

НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 658.155

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-3.2>

Литвин І.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний університет харчових технологій

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСУВАННЯ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК**

У статті обґрунтовано концептуальні засади модернізації оцінки ефективності управління фінансуванням розвитку підприємств машинобудівної галузі з урахуванням міжнародних практик. Визначено, що традиційні вітчизняні методики є методологічно недостатніми, оскільки їхній переважно ретроспективний характер, орієнтований на бухгалтерську звітність, ігнорує ключові форвардні драйвери вартості, такі як інноваційний потенціал, цифрова зрілість та чинники сталого розвитку (ESG). Проведено аналіз міжнародних стратегічно-орієнтованих моделей, зокрема Balanced Scorecard та Performance Prism, а також підходів OECD та World Bank до інтеграції фінансових і нефінансових індикаторів. Доведено необхідність переходу від вузькоспеціалізованого бухгалтерського підходу до парадигми стратегічного менеджменту, де фінансування розглядається як інвестиційний інструмент для створення довгострокової цінності. Запропонована інтегрована модель поєднує традиційні фінансові індикатори (рентабельність, стійкість) зі стратегічними нефінансовими показниками (фінансування R&D, інвестиції у людський капітал, показники цифровізації), що забезпечує комплексний та об'єктивний підхід.

Ключові слова: ефективність управління, фінансування розвитку, машинобудування, міжнародні практики, Balanced Scorecard, OECD, модернізація.

Inna Lytvyn

National University of Food Technologies

**MODERNIZING THE EVALUATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT
FINANCING EFFECTIVENESS WITHIN INTERNATIONAL PRACTICES**

The article is devoted to substantiating the conceptual foundations for modernizing the evaluation of the effectiveness of enterprise development financing management in the machine-building industry, taking into account international practices. It is determined that traditional domestic methodologies are methodologically insufficient, as their predominantly retrospective nature, focused on financial accounting, ignores key forward-looking value drivers such as innovation potential, digital maturity, and sustainable development factors (ESG). An analysis of international strategically-oriented models, specifically the Balanced Scorecard and the Performance Prism, as well as the OECD and World Bank approaches to integrating financial and non-financial indicators, was conducted. The necessity of transitioning from a narrow, accounting-based approach to a strategic management paradigm is proven, where financing is viewed as an investment tool for long-term value creation. The key scientific result is the concept of synthesizing the existing multi-indicator evaluation system with the requirements of international practices. The proposed integrated model combines traditional financial indicators (profitability, stability) with strategic non-financial indicators (R&D financing, human capital investments, and digitalization metrics), ensuring a comprehensive and objective approach. The implementation of this model will enable management to make forward-looking management decisions, stimulate innovative development, increase financial stability, and enhance the competitiveness of domestic enterprises in global markets under unstable conditions.

Keywords: management effectiveness, development financing, machine-building, international practices, Balanced Scorecard, OECD, modernization.



© Литвин І.В., 2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації економіки, цифровізації виробничих процесів та посилення конкуренції на міжнародному ринку особливого значення набуває ефективність управління фінансуванням розвитку підприємств. Для машинобудівних підприємств України це питання є стратегічним, адже галузь виконує системоутворюючу роль у структурі національної економіки. Водночас наявні методики оцінки ефективності управління фінансами не забезпечують комплексного підходу, оскільки здебільшого базуються на фінансових показниках і не враховують фактори інноваційного розвитку, цифрової трансформації та сталості бізнесу. В статті автором обґрунтовано необхідність застосування полііндикаторної системи оцінювання, яка включає як фінансові, так і нефінансові індикатори.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансуванням розвитку підприємств розглядалися у працях українських і зарубіжних науковців. Зокрема, у дослідженнях І. Демидової, С. Баранцевої, Л. Докієнко, Т. Мельник та В. Ткаченка розроблено методологічні підходи до визначення ефективності фінансового управління. У міжнародній практиці особливого поширення набули концепції Kaplan & Norton [3], а також підхід OECD до інтеграції фінансових і нефінансових індикаторів. Водночас для українських підприємств залишається актуальною проблема адаптації цих моделей до реалій вітчизняного ринку, враховуючи нестабільність зовнішнього середовища та обмежений доступ до капіталу.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад модернізації системи оцінки ефективності управління фінансуванням розвитку підприємств машинобудівної галузі з урахуванням міжнародних практик. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: по-перше, проаналізувати сучасні методики оцінювання; по-друге, дослідити міжнародні підходи до вимірювання ефективності управління; по-третє, розробити інтегровану модель, що поєднує національні та глобальні стандарти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансуванням розвитку підприємств глибоко досліджені як українськими, так і зарубіжними науковцями. Однак, існує суттєва методологічна прогалина між традиційними підходами, орієнтованими на бухгалтерську звітність, та сучасними стратегічно-орієнтованими моделями.

В українській науковій думці значний внесок у розробку методологічних підходів до визначення ефективності фінансового управління зробили Демидова І.А. [1.], Демченко О. В. [2] та інші.

На нашу думку, більшість вітчизняних методик традиційно зосереджуються на внутрішніх показ-

никах, які виводяться з фінансової звітності: показниках ліквідності, платоспроможності, рентабельності активів та власного капіталу (ROE, ROA) та фінансової стійкості. Роботи, зокрема [2., с. 215], підкреслюють важливість аналізу структури джерел фінансування та оптимізації капіталу. Переважно ці показники мають ретроспективний характер, тобто відображають ефективність минулих рішень, але мало придатні для прогнозування та стратегічного управління фінансуванням розвитку, яке за своєю суттю є форвардним процесом.

Також, традиційні моделі ігнорують або недостатньо враховують такі критичні чинники, як інноваційний потенціал, якість корпоративного управління, цифрова зрілість, соціальна відповідальність (ESG-фактори) та рівень людського капіталу. Для машинобудування, де інноваційний цикл є тривалим і капіталомістким, неврахування цих показників призводить до хибних висновків про довгострокову ефективність.

Методики часто є статичними і не повною мірою інтегрують динаміку зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності, характерної для вітчизняного ринку. У [1] частково вирішується ця проблема шляхом запровадження полііндикаторної системи, що включає макроекономічні чинники, проте необхідна їхня подальша деталізація.

Таким чином, для модернізації оцінки ефективності необхідно перейти від бухгалтерського підходу до стратегічного менеджменту, де фінансування розглядається як інструмент досягнення довгострокових стратегічних цілей.

У міжнародній практиці оцінка ефективності управління фінансами є нерозривно пов'язаною з оцінкою виконання загальної стратегії підприємства. Так, моделі стратегічного управління ефективністю, Balanced Scorecard (BSC): концепція, розроблена Kaplan & Norton [3], є еталоном стратегічно-орієнтованої системи управління. Її аналітична цінність полягає у створенні причинно-наслідкових зв'язків між чотирма перспективами:

- 1) навчання та розвиток (Learning & Growth) – інвестиції в компетенції персоналу та інформаційні системи;
- 2) внутрішні бізнес-процеси (Internal Processes) – ефективність виробництва, інновацій та обслуговування;
- 3) клієнтська (Customer) – задоволеність, лояльність, частка ринку;
- 4) фінансова (Financial) – зростання прибутку, рентабельність, створення вартості.

Фінансування розвитку тут оцінюється не як самоціль, а як інвестиція в перші три нефінансові перспективи, які, у свою чергу, генерують довгостроковий фінансовий результат.

Модель Performance Prism [5] йде далі за BSC, виокремлюючи п'ять граней ефективності, почи-

наючи з вимог стейкхолдерів і внеску стейкхолдерів. Це дозволяє оцінювати ефективність фінансування з точки зору соціальної відповідальності та взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами, що є особливо важливим для великих промислових підприємств.

OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку) [7] акцентують увагу на інтеграції фінансових та нефінансових індикаторів (Non-Financial Disclosure). Для машинобудування це означає обов'язкове включення показників, пов'язаних із:

- інноваційною активністю: обсяг фінансування R&D (Research and Development) та коефіцієнт впровадження нових технологій;
- цифровізацією: рівень автоматизації процесів, інвестиції у цифрову інфраструктуру;
- сталим розвитком (ESG): екологічна ефективність виробництва, соціальні інвестиції, якість корпоративного управління.

Світовий банк у своїй методології [8], зокрема в рамках оцінки промислового та агропромислового секторів, виділяє індикатори, що стосуються доступності фінансування (access to finance) та інвестиційного клімату. Це ключові зовнішні чинники, які прямо впливають на стратегічні рішення підприємства щодо розвитку.

Проблема полягає у значному методологічному розриві (gap) між вітчизняною традицією оцінювання (орієнтація на бухгалтерський прибуток) та міжнародними вимогами (орієнтація на створення вартості, сталий розвиток та стратегічне управління).

Пряма імплементація міжнародних моделей, таких як BSC, на українських підприємствах ускладнена через:

- а) нестабільність макроекономічного середовища;
- б) високі ризики інвестиційної діяльності;
- в) обмежений доступ до довгострокового міжнародного капіталу.

Це вимагає не просто механічного перенесення, а синтезу – адаптації міжнародних стратегічних індикаторів (BSC, ESG) до полііндикаторної системи [1, 4], яка вже включає механізми врахування динаміки зовнішнього середовища. Таким чином, модернізація полягає в розробці інтегрованої моделі, що поєднує гнучкість міжнародних підходів із необхідністю врахування специфічних ризиків національної економіки.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що дослідники ефективності управління фінансуванням розвитку підприємств в умовах інформаційної економіки розглядали лише окремі складові цієї проблеми, переважно без встановлення зв'язків між оцінюванням загального розвитку та ефективністю необхідного для цього управління фінансовим забезпеченням, а також без ураху-

вання особливостей окремих галузей, перш за все, сільськогосподарського машинобудування. Також оцінювання фінансової системи підприємства переважно здійснювалось або розрахунком набору фінансових показників, або об'єднанням їх в один інтегральний показник, без створення системи, що враховували би їх відносну значимість та зв'язок з розвитком підприємства в умовах інформаційної економіки. Тому існує потреба в розробці полііндикаторної системи оцінки ефективності управління фінансуванням розвитку підприємств яка має задовольняти таким вимогам:

- базуватись на ключових індикаторах розвитку підприємства сільськогосподарського машинобудування, які важливі як для характеризувannya глобального розвитку підприємства, так і для оцінювання ефективності управління фінансовим забезпеченням;
- відображати зв'язок між індикаторами розвитку підприємства та індикаторами ефективності управління його фінансовим забезпеченням у динаміці;
- враховувати особливості зовнішнього середовища, в якому здійснюється розвиток підприємства та оцінювати ефективність його розвитку та управління його фінансовим забезпеченням з корегуванням щодо позитивних або негативних зовнішніх впливів.

Особливістю побудови полііндикаторної системи оцінки ефективності управління фінансуванням розвитку підприємств є її тісний зв'язок з системою управління розвитком підприємства та системою вдосконалення управлінських бізнес-процесів підприємства (рис. 1). Ці системи необхідні для координації управління фінансовим забезпеченням розвитку з самим розвитком підприємства та для здійснення вдосконалення системи управління підприємством в цілому та фінансовим забезпеченням зокрема за результатами оцінювання ефективності управління фінансовим забезпеченням розвитку підприємства сільськогосподарського машинобудування.

До полііндикаторної системи оцінки ефективності управління фінансуванням розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування входять такі групи індикаторів:

- індикатори динаміки зовнішнього середовища;
- індикатори розвитку підприємства;
- індикатори відповідності фінансового забезпечення потребам розвитку;
- індикатори ефективності управління фінансуванням розвитку підприємства.

Перш за все, при оцінюванні ефективності управління фінансовим забезпеченням здійснюється дослідження впливів на розвиток зовнішнього середовища. Ця функція знаходиться у підпорядкуванні системи управління розвитком

