

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ

© 2018 ХОМУТЕНКО А. В.

УДК 336.1

JEL Classification: B41; H83; F65

Хомутенко А. В.

Методичний інструментарій управління державними фінансами

Метою статті є вдосконалення теоретико-методологічних засад управління державними фінансами за рахунок упорядкування та збагачення методичного інструментарію такого цілеспрямованого впливу. Для її досягнення було визначено змістовне наповнення терміна «механізм управління державними фінансами», який являє собою систему управління державними фінансами в дії. Це сприяло зосередженню дослідження на одному з елементів системи – управлінській діяльності, яка реалізується за рахунок застосування певних методів та інструментів. Здійснено теоретичне розмежування дефініцій термінів «метод» та «інструмент», що дозволило упорядкувати основні методи й інструменти управління державними фінансами. Автором запропоновано методи поділяти за класичними функціями управління, а інструменти – за складовою державних фінансів. Ви-словлено думку, що в результаті неефективного управління державними фінансами формується стійка тенденція до наростаючого бюджетного дефіциту, який покривається шляхом емісії та/або державних запозичень. Останні, своєю чергою, призводять до формування державного боргу, правильний вибір інструментів управління яким забезпечить його зменшення або контрольоване раціональне зростання. Обґрунтовано необхідність застосування в управлінні державними фінансами сучасних інструментів (наприклад, фінансова логістика, реінжиніринг, бенчмаркінг та ін.), що сприятиме підвищенню ефективності дії механізму такого управління. За рахунок розкриття сутності інноваційних інструментів управління державними фінансами аргументовано їх можливий позитивний вплив на систему такого управління в цілому. Вважається, що використання розвинутого методичного інструментарію в управлінні державними фінансами сприятиме підвищенню рівня задоволення суспільних інтересів.

Ключові слова: управління, державні фінанси, механізм, інструменти, методи, функції.

Рис.: 2. **Бібл.:** 22.

Хомутенко Алла Віталіївна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів, Одеський національний економічний університет (вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна)

E-mail: 24.06.alla@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7176-9613

Researcher ID: P-7466-2014

УДК 336.1

JEL Classification: B41; H83; F65

Хомутенко А. В. Методический инструментарий управления государственными финансами

Целью статьи является усовершенствование теоретико-методологических основ управления государственными финансами за счет упорядочения и обогащения методического инструментария такого целенаправленного воздействия. Для ее достижения было определено содержательное наполнение термина «механизм управления государственными финансами», который представляет собой систему управления государственными финансами в действии. Это способствовало сосредоточению исследования на одном из элементов системы – управленческой деятельности, реализуемой за счет применения определенных методов и инструментов. Осуществлено теоретическое разграничение дефиниций терминов «метод» и «инструмент», что позволило упорядочить основные методы и инструменты управления государственными финансами. Автором предложено методы разделять по классическим функциям управления, а инструменты – по составляющей государственных финансов. Высказано мнение, что в результате неэффективного управления государственными финансами формируется устойчивая тенденция к нарастающему бюджетному дефициту, который покрывается путем эмиссии и/или государственных заимствований. Последние, в свою очередь, приводят к формированию государственного долга, правильный выбор инструментов управления которым обеспечит его уменьшение или контролируемый рациональный рост. Обоснована необходимость применения в управлении государственными финансами современных инструментов (например, финансовая логистика, реинжиниринг, бенчмаркинг и др.), что будет способствовать повы-

UDC 336.1

JEL Classification: B41; H83; F65

Khomutenko A. V. Methodological Tools for Managing Public Finances

The aim of the article is to improve the theoretical and methodological bases of public financial management by streamlining and enriching the methodological tools for its purposeful impact. With this regard, there defined the content of the term "mechanism for managing public finances" as a system of public financial management in operation. This allowed for focusing the research on one of the elements of the system — management activities implemented through the application of certain methods and tools. A theoretical distinction of the terms of "method" and "tool" is carried out, which enabled streamlining the main methods and tools for managing public finances. The author proposes the methods to be grouped by classical functions of management, and tools — in view of the component of public finances. A suggestion is made that as a result of ineffective management of public finances, there formed a stable tendency to increasing budget deficit, which is covered by issuance and / or state borrowings. The latter ones, in turn, lead to the formation of public debt, and the correct choice of management tools will ensure its reduction or controlled rational growth. The necessity of applying modern tools in managing public finances is justified (e.g., financial logistics, reengineering, benchmarking, etc.), which will improve the effectiveness of the management mechanism. Due to the disclosure of the essence of innovative tools for managing public finances, their possible positive impact on the management system as a whole is argued. It is believed that the use of the developed methodological tools in managing public finances will help to improve the level of satisfaction of public interests.

Keywords: management, public finances, mechanism, tools, methods, functions.

шенню ефективності действия механизма такого управления. За счет раскрытия сущности инновационных инструментов управления государственными финансами аргументировано их возможное положительное влияние на систему управления в целом. Считается, что использование развитого методического инструментария в управлении государственными финансами будет способствовать повышению уровня удовлетворения общественных интересов.

Ключевые слова: управление, государственные финансы, механизм, инструменты, методы, функции.

Рис.: 2. Библ.: 22.

Хомутенко Алла Витальевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов, Одесский национальный экономический университет (ул. Преображенская, 8, