та адаптації до швидкозмінного глобального середовища. Особливу увагу слід приділити розробці практичних рекомендацій щодо поєднання економічної ефективності з соціально-екологічною відповідальністю, а також впровадженню аналітичних інструментів для оцінки ризиків та можливостей у контексті сталого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Шеремет О. В. Фінансовий аналіз. Київ: КНЕУ, 2020. – 432 с.
2. Бугинець Ф. Ф. Фінансовий менеджмент. Житомир: ЖДГУ, 2019. – 376 с.
3. Brealey R., Myers S., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York: McGraw-Hill, 2020. – 944 p.
4. Johnson M. Sustainable Financial Management. London: Routledge, 2021. – 256 p.
5. Мочерний С. В., Коваленко В. В. Фінансовий менеджмент. Львів: Новий Світ-2000, 2019. – 408 с.
6. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2020. – 512 с.
7. Котляревська Т. С. ESG-стратегії в системі корпоративного фінансового менеджменту. *Фінанси України*, 2022, № 5, с. 115–123.
8. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 2015, Vol. 5, No. 4, p. 210–233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917
9. Fernando G. D., Jain S., Tripathy A. ESG disclosure and firm value: International evidence. *Journal of Business Ethics*, 2022, Vol. 180, No. 2, p. 571–596. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04923-0>
10. World Commission on Environment and Development. *Our common future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. – 400.

11. WorldBank. Sustainabilityandbusinesscompetitiveness. Washington, D.C.: WorldBank, 2021. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/>
12. Restrepo L., Vélez R., Méndez C., Rivera H., Mendoza L. Aproximación a unametodologíaaparalaidentificacióndecomponentesquecreancondicionesparalaperdurabilidaddenempresascolombianas. CentrodeEstudiosEmpresarialesParaLaPerdurabilidad – CEEP. 2009. №39.
13. OECD. OECD SME andEntrepreneurship Outlook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. P. 45–62. DOI: <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
14. UNPRI. PrinciplesforResponsibleInvestment. NewYork: UnitedNationsPrinciplesforResponsibleInvestment, 2021. URL: <https://www.unpri.org/>
15. Ліга:Закон. Сучасний ландшафт регулювання звітності про сталий розвиток (ESG) у світі [Електронний ресурс]. 2025. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/237838_suchasniy-landshaft-regulyuvannya-zvtnost-pro-staliy-rozvitok-esg-u-svt
16. BDO Ukraine. ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards>
17. Європейський банк реконструкції та розвитку. Звіт зі сталого розвитку 2023. Лондон: ЄБРР, 2023. URL: <https://www.ebrd.com/sustainability-report-2023>
18. Скільки-скільки? Медійний портал про державні дані. [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://skilky-skilky.info/>
19. МHP SE. StandaloneFinancialStatements [Електронний ресурс]. 2015-2024. URL: <https://mhp.com.ua/en/financial-reports>
20. KernelHolding. FinancialReports [Електронний ресурс]. 2015-2024. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports>
21. AstartaHolding. AnnualReport 2024 [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf>
22. AstartaHolding. IncomeStatement [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://stockanalysis.com/quote/wse/AST/financials>
23. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження та аналітика [Електронний ресурс]. 2013-2023. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/>

REFERENCES:

1. Sheremet, O. V. (2020). Finansovyianaliz [Financialanalysis]. KNEU. – 432 p.
2. Butynets, F. F. (2019). Finansovyimenedzhment [Financialmanagement]. ZhDTU. – 376 p.
3. Brealey, R., Myers, S., &Allen, F. (2020). Principlesofcorporatefinance (13th ed.). McGraw-Hill. – 944 p.
4. Johnson, M. (2021). Sustainablefinancialmanagement. Routledge. – 256 p.
5. Mochernyi, S. V., &Kovalenko, V. V. (2019). Finansovyimenedzhment [Financialmanagement]. Novyi Svit-2000. – 408 p.
6. Blank, I. A. (2020). Finansovyimenedzhment [Financialmanagement]. Nika-Center. – 512 p.
7. Kotliarevska, T. S. (2022). ESG-strategii v systemikorporatyvnohofinansovohomenedzhmentu [ESG strategiesinthesystemofcorporatefinancialmanagement]. FinansyUkrainy, (5), 115–123.
8. Friede, G., Busch, T., &Bassen, A. (2015). ESG andfinancialperformance: Aggregatedevidencefrommorethan 2000 empiricalstudies. JournalofSustainableFinance&Investment, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
9. Fernando, G. D., Jain, S., &Tripathy, A. (2022). ESG disclosureandfirmvalue: Internationalevidence. JournalofBusinessEthics, 180(2), 571–596. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04923-0>
10. WorldCommissiononEnvironmentandDevelopment. (1987). Ourcommonfuture. OxfordUniversityPress.
11. WorldBank. (2021). Sustainabilityandbusinesscompetitiveness. WorldBank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/>
12. Restrepo, L., Vélez, R., Méndez, C., Rivera, H., &Mendoza, L. (2009). Aproximación a unametodologíaaparalaidentificacióndecomponentesquecreancondicionesparalaperdurabilidaddenempresascolombianas. CentrodeEstudiosEmpresarialesParaLaPerdurabilidad (CEEP), (39).
13. OECD. (2023). OECD SME andEntrepreneurship Outlook 2023 (pp. 45–62). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
14. UNPRI. (2021). Principlesforresponsibleinvestment. UnitedNationsPrinciplesforResponsibleInvestment. <https://www.unpri.org/>
15. Ліга:Закон. (2025). Suchasnylandshaftrehulivanniazvitnostiprostalyirozvytok (ESG) u sviti. https://biz.ligazakon.net/analytics/237838_suchasniy-landshaft-regulyuvannya-zvtnost-pro-staliy-rozvitok-esg-u-svt
16. BDO Ukraine. (2025). ESRS-zvitnist' v Ukrayini: vprovadzhenneyevropeys'kykhstandartiv. <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards>
17. EuropeanBankforReconstructionandDevelopment (EBRD). (2023). Sustainabilityreport 2023. EBRD. <https://www.ebrd.com/sustainability-report-2023>
18. MHP SE. (2015-2024). Standalonefinancialstatements. <https://mhp.com.ua/en/financial-reports>
19. KernelHolding. (2015-2024). Financialreports. <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports>

20. AstartaHolding. (2025). Annualreport 2024. <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf>
21. AstartaHolding. (2025). Incomestatement. <https://stockanalysis.com/quote/wse/AST/financials>
22. Skilky-Skilky.INFO. (2025). Mediinyportalproderzhavnidani. <https://skilky-skilky.info/>
23. EvropeiskaBiznesAsotsiatsiia. (2025). Doslidzhenniatanaanalityka [Researchandanalytics]. <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/>

THE ROLE OF FINANCIAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF BUSINESS ORGANIZATION: A STRATEGIC APPROACH TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

SHCHERBINA Olha, OKHONKO Serhiy, VIRA Maryna
Nizhyn Mykola Gogol State University

The article explores the strategic role of financial management in entrepreneurial activity within the complex system of global competition, market volatility, and economic instability. It is substantiated that the quality and effectiveness of financial management largely determine the ability of enterprises to ensure solvency, retain financial stability, and enhance investment attractiveness, while simultaneously building strategic resilience to external shocks. The research emphasizes that in the 21st-century business environment, financial management is no longer limited to cost optimization or operational control but emerges as a multidimensional system that integrates long-term planning, risk mitigation, value creation, and stakeholder engagement.

The main objective of the study is to justify the integration of ESG (Environmental, Social, and Governance) principles into financial management as a tool to strengthen both efficiency and sustainability of entrepreneurial structures at the national level. Financial management is conceptualized as a comprehensive mechanism for managing financial flows, encompassing investment strategy, innovation financing, and responsible resource allocation. Through the analysis of financial dynamics of leading Ukrainian agricultural holdings (MHP, Kernel, Astarta) and IT service exports over 2014–2024, the study identifies three key priorities of strategic financial management: fostering long-term investments, ensuring crisis resilience, and enhancing transparency through ESG-oriented communication.

It is demonstrated that embedding ESG criteria into corporate financial strategies significantly improves investment attractiveness, reduces exposure to risks, and provides companies with durable competitive advantages in the global marketplace. Particular attention is given to the Ukrainian context, where the acceleration of ESG implementation is driven by adaptation to European sustainability reporting standards, compliance with international investor requirements, and the need to secure external capital flows.

The study concludes that strategic financial management should be regarded as a decisive instrument for sustainable development and competitiveness of national business structures. It also highlights the necessity for further research into methodological frameworks of ESG-oriented financial planning, which could support the transition of emerging economies toward sustainable growth models.

Keywords: financial management, organization of entrepreneurial activity, sustainable development, system, strategic approach, ESG, agricultural sector, IT services.