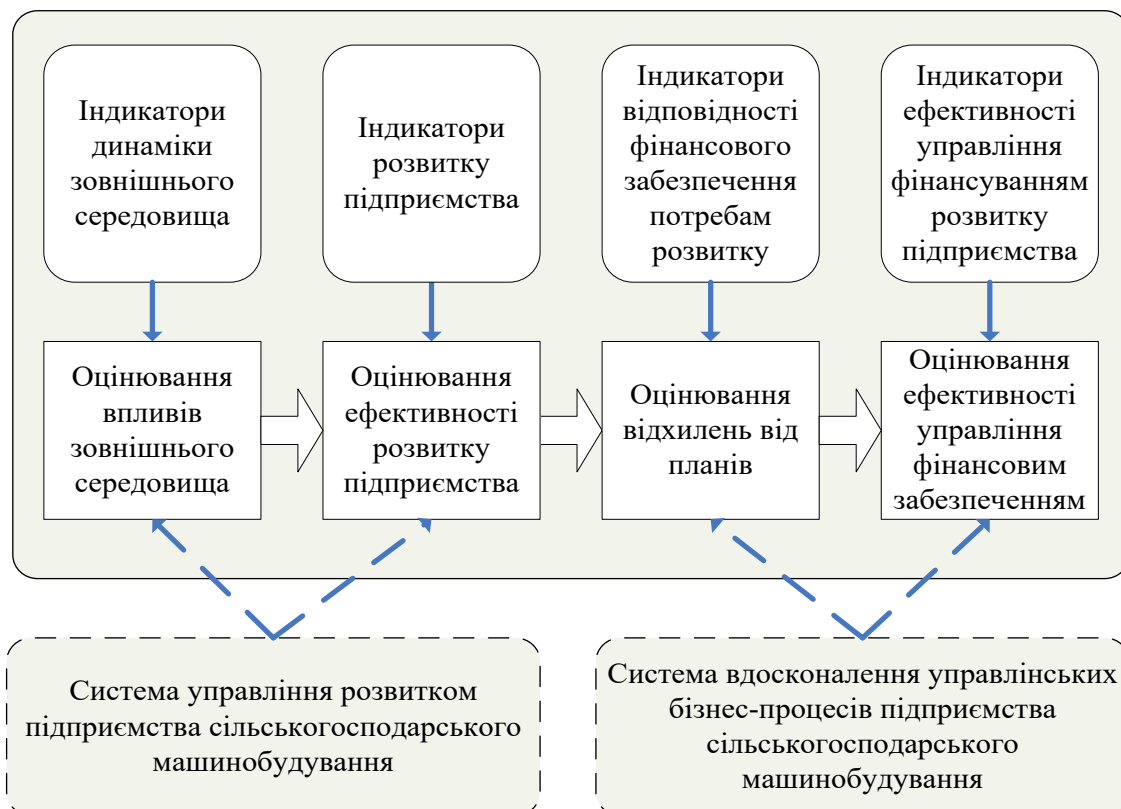


Рис. 1. Структура полііндикаторної системи оцінки ефективності управління фінансуванням розвитку підприємств

Джерело: розроблено автором

підприємства сільськогосподарського машинобудування і базується на індикаторах динаміки зовнішнього середовища підприємства сільськогосподарського машинобудування.

При дослідженні динаміки зовнішнього середовища, що має вплив на розвиток підприємства сільськогосподарського машинобудування, пропонується розглядати такі впливові чинники:

- зміна обсягів реалізації продукції на світовому ринку сільськогосподарської продукції;
- зміна обсягів реалізації продукції на українському ринку сільськогосподарської продукції;
- зміна рентабельності виробників сільськогосподарської продукції;
- зміна доступності кредитування виробників сільськогосподарської продукції для оновлення основних фондів;
- зміна цін на сировину для машинобудівної галузі, перш за все, на продукцію металургійного виробництва;
- зміна вартості залучення фінансових ресурсів в Україні;
- зміна індексів доступності зовнішніх ринків продукції сільськогосподарського машинобудування, перш за все, у країнах ближнього зарубіжжя (як внаслідок змін офіційних митних та податкових бар'єрів, так і з урахуванням політичної складової);

– зміна конкурентної позиції підприємства за ціновими характеристиками внаслідок коливань валютних курсів;

– зміна конкурентної позиції підприємства за характеристиками якості продукції та її споживчих властивостей.

Кожен із цих чинників впливає на окремі напрями розвитку підприємства сільськогосподарського машинобудування. Таким чином, кожен чинник динаміки зовнішнього середовища характеризується зміною у часі та ваговими характеристиками впливу на кожен напрям розвитку підприємства.

В свою чергу, динаміка розвитку підприємства сільськогосподарського машинобудування оцінюється через відповідні індикатори розвитку, які пропонується групувати за напрямками:

- вдосконалення машинобудівної сільськогосподарської продукції, що виробляє підприємство;
- розширення обсягів реалізації та ринків збуту продукції, що виробляє підприємство;
- покращення якості управління підприємством;
- покращення фінансових результатів підприємства.

