

## Розділ II

# Фінанси

УДК 338.246

**В.І. Грушко**  
*доктор економічних наук,  
професор кафедри фінансів, обліку та аудиту,  
Університет економіки та права «КРОК»*

**О.Г. Чумаченко**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту,  
Університет економіки та права «КРОК»*

### **Сучасні підходи до інтерпретації фінансового контролінгу в системі оперативного та стратегічного управління національною економікою**

*Статтю присвячено теоретичним проблемам ідентифікації основних методів фінансового контролінгу та практичним можливостям їх використання підприємницькими структурами для забезпечення оперативного і стратегічного управління.*

**Ключові слова:** контролінг, фінансовий контролінг, директ-костінг, стандарт-костінг, бюджетування, служба контролінгу, система керування підприємством.

**В.И. Грушко**  
*доктор экономических наук,  
профессор кафедры финансов, учета и аудита,  
Университет экономики и права «КРОК»*

**О.Г. Чумаченко**  
*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры финансов, учета и аудита,  
Университет экономики и права «КРОК»*

### **Современные подходы к интерпретации финансового контроллинга в системе оперативного и стратегического управления национальной экономикой**

*Статья посвящена теоретическим проблемам идентификации основных методов финансового контроллинга и практическим возможностям их использования предпринимательскими структурами для обеспечения оперативного и стратегического управления.*

**Ключевые слова:** контроллинг, финансовый контроллинг, директ-костинг, стандарт-костинг, бюджетирование, служба контроллинга, система управления предприятием.

**V.I. Hrushko**

*Doctor of Economics,  
Professor of the Department of Finance,  
Accounting and Audit Department  
“KROK” University*

**O.H. Chumachenko**

*PhD in Economics  
Associate Professor of Finance,  
Accounting and Audit Department  
“KROK” University*

## **Modern approaches to the interpretation of financial controlling in the system of operational and strategic management of the national economy**

*The article is devoted to the theoretical problems of identification of the main methods of controlling of the financial and practical possibilities of using by entrepreneurial structures for operational and strategic management provision.*

**Keywords:** controlling, financial controlling, direct costing, standard costing, budgeting, controlling service, enterprise management system.

### ***Постановка проблеми***

Сучасні умови підприємницької діяльності потребують створення інформаційно забезпеченої системи оперативного та стратегічного управління. Саме тому контролінгу останнім часом приділяється значна увага. У першу чергу це пов'язано з тим, що контролінг має комплексний характер і ґрунтується на системному (інтегрованому) підході до його організації. У результаті еволюція функцій управління підприємством з інтегруванням у систему контролінгу відображає основну тенденцію комплексного підходу до управління організацією в нинішніх умовах підвищеної ризикованості ведення підприємства.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Сутність питань контролінгу відображено в працях вітчизняних учених: О.В. Ареф'єва [1], І.А. Білоусова [2], Н.І. Верхоглядова [3], О.Б. Гребець [5], С.В. Івахненко [6], Л.Ю. Набієва [9], Л.Ю. Приступа [10], А.М. Ткаченко [12], А.В. Черкас [13], О.Г. Чумаченко [14], В.І. Грушко [14] та інших.

Більшість науковців досліджують контролінг як цілісну систему управління процесом досягнення цілей підприємства. Саме таку систему вперше впровадили німецькі вчені Ман Р. та Майер Е. І хоча в той час система контролінгу розглядалась як більш інформативна допомога щодо управління підприємством, у сучасних умовах контролінг перетворився на систему, яка пов'язує структурні підрозділи організації на рівні обліку, інформативної забезпеченості, управління контролю та координації діяльністю підприємства. Контролінг розглядається також як функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Сутність контролінгу настільки багатогранна, що науковці не можуть прийти до єдиного визначення цього явища.

В економічній літературі недостатньо розроблено питання теорії ефективності контролю і не було спроб дати узагальнену характеристику його якості. Давались окремі рекомендації, спрямовані на підвищення дієвості контролю, які є правильними, але мають локальний характер.

На сьогодні існує необхідність упровадження контролю на багатьох українських підприємствах, оскільки зберігаються проблеми в галузі управління: низька оперативність інформації; складнощі з розділенням змінних і постійних витрат; відсутність контролю за досягненням цілей підприємства.

### ***Формулювання цілей статті***

Метою дослідження є визначення можливостей упровадження системи фінансового контролінгу як принципово нової концепції інформації та управління, яку можна характеризувати як обліково-аналітичну систему, що дає змогу реалізувати елементи обліку, контролю, планування та забезпечувати оперативне і стратегічне управління підприємством.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Аналізуючи наведені погляди на визначення сутності контролінгу, слід зазначити, що вони в жодному разі не суперечать один одному, а лише розглядають різні аспекти формування системи контролінгу та фактично доповнюють один одного.

Така кількість підходів тлумачення контролінгу свідчить про роль, яку він виконує в процесі ефективного розвитку підприємства, тому що забезпечує інструментальну й методологічну базу підтримки прийняття управлінських рішень. Він є обліково-аналітичною підсистемою в інформаційно-аналітичній системі управління підприємств.

Фінансовий контролінг є складною конструкцією, яка поєднує в собі різні елементи функцій управління, використовуючи їх у вирішенні завдань оперативного та стратегічного характеру. Контролінг – нова концепція в теорії та практиці сучасних інформації та управління, яка забезпечує підтримку внутрішнього балансу стану підприємства шляхом формування інформації про витрати та доходи як основу для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Це явище виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту. Контролінг (управління управлінням) переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативної та стратегічної мети.

Контролінг – це функціонально відосблений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Однією з головних проблем на підприємствах є відсутність стратегічної мети розвитку, закріпленої за кожним структурним підрозділом. Важливим моментом тут буде постановка такої системи управлінського обліку, яка зробила б прозорими дані стосовно досягнення цієї мети. На сьогодні середнє промислове підприємство не має грамотно розробленої стратегії розвитку і не завжди може точно сказати, які показники (окрім прибутку) відстежуються й аналізуються в центрах відповідальності, а іноді взагалі не має таких центрів [9].

Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на досягнення всієї мети, що стоїть перед підприємством – забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні фінансових результатів від реалізації та витрат, а також вживання заходів регулювання виявлених відхилень і оптимізація співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

На сучасному етапі існує багато специфічних методів та інструментів контролінгу, за допомогою яких можна досягти поставленої мети. До них належать:

- аналіз точки беззбитковості (Break-Even-Analyze) – забезпечення беззбитковості операційної діяльності та створення умов для самофінансування підприємства;
- бенчмаркінг – процес порівняння об'єктів одного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств;
- вартісний аналіз – функціональна характеристика продукції на предмет еквівалентності її вартості та корисності;
- портфельний аналіз – проведення аналізу для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій в окремі програми або реінвестицій;
- АВС-аналіз – метод розподілу витрат, у відповідності з яким непрямі витрати відносяться до продукту в міру їхньої ідентифікації (виявлення) в процесі реалізації бізнес-процесу;
- аналіз сильних і слабких місць на підприємстві (SWOT-analysis) – аналіз усунення слабких місць на підприємстві, а також ефективне використання наявного потенціалу;
- PEST (STEP) – визначення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, що впливають на бізнес-компанії;
- система раннього запобігання та реагування – інформаційна система, що повідомляє керівництву про потенційний ризик;
- дискримінантний аналіз – метод прогнозування банкрутства підприємства;
- бюджетування – процес складання і реалізації бюджетів на підприємстві;
- система «директ-кост» – система, за якої собівартість продукції вираховується і планується лише в частині змінних витрат;
- система «стандарт-кост» – система, за якої всі витрати, що впливають на собівартість реалізованої продукції, розраховують у вигляді стандартних (нормативних), попередньо визначених витрат, а не у вигляді фактичних витрат, що мали місце.

