

УДК 330.341.1; 336.1.07

JEL Classification E 59, E 69, G 18, G 20, G 28.

DOI: 10.31471/2409-0948-2018-2(18)-43-53

**Петренко Віктор Павлович**  
доктор економічних наук, професор  
кафедра публічного управління і адміністрування ІФНТУНГ  
e-mail: ipovpv@gmail.com

**Данилюк-Черних Ірина Миколаївна**  
кандидат економічних наук, доцент  
кафедра фінансів  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
e-mail: cheryfam@gmail.com

## **ПРО ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА УМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВИ УКРАЇНА**

**Анотація.** Метою написання статті є пошук та визначення умов для гармонізації інтересів учасників фінансового ринку України, зокрема, регулятора – Національного банку України, банківської системи та споживачів фінансових послуг. Стаття містить інтерпретацію фінансової системи як класичного саморегульованого зв'язку, що охоплюється зворотними зв'язками. Визначено, що інноваційний потенціал фінансового менеджменту має бути спрямований на вдосконалення компонента фінансового управління – інтегрального інтелекту системи людських ресурсів. Розглянуто засади формування парето-оптимальної взаємодії учасників фінансового ринку, що повністю відповідає технології управління людськими ресурсами складових фінансової системи на засадах сінтелектики і синергізму. Визначено, що синархо-сінтелекто-синергічна модель поведінки органів управління і людських ресурсів здатна забезпечити загальні інтереси задіяних підсистем та отримання бажаного результату.

**Ключові слова.** Парето-оптимальна взаємодія, парето-рівновага, сінтелектика, синархія, синархо-сінтелекто-синергічна модель управління.

**Petrenko Victor Pavlovich**  
Doctor of Economics, professor  
Professor of the department of public management and administration IFNTUOG

**Danyluk-Chernykh Iryna Mykolaivna**  
Philosophy Doctor in Economics, associate professor  
associate professor of the Department of Finance  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15  
e-mail: cheryfam@gmail.com

## **ABOUT THE DEFINITION OF OPPORTUNITIES AND CONDITIONS FOR IMPROVEMENT OF THE FINANCIAL RESOURCES MANAGEMENT OF THE STATE UKRAINE**

**Abstract.** The purpose of this article is to seek and identify the conditions for the harmonization of the interests of financial market participants, in particular, the regulator – the National Bank of Ukraine, the banking system and consumers of financial services. The article

contains interpretation of the financial system as a classical self-regulated link covered by some feedback. The authors of concluded that the innovative potential of financial management should be sought in improving financial management components of the integral intelligence of human resources system. The basics of forming Pareto-optimal interaction of financial market participants are considered. The synarch-syntellect-synergetic model of the behavior of the management and human resources is presented can become the most effective solution because of the appeal to the system's "shared mind" in order to obtain the desired result.

**Key words.** Pareto-optimal interaction, pareto-equilibrium, syntellect, synarch, synarch-syntellect-synergetic management model.

**Постановка проблеми.** Ще у 1998 році в статті про інвестиційні пріоритети та завдання регіонів і міст України внутрішні інвестиційні можливості населення нашої держави були оцінені приблизно у 40 млрд. доларів – доларів, які на той час знаходились на руках у населення і не працювали в економіці [1]. На початок 2018 року цифра позабанківських заощаджень населення України за приблизними оцінками експертів складала від 60 до 90 млрд. доларів [2, 3, 4]. Однак, за наявності на території суверенної держави такої маси валютних ресурсів, депонованих в скляні банки, матраци, скриньки, книжки та інші підручні засоби, кожен черговий уряд країни продовжує звертатись за черговими кредитними траншами від МВФ та ЄС.

Все це свідчить про те, що стан фінансової системи держави, який визначається з одного боку її законами, нормативно-правовими актами і гарантіями їх дотримання, а з іншого – реальним дотриманням цих документів як органами управління державою, так і множиною суб'єктів різноманітної господарсько-економічної, науково-освітньої, культурної, громадської і політичної активності, є незадовільним. Аналіз фінансової системи України і всіх її складових демонструє цілком очевидні наслідки незадовільного функціонування у вигляді нестабільності, розбалансованості, ненадійності і спонтанності в регулюванні та управлінні, що засвідчується безкінечною послідовністю фінансових проблем, криз і провалів, намаганнями і стараннями щось докапіталізувати, рефінансувати, компенсувати, врятувати, утримати тощо. Все це свідчить як про можливу недосконалість проекту самої структури фінансової системи, так і про можливі недоліки в її реалізації (наповненні якісними професійними кадрами, організації належної взаємодії складових елементів системи, відсутність політики і стратегії розвитку тощо).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Хоча перспективи і напрямки удосконалення вітчизняної банківської системи в контексті інтеграції України до ЄС є предметом зацікавленості багатьох науковців Лойко В. В. [5], Далгич К. В. [6], Подплетній В. В. [7], Другов О. О. [8], Гуревич М. М. [9], більшість праць фокусуються на проблемах її реформування в контексті лібералізації і гармонізації технологічної взаємодії з іноземним фінансовим капіталом, залишаючи поза увагою факт того, що в соціальному просторі України відсутня будь-яка довіра до існуючої вітчизняної банківсько-фінансової системи. При цьому, відсутність довіри є цілком обґрунтованою і обумовлена численними обманами населення, починаючи з втрати останнім заощаджень як ще у часи СРСР, так і продовжуючи проведенням ваучерної приватизації, створенням трастів-пірамід, кризи у 2008-2009 років, курсових провалів, організації банкрутств низки вітчизняних банків у 2014-2016 роках і т.п.