Тобто, розвиток, що потребує відповідного фінансового забезпечення, пропонується розподіляти на розвиток управління, розвиток якості продукції, розвиток збуту та розвиток фінансових результатів.

Фінальною метою будь-якого розвитку господарчого суб'єкта є розвиток фінансових результатів, тобто максимізація прибутку або ринкової вартості підприємства. Але в стратегічному управлінні також важливим є розвиток управління, розвиток продукції та розвиток збуту, які можуть не мати прямої та швидкої віддачі, але в довгостроковій перспективі ведуть до покращення фінансового результату.

Напрямок «розвиток якості продукції підприємства сільськогосподарського машинобудування» містить покращення споживчих характеристик сільськогосподарського обладнання, що виробляє підприємство, його якості, зниження собівартості внаслідок покращення технологій та використання більш сучасного обладнання, підвищення кваліфікації виробничого персоналу тощо.

Напрямок «розвиток управління» передбачає прискорення прийняття управлінських рішень, збільшення їх обґрунтованості, зростання кваліфікації управлінського персоналу, вдосконалення організаційної структури, спрощення бізнес-процесів тощо.

Напрямок розвиток збуту – це як просте зростання обсягів реалізації, так і розширення асортименту, створення нових представництв, вихід на ринки інших країн, формування сталих зв'язків з великими постійними споживачами продукції сільськогосподарського машинобудування.

Нарешті, розвиток фінансових результатів – це збільшення прибутку до обов'язкових платежів, чистого прибутку, зростання ринкової вартості підприємства, рентабельності.

На кожен з напрямів розвитку мають вплив фактори зовнішнього середовища. Впливи можуть бути як негативні, що заважають досягненню запланованих показників розвитку, так і позитивні, що забезпечують покращення індикаторів навіть без здійснення необхідних заходів. Урахування цих зовнішніх впливів дає можливість більш адекватно оцінити розвиток підприємства сільськогосподарського машинобудування та врахувати, яка частка цього успішного розвитку або навпаки, провалів у заходах з розвитку, забезпечується ефективним управлінням, а яка – сприятливою чи несприятливою кон'юнктурою.

Для модернізації національної системи оцінки ефективності управління фінансуванням розвитку запропоновано адаптовану модель, що поєднує підходи BSC, OECD та полііндикаторну методіку, представлену автором. Інтеграція дозволяє комплексно враховувати фінансові та нефінансові аспекти, що забезпечує об'єктивність оцінки. Основні напрями співставлення подано у таблиці 1.

Упровадження комплексної моделі дозволить підвищити рівень фінансової стійкості підприємств, забезпечити їх інноваційний розвиток та підвищити конкурентоспроможність на світових ринках.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного аналізу та розроблених теоретичних положень, що відображені у матеріалах статті, сформульовано такі наукові висновки:

1. Критичне обґрунтування необхідності модернізації: Визначено, що традиційні вітчизняні методи оцінки ефективності управління фінансуванням розвитку підприємств машинобудівної галузі є методологічно недостатніми. Їхній переважно ретроспективний характер, орієнтований на бухгалтерську звітність, створює суттєву прогалину, оскільки вони ігнорують або недостатньо враховують ключові форвардні драйвери вартості, такі як інноваційний потенціал, рівень цифрової зрілості та чинники сталого розвитку (ESG).

2. Доведено необхідність переходу від вузькоспеціалізованого бухгалтерського підходу до парадигми стратегічного менеджменту. В цій парадигмі фінансування розвитку розглядається не як пасивна функція обліку, а як інвестиційний інструмент, який має бути оцінений з точки зору створення довгострокової цінності та досягнення стратегічних цілей. Це вимагає обов'язкової інтеграції міжнародних стратегічно-орієнтованих моделей, зокрема Balanced Scorecard та Performance Prism, які встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між нефінансовими інвестиціями та фінансовим успіхом.