Аналіз етимологічної основи поняття «контролінг» дав змогу встановити його несинонімічність «управлінню» і нетотожність «контролю». Контролінг є багатограним поняттям, яке одночасно наділяють основними функціями управління і обмежують лише функціями планування, контролю або координації. Контролінг охоплює всю діяльність підприємства і концентрує управлінські дії на функціях планування, організації, обліку, аналізу та контролю. Відповідно до такого підходу його роль в управлінні витратами полягає в інформаційній, аналітичній і методичній підтримці реалізації рішень щодо управління витратами підприємства.

На основі аналізу спільності та розбіжності між управлінням витратами та контролінгом визначено, що управління витратами та контролінг у вузькому розумінні є синонімами. Встановлено, що важливою рисою контролінгу витрат є наявність єдиних планово-облікових одиниць. Ураховуючи важливість планування та обліку як функцій управління та необхідність їх гармонізації шляхом введення єдиних планово-облікових одиниць, саме пристосування планування для потреб

управління таким чином, щоб створити єдину планово-облікову одиницю, і є обраним напрямом для використання контролінгу у фінансовому управлінні підприємством. Для реалізації такої гармонізації необхідно сформувати платформу використання контролінгу в управлінні підприємством. Під формуванням платформи варто розуміти процес вибору таких методів, прийомів чи інструментів, які забезпечували б гармонічне використання функцій контролінгу (планування, обліку, аналізу та контролю) в управлінні підприємством [12].

Ураховуючи той факт, що облік на підприємствах України повинен здійснюватися відповідно до чинного законодавства, функція обліку найменш зручна для вдосконалення. Однак статті, за якими здійснюється облік, повинні стати єдиною планово-обліковою одиницею з метою гармонізації функцій управління та обліку. У якості інструменту планування в контролінгу пропонується використовувати бюджетування. Під бюджетуванням мається на увазі процес складання бюджетів (кількісного виразу плану). У якості практичного інструментарію пропонується використовувати макети (бланки) основних бюджетів підприємства, до яких відносять: бюджет продажу, графік очікуваних надходжень, бюджет виробництва, бюджет прямих матеріальних витрат і витрат на оплату праці, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет управлінських витрат, бюджет доходів і витрат, бюджет руху коштів і бюджетний баланс [12].

Зарубіжний досвід свідчить, що застосування фінансового контролінгу на підприємствах має сенс лише в тому разі, якщо менеджмент застосовує саме системний підхід до організації. Система фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах необхідна, насамперед, для прогнозування цін на продукцію й послуги та визначення вигідних умов їхньої реалізації, рівня знижок і націнок, для розрахунку очікуваних витрат і фінансових результатів, податкових платежів і створюваних резервів. Контролінг повинен реагувати навіть на найбільш слабкі сигнали, тобто отримувати завчасну інформацію, оперативно втручатися в процеси, які загрожують підприємству, виявляти та послаблювати вплив негативних тенденцій. Для такої ефективної діяльності служба контролінгу повинна інтегрувати свою систему з системою бухгалтерського обліку та звітності. Так, система фінансового контролінгу покликана забезпечувати керівництво підприємства об'єктивною, достовірною і своєчасною інформацією. Невиконання системою цього призначення може призвести до втрат на підприємстві, оскільки відсутність достовірної інформації спричинює неправильні управлінські рішення, що згодом позначаються на роботі та загальному фінансовому стані підприємства [6].

Для ефективної роботи й чіткого визначення відповідальності контролерів на підприємстві створюється спеціальний структурний підрозділ – служба контролінгу. Оскільки основна функція контролінгу на підприємстві – аналіз та управління витратами і прибутком, служба контролінгу повинна мати можливість отримувати всю необхідну інформацію й створювати на її основі рекомендації для прийняття рішень.

На думку деяких учених, українським підприємствам спочатку слід починати з упровадження деяких інструментів контролінгу, спрямованих на вирішення оперативних питань. Такі інструменти, як:

- розрахунок витрат і доходів (виробничого результату);
- внутрішні звітність і облік;
- показники та їх системи.