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вражаючим підтвердженням повної недовіри не тільки банківській системі, а й системі державної влади слід вважати інформацію про збереження в готівці поза банками мільйонів доларів, євро і фунтів, а також мільярдів гривень слугами народу – державними чиновниками всіх можливих рангів і депутатами всіх рівнів, не враховуючи власників рахунків в іноземних банках. В зв'язку з цим, всі категорії громадян України цілком усвідомлено тримають величезну кількість іноземної валюти і вітчизняної грошової одиниці на руках, що є цілком незрозумілою поведінкою соціуму в рамках будь-якої розвиненої ринкової країни,

оскільки гроші, які не працюють, щороку втрачають 3-5-7% вартості замість приносити дивіденди (10-15-20%) в результаті використання різних інструментів (акції, облигації, депозити, інвестиції тощо). Проте, ця поведінка є цілком зрозумілою з позиції впевненості громадян у збереженні своїх чесно зароблених заощаджень і прибутків, а також незаконних надходжень від хабарництва, корупції і тіньової діяльності, а не їх втрати, або повернення уже знецінених та ще й з важкими митарствами.

Отже, в той час, коли мудрий пересічний громадянин України займається абсолютно непродуктивним використанням власних фінансових ресурсів, не зовсім мудре керівництво держави і національної банківської системи замість того, щоб працювати над вирішенням питання «Як повернути довіру населення до тих, хто за своїми функціональними обов'язками повинен збирати і використовувати національний фінансовий ресурс на благо держави і її народу?» продовжує заганяти країну в іноземні позики і майбутні боргові зобов'язання.

**Мета статті.** Метою цієї статті є пошук та ідентифікація умов гармонізації інтересів учасників ринку фінансових послуг та їх поведінки на цьому ринку, що, на нашу думку, є актуальним науковим завданням теоретичного характеру із значним потенціалом практичного використання отриманих результатів і рекомендацій.

**Виклад основного матеріалу.** Для вирішення зазначеної проблеми слід використати теорію зацікавлених сторін (stakeholder theory) Р. Е. Фрімана (Robert Edward Freeman) [10], що аналізує і описує взаємодію сторін, які в процесі спільної діяльності переслідують власні інтереси, ідентифікувавши в якості сторін-стейкхолдерів такі основні групи генераторів і виконавців рішень щодо використання фінансово-кредитних ресурсів, як держава, бізнес, споживачі. Модель оптимізації стосунків між названими групами на основі закономірностей парето-ефективного ринку була запропонована в роботі [11] і розвинута в контексті інтелектуалізації фінансової системи в [12]. Однак, в цих роботах ще не враховувався факт того, що «...мейнстрімом сучасних досліджень в царині фінансів повинен стати біхевіористичний підхід, який на експериментальній основі дає можливість сформулювати нову модель людини в економічному середовищі» [13], а премія Шведського національного банку в галузі економічних наук пам'яті Альфреда Нобеля за 2017 рік була присуджена американському економісту Річарду Талеру (Richard H. Thaler) за «внесок у побудову зв'язків між економічним та психологічним аналізами ухвалення рішень індивідуумами» – поведінкової економіки, яка вивчає вплив соціальних, когнітивних і емоційних чинників на прийняття економічних рішень окремими особами і установами та наслідки цього впливу на ринок [13].

Тому аналіз можливості та умов реалізації «нової моделі людини в економічному середовищі», яке в [14] було представлено просторовою моделлю пошуку точки парето-оптимальної взаємодії учасників фінансових трансакцій (рис. 1), доцільно виконати з врахуванням того, що Україна сьогодні виступає класичним прикладом відсутності довіри всіх і всім, тобто довіри між такими учасниками ринку фінансових послуг, як регулятор (НБУ), банківська система (БС) і споживачі їх послуг (СФП).

Припустивши, що непрацюючі сьогодні в національній економіці і подрібнені населенням по таємних сховках фінансові ресурси за виконання певних умов надійшли до банківської системи держави і стали об'єктом множини її управлінських рішень щодо ефективного використання, з необхідністю приходимо до доцільності детермінації переліку наступних умов:

- а) повернення цього ресурсу в систему,
- б) ефективного управління його використанням,
- в) гарантій збереження інтересів сторін в майбутньому.

Визначення сформульованих вище умов розпочнемо з того відомого факту, що свого часу ефективність англосаксонських економік М. Вебер (Maximilian Karl Emil Weber) вважав результатом існування ефекту довіри (trust), в основі якої, на його думку, лежали

«...цілком визначені і яскраво виражені «етичні» якості» [15], які, уже на нашу думку, були і є продуктом інтелектуальної діяльності людей.