3. Ключовим науковим результатом є концепція синтезу існуючої полііндикаторної системи оцінювання з вимогами міжнародних практик (рекомен-

Таблиця 1

Адаптивна модель модернізації оцінки ефективності управління фінансуванням розвитку підприємств

Напрямок оцінки	Полііндикаторна система (Україна)	Balanced Scorecard	OECD / World Bank підходи
Фінансові результати	Рентабельність, ліквідність, прибуток	Financial perspective	Доступ до фінансів, інвестиційна ефективність
Управління	Якість управлінських рішень, структура	Internal processes	Інституційна ефективність, корпоративне управління
Розвиток продукції	Якість, технологічність, собівартість	Customer perspective	Інновації, R&D, цифровізація
Персонал	Кваліфікація, швидкість рішень	Learning & Growth	Людський капітал, цифрові навички

Джерело: узагальнено автором за [3; 4; 7; 8]

дації OECD та World Bank). Запропонована інтегрована модель модернізує оцінку ефективності, забезпечуючи її всебічність шляхом поєднання:

фінансових індикаторів (рентабельність, стійкість) та стратегічних нефінансових індикаторів (фінансування R&D, інвестиції у людський капітал, показники цифровізації).

4. Практична значущість та очікуваний ефект: Впровадження запропонованої інтегрованої моделі

дозволить керівництву машинобудівних підприємств приймати обґрунтовані та форвардні управлінські рішення. Це забезпечить: підвищення точності та об'єктивності оцінки ефективності фінансування, стимулювання інноваційного розвитку та цифрової трансформації, підвищення рівня фінансової стійкості та, як наслідок, зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках у умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Демидова І. А. Система збалансованих показників стійкого економічного розвитку машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2011. № 3. С. 166–171.
2. Демченко О. В. Управління фінансовою стійкістю промислових підприємств: монографія. Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (КНЕУ), 2020. 340 с. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32822/mon_demchenko.pdf
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9161>
4. Litvin I., Bezchasnyi O., Kolosok V., Khodova Y., Bezkorovainiy Z. Multi-indicator system for evaluating the effectiveness of management of enterprise development financing. *Amazonia Investiga*, Volume 11. Issue 50, 2022, P. 140–151. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/1913/2493>
5. Neely A., Adams C. & Kennerley M.. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Prentice Hall/Financial Times. 2002 URL: https://www.researchgate.net/publication/265453886_The_Performance_Prism_The_Scorecard_for_Measuring_and_Managing_Business_Success
6. Marr B. Data-Driven Business Transformation: How to Disrupt, Innovate and Stay Ahead of the Competition. Wiley. 2018, P. 258.
7. OECD. Measuring the performance of enterprises: integrating financial and non-financial indicators. OECD Publishing. Paris, 2023. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264303429-en.pdf>
8. World Bank. Agribusiness Indicators: Framework for Assessing Competitiveness and Sustainability. Washington, DC, 2021. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/969621617265886470/pdf/Agribusiness-Indicators-Framework-for-Assessing-Competitiveness-and-Sustainability.pdf>

References:

1. Demydova I. A. (2011). Systema zbalansovanykh pokaznykiv stiikoho ekonomichnoho rozvytku mashynobudivnoho pidpriemstva [A System of Balanced Indicators for Sustainable Economic Development of a Machine-Building Enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, (3), 166–171.
2. Demchenko O. V. (2020). Upravlinnia finansovoiu stiikistiu promyslovykh pidpriemstv [Management of Financial Stability of Industrial Enterprises]. Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (KNEU). Available at: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32822/mon_demchenko.pdf
3. Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992). The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9161>
4. Litvin I., Bezchasnyi O., Kolosok V., Khodova Y. & Bezkorovainiy Z. (2022). Multi-indicator system for evaluating the effectiveness of management of enterprise development financing. *Amazonia Investiga*, 11(50), 140–151. Available at: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/1913/2493>
5. Neely A., Adams C. & Kennerley M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Prentice Hall/Financial Times. Available at: https://www.researchgate.net/publication/265453886_The_Performance_Prism_The_Scorecard_for_Measuring_and_Managing_Business_Success
6. Marr B. (2018). Data-Driven Business Transformation: How to Disrupt, Innovate and Stay Ahead of the Competition. Wiley.
7. OECD. (2023). Measuring the performance of enterprises: integrating financial and non-financial indicators. OECD Publishing, Paris. Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264303429-en.pdf>
8. World Bank. (2021). Agribusiness Indicators: Framework for Assessing Competitiveness and Sustainability. Washington, DC: World Bank Group. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/969621617265886470/pdf/Agribusiness-Indicators-Framework-for-Assessing-Competitiveness-and-Sustainability.pdf>

Стаття надійшла: 29.07.2025

Стаття прийнята: 10.09.2025

Стаття опублікована: 29.09.2025