Вони будуть забезпечувати прозорість господарювання та підвищувати його ефективність, однак, на нашу думку, цей метод упровадження фінансового контролінгу є не досить ефективним. Найбільш ефективним буде створення на підпри-

емстві служби контролінгу в складі групи контролерів із трьох-чотирьох осіб.

На нашу думку, у найближчому майбутньому контролінг повинен посісти пріоритетне місце в системі управління підприємством.

За таких обставин можна стверджувати, що контролери будуть реально за-требуваними фахівцями. Як результат, зростатимуть вимоги до рівня їхньої професійної підготовки.

Таким чином, нинішня система управління на підприємствах недостатньою мірою враховує позитивні аспекти фінансового контролінгу.

Як результат служба контролінгу ще недостатньо впроваджується в діючу систему господарювання України, тому надзвичайно важливо на сьогодні правильно організувати здійснення фінансового контролінгу на підприємстві з урахуванням специфіки його функціонально-організаційної структури та галузі діяльності, що допоможе запобігати виникненню кризових економічних ситуацій, ідентифікувати причини фінансових проблем та сприятиме їх ефективному усуненню. Роль контролінгу як підсистеми фінансового управління підприємством полягає в підтримці та наданні допомоги керівнику. Беручи за основу дані бухгалтерського обліку як джерело інформації, служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються на підприємстві, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилення, а також пропонує заходи з покращення ситуації на підприємстві.

Оскільки одне зі значень контролінгу є спеціальною формою підтримки управління, то створення штабного підрозділу контролінгу, що підпорядковується вищому управлінському рівню, слід вважати ефективним рішенням для закріплення у структурі підприємства способу мислення, орієнтованого на результат. Це необхідно й для того, щоб не було залежності служби контролінгу від інших економічних служб. Таке положення суперечить вимогам, пропонованим до контролінгу відносно його нейтральності.

Якщо розглядати систему контролю, яка в реальній практичній діяльності використовується на підприємствах, то дуже багато можна сказати про її недоліки.

Одним із них є безсистемне закріплення функцій контролю за певними працівниками. Тому при реорганізації системи управління повинен здійснюватися чіткий розподіл і закріплення функцій контролю за певними робочими місцями, що необхідно регламентувати внутрішніми стандартами контролю, розробленими кожним підприємством.

Система контролінгу на підприємстві включає не тільки аналітичні показники і висновки. У системі контролінгу присутня сильна організаційна складова – люди, які займаються контролінгом, потоки інформації між підрозділами підприємства і від підлеглих – до керівників.

Для ефективної роботи і чіткого визначення відповідальності контролерів на підприємстві необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – службу контролінгу.

Основна функція контролінгу на підприємстві – аналіз і управління витратами і прибутком, служба контролінгу повинна мати нагоду одержувати всю необхідну їй інформацію і втілювати її в рекомендації для ухвалення управлінських рішень вищими керівниками підприємства.

Як і будь-яка фінансово-економічна служба, служба контролінгу протягом певного періоду становлення встановлює зв'язки з іншими службами і відділами, налагоджує інформаційну співпрацю, відбувається більш точне розділення функцій. У крупних європейських компаніях період становлення контролінгу доходив до 6 років.

Оскільки інформація, яку готує служба контролінгу, призначена для заступника директора з економіки (фінансового директора, комерційного директора) і генерального директора, ми вважаємо, що доцільно підпорядкувати службу контролінгу на пряму заступникові генерального директора з економіки, якому безпосередньо підлеглий також головний бухгалтер, начальники фінансового і планово-економічного відділів (ПЕО), начальник служби збуту (таким чином, начальник служби контролінгу одержує достатньо високий статус і незалежність від начальників інших фінансово-економічних служб).

Більше того, служба контролінгу має певною мірою привілейоване положення, оскільки наказом заступника генерального директора з економіки (фінансового директора) решта служб зобов'язана надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію. Тому не рекомендується підпорядковувати службу контролінгу начальникові планово-економічного відділу або головному бухгалтеру, незважаючи на близькість функцій їхніх служб функціям служби контролінгу.