В зв'язку з цим, пошук шляхів поступового відновлення довіри між вітчизняними учасниками процесу фінансового обслуговування, слід розпочати з того, що в основі будь-яких дій агентів ринку (в т. ч. і фінансового) повинні лежати генеровані представниками цих агентів «якісні» і «етичні» рішення про їх поведінку в існуючому просторі законів, регулювань, нормативно-правових актів, правил і процедур, які знову ж таки є нічим іншим, як продуктами інтелектуальної діяльності людських ресурсів цих агентів.

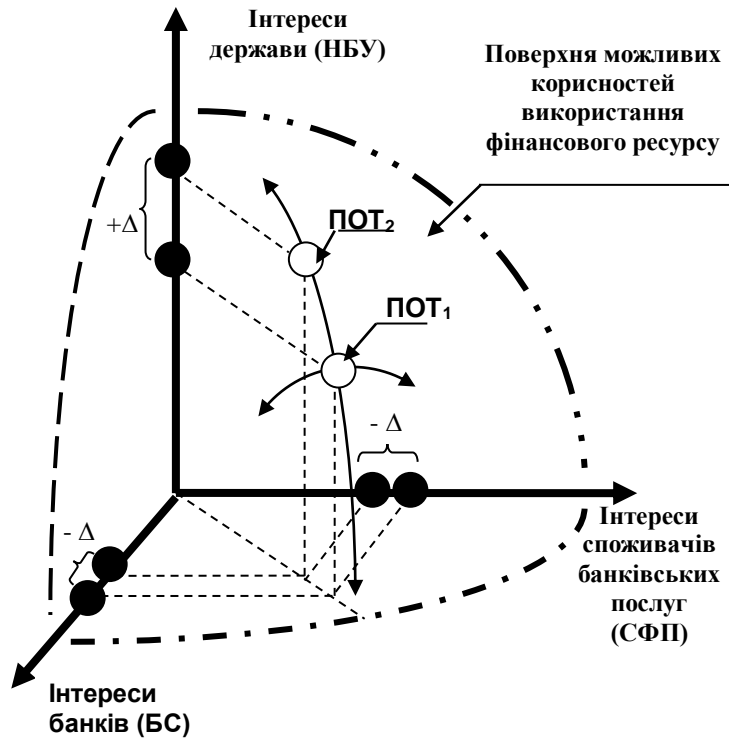


Рис. 1 – Модель пошуку парето-оптимальної точки ефективної ринкової взаємодії трьох учасників фінансових транзакцій на поверхні утилітарних

Тому, інтелектуалізація процесів у фінансовій системі, орієнтована на забезпечення спільного пошуку, знаходження і утримання парето-оптимальної точки ефективної взаємодії всіма учасниками фінансових транзакцій за наявного рівня забезпечення фінансовими ресурсами, є першою умовою (а) довіри учасників до системи з поверненням останній раніше усвідомлено вилучених з неї учасниками ресурсів.

Для підтвердження цієї тези інтерпретуємо взаємодію всіх складових системи, представлену на рис. 1, у вигляді традиційної ланки, охопленої зворотнім зв'язком (рис. 2).

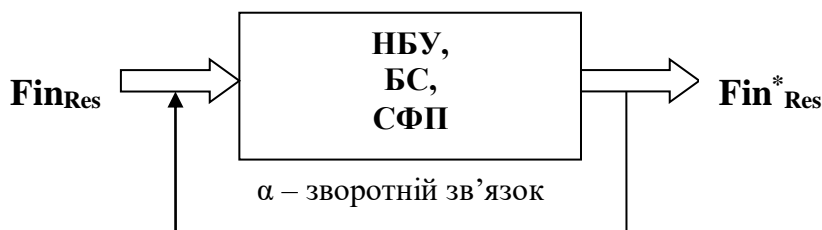


Рис. 2 – Інтерпретація фінансової системи у вигляді класичної саморегульованої ланки, охопленої зворотнім зв'язком

Представлений на Рис. 1 схемі відповідає класичний опис залежності між входом і виходом [16], який в нашому випадку можна представити наступним виразом

$$Fin^*_{Res} = Fin_{Res} \cdot K_S / 1 - \alpha \cdot K_S, \quad (1)$$

де  $Fin_{Res}$  – початкове значення фінансового ресурсу в системі;

$Fin^*_{Res}$  – значення фінансового ресурсу в системі після проведення транзакцій;

$K_S = Fin^*_{Res} / Fin_{Res}$  – загальний коефіцієнт трансформації системи, який визначається виразом ( $K_{НБУ} \cdot K_{БС} \cdot K_{СФП} \neq 0$ );

$K_{НБУ}$ ,  $K_{БС}$  і  $K_{СФП}$  – коефіцієнти трансформації відповідних складових системи;

$\alpha = 1/K_S$  – коефіцієнт зворотного зв'язку.

