

інвестицій. Це демонструє здатність національної фінансової системи адаптуватися до глобальних процесів трансформації.

Таким чином, публічні фінанси виступають важливим стратегічним інструментом у забезпеченні підтримки фінансової системи під час глобальної економічної нестабільності. Вони допомагають знайти баланс між стабілізаційною та стимулюючою складовими фінансової політики. Ефективне використання цих ресурсів сприяє зміцненню інвестиційної привабливості держави, зростанню конкурентоспроможності підприємств, підтримці інноваційного розвитку та розширенню зовнішньоекономічних зв'язків. У сучасних умовах важливим стає комплексне застосування податкових, кредитно-гарантійних, бюджетних та інноваційних інструментів, які дозволяють адаптувати фінансову систему до глобальних викликів, сприяючи сталому економічному зростанню та інтеграції у світовий фінансово-економічний простір.

Література:

1. Радзівська С. Трансформація національної держави і державного управління в умовах загострення суперечностей глобалізації та локалізації: протиріччя й очікування. *Молодий вчений*. 2022. № 12 (112). С. 108-116.

2. Руда О. Л., Марценюк О. В. Функціонування публічних фінансів в сучасних умовах. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 122-128.

3. Борисова С., Крук О., Балашова О. Підтримка та фінансування підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

4. Пілевич Д. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3 (27). С. 110-122.

5. Свистун А. О., Генкельман Є. С., Скороход І. П. Оцінка впливу інноваційних фінансових інструментів на економічний розвиток України *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL : https://www.researchgate.net/publication/391221552_OCINKA_VPLIVU_INNOVACIJNIH_FINANSOVIH_INSTRUMENTIV_NA_EKONOMICNIJ_ROZVITOK_UKRAINI

УДК 330.342

*Кужелев М. О., д.е.н., професор
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна*

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах домінування глобалізаційних процесів, зростання впливу фінансових ризиків, техногенних та технологічних факторів на розвиток світової економіки важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає побудова ефективної системи корпоративного контролю на

підприємствах [1]. Особливого значення це питання набуває для національного корпоративного сектора, який функціонує в умовах воєнного стану, розриву логістичних ланцюгів, високих енергетичних ризиків та проблем із забезпеченістю робочою силою через велику міграцію населення як всередині країни, так й за її межі. Тому дослідження питань впливу системи корпоративного контролю на конкурентоспроможність підприємства набуває особливої актуальності.

Слід зауважити, що основна мета побудови ефективної системи корпоративного контролю полягає в тому, що структура власності будь-якої корпоративної структури має формувати баланс інтересів у трикутнику відносин «акціонери-менеджмент-держава», що й визначає її здатність до інноваційного розвитку та посилення позицій на ринку [2]. Тобто, у контексті формування конкурентоспроможності система корпоративного контролю виступає не тільки інструментом зменшення агентських витрат, а й каталізатором ефективних управлінських рішень [3]. Окреме питання – вплив системи корпоративного контролю на формування підсистеми корпоративної соціальної відповідальності, яка, в свою чергу, сприяє позитивному іміджу компанії та збільшує операційний прибуток у довгостроковому періоді [4]. І, звісно, це суттєво сприяє зростанню конкурентних позицій підприємств, достатньо згадати кейси таких відомих корпорацій, як Philips, The Bosch Group, Rolex, а в Україні – Нова пошта, Київстар, ПУМБ, Kernel, МХП та ін.

Стисло зупинимось на основних формах корпоративного контролю:

1. Концентрований контроль – передбачає домінування мажоритарного власника, що притаманно національному корпоративному сектору, зменшує агентські витрати, але призводить до ризику «екстракції приватної вигоди».

2. Державний контроль – передбачає домінування держави в системі управління, соціальною орієнтацією кадрової політики, підтримкою з боку держави (державні контракти, державні гарантії тощо), але, як наслідок, низька ефективність системи управління та слабка конкурентоспроможність на відкритому ринку.

3. Розпорошений контроль – передбачає повний доступ міноритарних власників до процесу управління, стимулює прозорість, але обмежує можливості менеджменту і, як наслідок, може привести до фінансових втрат та банкрутства підприємства.

4. Менеджерський контроль – передбачає домінування менеджерів в прийнятті рішень на фоні слабкої позиції власників, що може привести до полярних результатів (високі конкурентні позиції, або навпаки стагнація та занепад компанії). Тобто конкурентні позиції цілком залежать фактично від однієї людини і кейс корпорації Apple є доволі показовим у даному випадку.

Дослідження свідчать про те, що в різних країнах домінують окремі форми корпоративного контролю, які також впливають й на конкурентоспроможність як окремих компаній, так і економік країн в цілому. В Україні найчастіше можна зустріти використання першої та другої форм корпоративного контролю, які мають доволі багато вад та обмежені з точки зору стимулювання конкурентних переваг окремих корпорацій на ринку.