На підприємстві з інших відділів на відділ контролінгу будуть перекладені такі види робіт:

- бюджетування;
- фінансове планування;
- ціноутворення;
- формування основних підконтрольних фінансових показників;
- аналіз результатів із відхилень;
- складання планів і графіків.

Таким чином, можна буде розвантажити інші відділи, що відволікалися на виконання цієї роботи, і організувати їхню роботу більш ефективно, отримуючи більші прибутки та уникаючи помилок, що були типовими при відсутності відділу контролінгу (штрафи, пеня, невиконання планів, неповне завантаження виробничих потужностей тощо).

Досвід упровадження контролінгу на великих українських підприємствах показує, що раціональним є такий склад служби контролінгу:

- начальник служби;
- контролер-куратор відділів;
- контролер-фахівець з управлінського обліку;
- контролер-фахівець з інформаційних систем.

Начальник служби контролінгу – найбільш кваліфікований фахівець із достатнім досвідом роботи на підприємстві, який зсередини знає, як організована бухгалтерія і плановий відділ на підприємстві. Начальник служби контролінгу повинен знати бухгалтерський облік і знатися на технологічних питаннях роботи свого підприємства. Для такої посади, можливо, підійде заступник головного бухгалтера або начальника планового відділу, а також економіст підприємства. Начальник служби контролінгу несе відповідальність за документи, які виходять, аналітичні розрахунки і прогнози перед своїм безпосереднім начальником-заступником директора з економіки (фінансовим директором), а також перед генеральним директором. Таке положення висуває підвищені вимоги до кваліфікації та інтелектуальних можливостей начальника служби контролінгу.

Контролер-куратор підрозділів – кваліфікований фахівець, ознайомлений з організацією роботи і проблемами всіх цехів підприємства, який розуміє суть роботи і технологічні аспекти кожного цеху.

На цю посаду доцільно запрошувати економістів підрозділів, економістів планово-економічного відділу, бухгалтерії, фінансового відділу, служби збуту. Вирішальну роль відіграють активність і бажання працювати.

Контролер-фахівець з управлінського обліку – фахівець, здібний до аналітичного мислення, який розуміється на теорії та інструментах контролінгу, має високий рівень ерудиції.

З метою уникнення роздування штату служби контролінгу на першому етапі її існування начальник служби буде особисто займатися роботою з бухгалтерією і вирішувати питання передачі даних для аналізу в службу контролінгу, але якщо обсяг роботи на цій ділянці критично великий, а виконання обов'язків начальника служби контролінгу не дає йому змоги вирішувати цю проблему особисто, слід підібрати кандидатуру фахівця з управлінського обліку.

Контролер-фахівець з інформаційних систем – кваліфікований фахівець з відділу автоматизації, який добре знається на документообігу підприємства і здатний поставити завдання автоматизації контролінгової роботи.

Повноцінне функціонування служби контролінгу тісно пов'язане з оптимізацією інформаційних потоків на підприємстві, а отже, з автоматизацією фінансово-господарської діяльності підприємства і використанням сучасних інформаційних технологій.

Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб уникнути спотворень, помилок і зловживань (а потім – штрафів, пені тощо). Оскільки алгоритм збору інформації та форми звітності в службі контролінгу специфічні, то доцільно мати в штаті фахівця, який відповідатиме за автоматизацію контролінгової роботи, за те, щоб у процесі автоматизації, яку веде відділ автоматизації, враховувалися потреби служби контролінгу. Відділ автоматизації на підприємстві займається автоматизацією взагалі і керується запитамі окремих фінансово-економічних служб (частіше всього бухгалтерії) замість того, щоб вирішувати інтегроване завдання створення інформаційного середовища роботи підприємства. Контролер-фахівець з інформаційних систем повинен вирішувати своє завдання автоматизації в масштабі підприємства і координувати його вирішення із завданнями автоматизації інших служб [12].

Основною ідеєю в ході впровадження контролінгу повинна бути спрямованість на швидкий збір контролінгової інформації, щоб керівництво підприємства побачило реальну віддачу від роботи служби контролінгу. З метою швидкого збору контролінгової інформації та ефективного управління підприємством необхідно автоматизувати контролінг на підприємстві. Автоматизація здійснюється за допомогою впровадження інформаційних технологій контролінгу.