При цьому, коли  $K_S > 0$  – система демонструє позитивні результати і генерує необхідний фінансовий ресурс для свого відновлення і подальшого розвитку, при  $K_S = 0$  – система знаходиться в стагнації і, хоча відновлюється, для розвитку потребує запозичень,  $K_S < 0$  – система деградує і потребує для відновлення і розвитку значних фінансових запозичень.

Враховуючи відому умову стабільності і збереження стану такої ланки ( $Fin^*_{Res} \geq Fin_{Res}$ ) у вигляді виразу

$$0 < \alpha < 1/K_S \quad (2)$$

стає очевидним, що за будь-яких значень  $K_{НБУ}$ ,  $K_{БС}$  і  $K_{СФП}$  та варіантів їх структурної взаємодії ( $K_{НБУ} \cdot K_{БС} \cdot K_{СФП}$ ), утримання системи в стані стабільності вимагає від підсистем співпраці в режимі довіри із виробленням, прийняттям і реалізацією спільних рішень без намагань порушуючи парето-рівновагу отримати власну вигоду (+ $\Delta$ ) за рахунок нанесення збитків (- $\Delta$ ) іншим, як це продемонстровано на Рис. 1. Подібні відхилення (часто спеціально запрограмовані) пояснюються, як правило, «проектами» або «здумами» однієї із сторін, які, (завдячуючи інформаційній асиметрії) залишаються невідомими іншим сторонам-учасникам транзакцій.

Тому, автори роботи [17] прийшли до висновку, що інноваційний потенціал управління фінансами слід шукати в удосконаленні фінансового менеджменту складовими інтегрального інтелекту людських ресурсів системи, складовими якого визначається її коефіцієнт трансформації і, як наслідок,  $Fin^*_{Res}$ .

Адже на даний час порушення парето-рівноваги відбувається за рахунок диференційованого прийняття рішень окремо всіма учасниками системи на підставі недовіри один одному щодо виконання умов ефективного управління (б) та гарантій збереження (в) фінансовим ресурсом системи. В зв'язку з цим, генерована згідно (1) частка фінансового ресурсу вилучається його споживачами з обігу взагалі, використовується в тіньовому обігу, виводиться в офшори, зберігається в іноземних банках, інвестується за кордоном тощо, а уряд, натомість, вимушений приймати рішення про нові запозичення. За даними дослідження Global Financial Integrity [18], Україна опинилася на 14-му місці серед 150 країн світу з огляду на нелегальний відтік капіталу. Щорічно з України вивезено в середньому 11 676 мільярдів доларів (табл. 1).

Тому, повернення «прихованого» фінансового ресурсу в систему може гарантуватися тільки відновленням довіри між всіма учасниками на засадах інтеграції інтелектуального ресурсу персоналу органів управління учасників для спільного вироблення і реалізації рішень з ефективного управління (б) і збереження (в) залучених в систему фінансових ресурсів.

Це ствердження ґрунтується на тому, що у формуванні коефіцієнтів трансформації  $K_{НБУ}$ ,  $K_{БС}$  і  $K_{СФП}$ ,  $K_S$  а, значить, і результату  $Fin^*_{Res}$  у виразі (1) вирішальну роль відіграють інтелектуальні характеристики людських ресурсів органів управління всіх складових системи. Тобто,

$$K_S = f(I_{Gen}) = f(I_{Cr}, I_{pers}, I_{soc}, I_{em}, I_{pr}) \quad (3)$$

коефіцієнт трансформації системи є функцією її генерального інтелекту  $I_{Gen}$ , який, в свою чергу, визначається сукупністю таких складових інтелекту її людських ресурсів як креативний  $I_{cr}$ , особистий  $I_{pers}$ , соціальний  $I_{soc}$ , практичний  $I_{pr}$  та емоційний  $I_{em}$ .

Однак, звернення до складових генерального інтелекту системи вимагає використання радикально нових, інтелектуально-орієнтованих або «інтелектуалізованих» [для прикладу, 19, 20, 21] технологій управління процесами забезпечення парето-оптимальної взаємодії всіх її складових у використанні фінансових ресурсів, якими відповідно до структури і типології взаємних зв'язків формується «інтеграційний інтелект управління», що «... є результатом синергії складових, які формують кожен підсистему» [19].

Таблиця 1

**Рейтинг країн за найбільшими середніми незаконними фінансовими потоками, 2004-2015 рр. (у мільйонах доларів США)**

Ранг	Країна	Незаконний фінансовий потік
1	Китай	139,228
2	Росія	104,977
3	Мексика	52,844
4	Індія	51,029
5	Малайзія	41,854
6	Бразилія	22,667
7	Південна Африка	20,922
8	Таїланд	19,177
9	Індонезія	18,071
10	Нігерія	17,804
11	Казахстан	16,740
12	Туреччина	15,450
13	Венесуела	12,394
14	Україна	11,676

Джерело: Global Financial Integrity (April 2017) [18]

**Основні результати дослідження.** Інтегрований таким чином інтелект людських ресурсів множини підсистем управління державою, її фінансової системи та споживачів їх послуг буде спрямований не на досягнення односторонніх переваг кожним із можливих учасників, а на досягнення парето-ефективного розподілу між ними і використання залучених в систему фінансових ресурсів з високим потенціалом отримання ефекту синергії.