Зупинимось на основних механізмах впливу корпоративного контролю на

конкурентоспроможність підприємств. Загалом використовуються три основні канали впливу:

- агентські витрати – ступінь контролю напряду впливає на агентські витрати, а витрати на рівень конкурентоспроможності компанії: сильний вплив мажоритарного власника знижає агентські витрати; домінування контролю міноритарних власників стимулює нагляд з боку менеджменту і, як наслідок, витрати на управління;

- інвестиції в інновації – контроль, орієнтований на стратегічне зростання заохочує інвестування в НДР і капітальні інвестиції, а відповідно й зростання конкурентоспроможності компанії, «короткозорі» власники будуть тяготіти до виведення прибутку через дивіденди і зменшувати її конкурентний потенціал;

- адаптивність корпоративної стратегії – складна система контролю впливає на швидкість управлінських рішень і реакцій на зміни в зовнішньому середовищі, тому збалансованість корпоративного управління буде сприяти підтриманню рівня конкурентоспроможності компанії;

- корпоративна культура та розвиток корпоративної соціальної відповідальності – розвиток неформальних процедур і практик соціального ставлення до клієнтів, працівників, власників та суспільства може суттєво підняти рівень довіри покупців і вивести компанію на новий рівень продажів та фінансових результатів.

Слід зазначити, що посилення впливу системи корпоративного контролю на конкурентоспроможність компанії відбується через системне вдосконалення інститутів контролю, а не через зміни у структурі власників. В цьому контексті в якості основних напрямків розвитку системи можна розглядати наступні:

1. Посилення/розширення повноважень незалежних директорів в Раді директорів щодо розробки стратегії, управління ризиками та маркетингової політики.

2. Вдосконалення системи винагород і стимулів менеджменту корпорації для синхронізації інтересів ланки поточного управління з інтересами власників у зростанні інвестицій та збільшення довгострокової ринкової вартості компанії на ринку.

3. Збільшення ролі інституційних інвесторів (пенсійних та страхових фондів, інвестиційних фондів і компаній) у функціонуванні систем корпоративного контролю. Це, в свою чергу, буде стимулювати їх інвестувати мобілізовані кошти клієнтів в корпорацію та її розвиток на довгому горизонті.

4. Оптимізація структури капіталу та диверсифікація джерел фінансування – ефективна структура продукує нижчу вартість залучення ресурсів і можливості більшу частину прибутку направляти на розвиток інноваційних продуктів і технологій.

5. Адаптація кращих практик ризик-менеджменту в тактичну площину управління фінансовими ресурсами [5].

6. Розвиток корпоративної культури та запровадження кращих практик корпоративної соціальної відповідальності [4]. В сучасних умовах суспільство багато уваги приділяє саме цим аспектам – покупцю важливо освідомлення, що він купує продукцію «свідомого» виробника з розвиненими неформальними відносинами, традиціями та кодексами. Інвестори також багато уваги

приділяють саме нефінансовим звітам компанії.

Таким чином, аналіз теоретичних аспектів та існуючих практик свідчить про те, що корпоративний контроль є одним з важливих факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме сформована система корпоративного контролю формує унікальну для кожної компанії систему впливу через інвестиційну поведінку, доступ до джерел фінансування, ефективність корпоративного нагляду та управлінської культури. В той же час, оптимальний вплив корпоративного контролю досягається не через запровадження певних рекомендацій та кодексів, а через системну побудову відповідних інститутів в структурі управління компанією.

Література:

1. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т.7, № 2. С. 246-252.
2. Кужелєв М. О. Корпоративний контроль: методологія дослідження, фінансовий аспект та моделі формування. *Фінанси, облік, банки*. 2012. Вип. 1(18). С. 24-34.
3. Гаврилко П. П., Брітченко І. Г. Корпоративні відносини в банківському секторі : фінансові механізми та маркетингові стратегії : монографія. Рівне : Волинські обереги, 2016. 228 с.
4. Кужелєв М. О. Формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 3-4 (1). С. 60-63.
5. Нечипоренко А. В., Костікова К. О. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. №1(11). С. 46–58.

УДК 336.741.243

*Кужелєв М. О., д.е.н., професор,
Вовченко С. В., здобувач
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ВАЛЮТ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Останніми роками цифрові валюти набувають особливої популярності. Це є наслідком глобальних змін на ринках банківських та страхових послуг: цифровізації фінансових ринків, розвитку фінансових технологій та зростання попиту на безпечні безготівкові розрахунки [1]. Станом на липень 2025 року, 137 країн, на які припадає 98% світового ВВП досліджують можливість впровадження цифрової валюти центрального банку («Central bank digital currencies», далі – CBDC) у найближчому майбутньому. Для порівняння, у