Інформаційна технологія контролінгу в управлінні підприємством – це система апаратних і комунікаційних засобів, програмних продуктів, інтелектуального потенціалу контролерів, яка забезпечує автоматизоване збирання, отримання, передавання, зберігання, оброблення інформації, необхідної для виконання завдань контролінгу в управлінні суб'єктами підприємництва.

### ***Висновки***

Отже, контролінг відіграє дуже важливу роль у системі управління підприємством, будучи одним із найсучасніших і ефективних систем керування підприємством. Він є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на його основі управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством.

Ця система могла б стати важливим інструментом виводу українських підприємств з кризового стану.



**Література**

1. *Ареф'єва О. В.* Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів / О. В. Ареф'єва, Л. Л. Дякон // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8. – С. 165-171.
2. *Белоусова И. А.* Возможности контроллинга в управлении предприятием // Економіка та держава / И. А. Белоусова. – 2011. – № 5. – С. 27-28.
3. *Верхоглядова Н. І.* Контролінг в системі управління підприємством / Н. І. Верхоглядова, В. П. Шило, С. Б. Ільїна // Держава та регіони. Серія : економіка і підприємство. – 2008. – № 5 – С. 16-21.
4. Господарський Кодекс України від 16 грудня 2003 р. №436-IV із змінами і доповненнями, внесеними законами України // Інфодиск «Законодавство». – 2008. – № 10.
5. *Гребець О. Б.* Контролінг як сучасна система управління / О. Б. Гребець // Економіка та держава. – 2009. – № 12. – С. 71-72.
6. *Івахненко С. В.* Фінансовий контролінг : методи та інформаційні технології / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – К. : Знання, 2012. – 319 с.
7. *Лозовицький Д. С.* Контролінг. Навчальний посібник. – Львів : Видавництво ЛьвДУВС, 2012. – 310 с.
8. *Маркіна І. А.* Контролінг для менеджерів [текст] : Навч. посібник / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, В. М. Гунченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 304 с.
9. *Набиева Л. Ю.* Контроллинг как новая экономическая категория науки управления / Л. Ю. Набиева // Економіка та держава. – 2012. – № 8. – С. 28-29.
10. *Приступа Л. Ю.* Фінансовий контролінг як інструмент стратегічного управління фінансами підприємства / Л. Ю. Приступа [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://libfor.com/index.php?newsid=1068>
11. *Стефаненко М. М.* Використання контролінгу в системі управління підприємством / М. М. Стефаненко, Л. Ю. Набієва // Економіка та держава. – 2012. – № 2. – С. 24-26.
12. *Ткаченко А. М., Ткаченко С. Ю.* Сучасні підходи до визначення сутності та функцій контролінгу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://journals.urau.ua/index.php/2225-6407/article/view/6254>
13. *Черкас А. В.* Проблематика впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах / А. В. Черкас [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2013/4/p\\_140\\_143.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2013/4/p_140_143.pdf)
14. *Грушко В. І.* Первинне публічне розміщення (ІРО) : теорія та практика вітчизняних компаній : Монографія / В. І. Грушко, О. Г. Чумаченко. – К. : Дорадо-Друк, 2009. – 252 с.

УДК 338.22.01

**Т.К. Мосійчук**  
здобувач кафедри управління  
фінансово-економічною безпекою,  
Університет економіки та права «КРОК»

## Бюджетна політика як інструмент активізації інноваційного розвитку та зміцнення економічної безпеки країни

*У статті досліджено структуру та напрями витрат державного бюджету за останні п'ять років та їх вплив на інвестиційно-інноваційні процеси. Автором надано пропозиції щодо напрямів бюджетного стимулювання інноваційного розвитку, які відповідають базовим принципам і нормативним документам СОТ та ЄС.*

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, капітальні інвестиції, національна інноваційна система, економічна безпека.