Розглянуті авторами в [22, 23] умови взаємодії людських ресурсів підсистем складної системи, а також уточнені місце, роль і функціонування прямих та зворотних комунікацій між цими підсистемами продемонстрували, що всі процеси їх взаємодії і взаємовпливів для досягнення позитивних результатів реалізуються на ментально-інтелектуальному рівні, а виконаний теоретичний аналіз моделі парето-ефективних стосунків в сфері управління фінансами повинен враховувати інтелектуально-емоційні позиції контрагентів процесу парето-оптимізації. Це, в свою чергу, дозволяє стверджувати, що управління результативною і ефективною співпрацею складових системи можливе тільки на основі налагодження такого комунікаційного процесу між

основними гравцями ринку фінансових ресурсів, який би виключив можливість їх взаємної ірраціональної або односторонньо раціональної, але асоціальної та контрпродуктивної поведінки.

Таким критеріям, на нашу думку, цілком відповідає технологія управління людськими ресурсами складових фінансової системи на засадах сінтелектики (співмислення) і синергізму [24, 25], доповнена умовою (2) обов'язковості залучення до прийняття рішень всіх зацікавлених в їх результатах учасників – держави (НБУ), банківської системи (БС) і споживачів їх послуг (СФП), тобто реалізації умови управління на основі синархії (співуправління) [26, 27], покликаної мінімізувати дисергію системи.

Отже, якщо сьогодні відносини між множинами дезінтегрованих і диференційованих за інтересами складових підсистем системи фінансових ресурсів країни характеризуються мінімальним значенням синергії і максимальними дисергією, то синархо-сінтелекто-синергічна модель поведінки органів управління і людських ресурсів цих складових може стати найбільш ефективним рішенням процесу формування необхідних значень  $K_{НБУ}$ ,  $K_{БС}$ ,  $K_{СФП}$  і  $K_S$  через звернення до «спільного розуму» системи з метою отримання потрібного результату  $Fin^*_{Res}$ .

Запропонована в [26] технологія комплексного використання тріади механізмів синархії, сінтелектики і синергії потенційно здатна вирішити проблему інтелектуалізації фінансової системи країни, рішень, які в ній приймаються і результатів, які мотивуватимуть учасників до довіри і співпраці. Проте, при цьому не слід забувати про провідну роль і прерогативу держави в управлінні співпрацею «людей, організацій, держави і бізнесу» за проф. Р. М. Кантер (Rosabeth Moss Kanter) [27] або «взаємодії держави, бізнесу і суспільства» за проф. О. В. Мартяковою, в зв'язку з чим саме волею і позицією влади в суспільстві формується атмосфера «синархії» і «сінтелектики» та їх похідних «співпраці» і «довіри», коли за С. Р. Кові (Stephen Richards Covey) внаслідок обміну думками, ідеями, інформацією і спільними діями ринкових контрагентів реалізується сценарії, що приносять позитивні результати, серед яких найкращий синергетичний або «виграв-виграв» – форма безпрограшної конкуренції різних суб'єктів господарювання [30, с. 161].

**Висновки.** Таким чином, тільки радикальні зміни діяльності складових фінансової системи України на засадах відновлення довіри і взаємовигідної співпраці між її підсистемами можуть вирішити проблему системного дефіциту власних фінансових ресурсів шляхом повернення тієї частини ресурсів, яка сьогодні працює поза банківською системою або взагалі омертвіла виведенням з обігу.

Необхідною умовою цього є радикальні зміни у процесах і процедурах функціонування системи на засадах використання всіма її складовими (і в першу чергу владою) моделі синархо-сінтелекто-синергетичного управління, яка здатна забезпечити загальні інтереси підсистем шляхом інституціоналізації умов, за виконання яких додаткові фінансові ресурси будуть генеровані і залишені в системі, а витрати та вигоди кожної з підсистем будуть адекватно розділені між ними.

### Література

1. Петренко В. П., Пасічник О. В. Регіональні та муніципальні пріоритети в питаннях інвестицій // Регіональна економіка – 1998. – №1. – С. 152-157.
2. Олійник С. На скільки вистачить українцям валюти під матрацом / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://expres.ua/main/2016/01/15/168982-skilky-vystachyt-ukrayincyam-valyuty-pid-matracom>
3. Віннічук Ю., Головнєв С. Володимир Власюк: «На руках у населення - \$50-55 мільярдів. Ця цифра не вкладається в головах європейців чи американців» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://biz.censor.net.ua/resonance/3019966/volodimir\\_vlasyuk\\_na\\_rukah\\_u\\_naselennya\\_5055\\_mlyardv\\_tsyatsifra\\_ne\\_vkladatsya\\_v\\_golovah\\_vropeyitsv](http://biz.censor.net.ua/resonance/3019966/volodimir_vlasyuk_na_rukah_u_naselennya_5055_mlyardv_tsyatsifra_ne_vkladatsya_v_golovah_vropeyitsv)

4. Борут О. Економіст назвав загальну суму готівки на руках у населення України / О. Борут // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uapress.info/uk/news/show/157064>
5. Лойко В. В. Банківська система України: стан та перспективи розвитку / В. В. Лойко, В. В. Павленко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2015/67.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/67.pdf)
6. Далгич К. В. Напрями вдосконалення банківської системи України / К. В. Далгич // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1504/15dkvbsu.pdf>
7. Вдосконалення банківської діяльності в контексті особливостей функціонування банківських систем європейських країн / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dSPACE.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/255/1/48.pdf>
8. Другов О. О. Основні напрямки реформування банківської системи України / О. О. Другов // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54355/5/Druhov\\_banking\\_system.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54355/5/Druhov_banking_system.pdf)
9. Гуревич М. М. Банківська система України: шляхи удосконалення в контексті євроінтеграційних процесів / М. М. Гуревич, І. О. Колмикова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 82–85.
10. R. Edward Freeman, “Managing for Stakeholders”. In *Ethical Theory and Business* 8<sup>th</sup> Edition, edited by Tom L. Beauchamp, Norman E. Bowie and Denis G. Arnold (New Jersey: Pearson, 2009), 56.
11. Петренко В. П. До визначення шляхів оптимізації стосунків держави, виробників і споживачів з використанням закономірностей парето-ефективного ринку // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2002 р. - №4. – С. 71-76.
12. Варцаба В. І. Інтелектуалізація фінансової системи України: необхідність, доцільність і можливості / Варцаба В. І. // Фінансово-кредитна система: вектор розвитку для України: мат. І Міжнародної науково-практичної конференції (23-25 квітня 2015 р., м. Ужгород). – Ужгород: ПРАТ «Видавництво «Закарпаття», 2015. – С. 36 – 40.
13. Richard H. Thaler: *Integrating Economics with Psychology*. The Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. – The Royal Swedish Academy of Sciences, 2017. – 37 p.
14. Нікіфоров П. О. Економічна людина та біхевіористична концепція теоретичних досліджень у фінансовій науці / П. О. Нікіфоров, С. Г. Кузьмук // Науковий вісник Чернівецького університету : Економіка : зб. наук. пр. Вип. 773-774 / Черн. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. – Чернівці, 2016. – С.
15. Weber M., *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* / Max Weber. – W. W. Norton & Company; Highlighted, Notations edition, 2008. – 312 p.
16. Енциклопедія кібернетики в 2 т. / За ред. В. М. Глушкова. Т. 2-й. — Київ: Головна редакція Української радянської енциклопедії, 1973. – 623 с.
17. Фадєєва І. Г. Управління фінансами і фінансовий менеджмент в соціально-економічних системах: традиція, специфіка, інноваційні підходи менеджменту / І. Г. Фадєєва, В. П. Петренко // «Фінансово-кредитна система: вектор розвитку для України». Зб. матер. І-ї Міжнародної наук.-практ. гонф. (23-25 квітня 2015 р., м. Ужгород). – Ужгород: ПРАТ «Видавництво «Закарпаття», 2015. – С. 188-193.
18. Global Financial Integrity (April 2017) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.gfintegrity.org/wp-content/uploads/2017/05/GFI-IFF-Report-2017\\_final.pdf](http://www.gfintegrity.org/wp-content/uploads/2017/05/GFI-IFF-Report-2017_final.pdf)
19. Станьковська І. М. Системне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інтелектуалізації [Текст] / І. М. Станьковська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2013. — № 776. — С. 67-73.
20. Кісь, С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління



- підприємствами (за видами економічної діяльності)" / С. Я. Кісь ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. - Івано-Франківськ, 2016. - 40 с.
21. Petrenko V. Intellectualization Management of Intellectual Resources - Urgent Need of Modern Society / V. Petrenko // *World Scientific News*. – 2016. – #57. – P. 674-679.
  22. Петренко В. П. Теоретична реінтерпретація сутності і дії зворотних зв'язків як основи інтеграційних процесів в управлінні соціально-економічними системами / В. П. Петренко, Д. І. Дзвінчук, О. В. Немчук // Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі: монографія / під наук. ред. П. Г. Перерви, О. І. Савченко, В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО. – Х.: «Цифрова друкарня №1», 2012. – С. 209-220.
  23. Дзвінчук Д. І. Шодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління / Д. І. Дзвінчук, О. В. Лютий, В. П. Петренко // Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». – 2016. – Вип. 67. – С. 191-202.
  24. Данилюк-Черних І. М., Петренко В. П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємств на засадах синтелектики і синергізму / *Регіональна економіка*. - №1. – 2011. – С. 148 – 155.
  25. Варцаба В. І. Синтелектика і синергізм – засадничі феномени управління гармонізацією взаємодії контрагентів ринку / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // *Ukraine – EU. Modern technology, business and law : collection of international scientific papers : in 2 parts. Part 1. Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection collection* – Chernihiv : CNUT, 2015. – 286 p.
  26. Варцаба В. І. Теоретичні аспекти інноватизації управління розвитком регіональних суспільних систем на основі комплексу феноменів «сінтелектика – синергія – синархія» // *Бізнес Інформ*. – 2015. – №9. – С. 97–105.
  27. Варцаба В. І. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем / В. І. Варцаба // *Проблеми економіки*. – 2015. – №2. – С. 247-252.
  28. Kanter R. M. *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s* / R. M. Kanter. – New York : Simon & Schuster Building, 1989. – 415 p.
  29. Мартякова О. В. Розвиток взаємодії держави, бізнесу й суспільства / О. В. Мартякова // *Проблеми и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ*. – 2011. – Т. 2. – С. 458–464.
  30. Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера / С. Р. Кови // *Інноваційний бізнес- інкубатор УДПУ ім. П. Тичини [Електронний ресурс]*. – Режим доступу : <http://business.udpu.org.ua/wp-content/uploads/covey-7habit.pdf>

### References

1. Petrenko V. P., Pasichnyk O. V. Rehionalni ta munitsypalni priorytety v pytanniakh investytsii // *Rehionalna ekonomika* – 1998. – №1. – S. 152-157.
2. Oliinyk S. Na skilky vystachyt ukrainsiam valiuty pid matratsom / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://expres.ua/main/2016/01/15/168982-skilky-vystachyt-ukrayincyam-valyuty-pid-matracom>
3. Vinnichuk Yu., Holovnov S. Volodymyr Vlasiuk: «Na rukakh u naseleattia - \$50-55 miliardiv. Tsia tsyfra ne vkladaietsia v holovakh yevropeitsiv chy amerykantsiv» / \*[Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://biz.censor.net.ua/resonance/3019966/volodimir\\_vlasyuk\\_na\\_rukah\\_u\\_naselennya\\_5055\\_mlyardv\\_tsya\\_tsyfra\\_ne\\_vkladatsya\\_v\\_golovah\\_vropeyitsv](http://biz.censor.net.ua/resonance/3019966/volodimir_vlasyuk_na_rukah_u_naselennya_5055_mlyardv_tsya_tsyfra_ne_vkladatsya_v_golovah_vropeyitsv)
4. Borut O. Ekonomist nazvav zahalnu sumu hotivky na rukakh u naseleattia Ukrainy / O. Borut // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://uapress.info/uk/news/show/157064>

5. Loiko V. V. Bankivska systema ukrainy: stan ta perspektyvy rozvytku / V. V. Loiko, V. V. Pavlenko // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2015/67.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/67.pdf)
6. Dalych K. V. Napriamy vdoskonalennia bankivskoi systemy Ukrainy / K. V. Dalych // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1504/15dkvbsu.pdf>
7. Vdoskonalennia bankivskoi diialnosti v konteksti osoblyvostei funktsionuvannia bankivskykh system yevropeyskykh krain / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/255/1/48.pdf>
8. Druhov O. O. Osnovni napriamky reformuvannia bankivskoi systemy Ukrainy / O. O. Druhov // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54355/5/Druhov\\_banking\\_system.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54355/5/Druhov_banking_system.pdf)
9. Hurevych M. M. Bankivska systema Ukrainy: shliakhy udoskonalennia v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv / M. M. Hurevych, I. O. Kolmykova // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2011. – № 33. – S. 82–85.
10. R. Edward Freeman, “Managing for Stakeholders”. In Ethical Theory and Business 8th Edition, edited by Tom L. Beauchamp, Norman E. Bowie and Denis G. Arnold (New Jersey: Pearson, 2009), 56.
11. Petrenko V. P. Do vyznachennia shliakhiv optymizatsii stosunkiv derzhavy, vyrobnykiv i spozhyvachiv z vykorystanniam zakonomirnostei pareto-efektyvnoho rynku // Naukovyi visnyk IFNTUNH. – 2002 r. - №4. – S. 71-76.
12. Vartsaba V. I. Intelktualizatsiia finansovoi systemy Ukrainy: neobkhdnist, dotsilnist i mozhlyvosti / Vartsaba V. I. // Finansovo-kredytna systema: vektor rozvytku dlia Ukrainy: mat. I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (23-25 kvitnia 2015 r., m. Uzhhorod). – Uzhhorod: PRAT «Vydavnytstvo «Zakarpattia», 2015. – S. 36 – 40.
13. Richard H. Thaler: Integrating Economics with Psychology. The Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. – The Royal Swedish Academy of Sciences, 2017. – 37 p.
14. Nikiforov P. O. Ekonomichna liudyna ta bikheviorystychna kontsepsiia teoretychnykh doslidzhen u finansovii nautsi / P. O. Nikiforov, S. H. Kuzmuk // Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu : Ekonomika : zb. nauk. pr. Vyp. 773-774 / Chern. nats. un-t im. Yurii Fedkovycha. – Chernivtsi, 2016. – S.
15. Weber M., The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism / Max Weber. – W. W. Norton & Company; Highlighted, Notations edition, 2008. – 312 p.
16. Entsyklopediia kibernetiky v 2 t. / Za red. V. M. Hlushkova. T. 2-y. — Kyiv: Holovna redaktsiia Ukrainskoi radianskoi entsyklopedii, 1973. – 623 s.
17. Fadieieva I. H. Upravlinnia finansamy i finansovyi menedzhment v sotsialno-ekonomichnykh systemakh: tradytsiia, spetsyfika, innovatsiini pidkhody menedzhmentu / I. H. Fadieieva, V. P. Petrenko // «Finansovo-kredytna systema: vektor rozvytku dlia Ukrainy». Zb. mater. I-yi Mizhnarodnoi nauk.-prakt. ronf. (23-25 kvitnia 2015 r., m. Uzhhorod). – Uzhhorod: PRAT «Vydavnytstvo «Zakarpattia», 2015. – S. 188-193.
18. Global Financial Integrity (April 2017) [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://www.gfintegrity.org/wp-content/uploads/2017/05/GFI-IFF-Report-2017\\_final.pdf](http://www.gfintegrity.org/wp-content/uploads/2017/05/GFI-IFF-Report-2017_final.pdf)
19. Stankovska I. M. Systemne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv na zasadakh intelektualizatsii [Tekst] / I. M. Stankovska // Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. — 2013. — № 776. — S. 67-73.
20. Kis, S. Ya. Naukovi osnovy intelektualizatsii diialnosti pidpriemstv : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. nauk : spets. 08.00.04 "Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)" / S. Ya. Kis ; Ivano-Frankiv. nats. tekhn. un-t nafty i hazu. - Ivano-Frankivsk, 2016. - 40 s.

21. Petrenko V. Intellectualization Management of Intellectual Resources - Urgent Need of Modern Society / V. Petrenko // World Scientific News. – 2016. – #57. – P. 674-679.
22. Petrenko V. P. Teoretychna reinterpretatsiia sutnosti i dii zvorotnykh zviazkiv yak osnovy intehratsiinykh protsesiv v upravlinni sotsialno-ekonomichnymy systemamy / V. P. Petrenko, D. I. Dzvinchuk, O. V. Nemchuk // Menedzhment, marketynh ta intelektualnyi kapital v hlobalnomu ekonomichnomu prostori: monohrafiia / pid nauk. red. P. H. Perervy, O. I. Savchenko, V. L. Tovazhnianskoho. – Kh.: «Tsyfrova drukarnia №1», 2012. – S. 209-220.
23. Dzvinchuk D. I. Shodo teoretychnoho analizu i utochnennia poniattia «upravlinska para» yak osnovy rozvytku ta udoskonalennia publicznego upravlinnia / D. I. Dzvinchuk, O. V. Liutyi, V. P. Petrenko // Zb. nauk. prats «Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii». – 2016. – Vyp. 67. – S. 191-202.
24. Danyliuk-Chernykh I. M., Petrenko V. P. Upravlinnia vykorystanniam intelektualnogo potentsialu liudskykh resursiv pidpriemstv na zasadakh sintelektyky i synerhizmu / Rehionalna ekonomika. - №1. – 2011. – S. 148 – 155.
25. Vartsaba V. I. Syntelektyka i synerhizm – zasadnychi fenomeny upravlinnia harmonizatsiieiu vzaiemodii kontrahentiv rynku / V. I. Vartsaba, V. P. Petrenko // Ukraine – EU. Modern technology, business and law : collection of international scientific papers : in 2 parts. Part 1. Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection collection – Chernihiv : CNUT, 2015. – 286 p.
26. Vartsaba V. I. Teoretychni aspekty innovatyzatsii upravlinnia rozvytkom rehionalnykh suspilnykh system na osnovi kompleksu fenomeniv «sintelektyka – synerhiia – synarkhiia» // Biznes Inform. – 2015. – №9. – C. 97–105.
27. Vartsaba V. I. Synerhetychna paradyhma harmonizovanoho upravlinnia liudskymy resursamy sotsialno-ekonomichnykh system / V. I. Vartsaba // Problemy ekonomiky. – 2015. – №2. – S. 247-252.
28. Kanter R. M. When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s / R. M. Kanter. – New York : Simon & Schuster Building, 1989. – 415 r.
29. Martiakova O. V. Rozvytok vzaiemodii derzhavy, biznesu y suspilstva / O. V. Martiakova // Problemy i perspektivy razvytyia sotrudnichestva mezhdou stranami Yuhovostochnoi Evropy v ramkakh Chernomorskoho ekonomicheskoho sotrudnichestva i HUAM. – 2011. – T. 2. – S. 458–464.
30. Kovi S. R. Sem navykov vysokoeffektivnykh liudei. Vozvrat k etike kharaktera / S. R. Kovi // Innovatsiinyi biznes- inkubator UDPU im. P. Tychyny [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://business.udpu.org.ua/wp-content/uploads/covey-7habit.pdf>

**Стаття надійшла до редакції 11.10.18 р.**

**Рекомендовано до друку д.е.н., проф. Дзьобюю О.Г.**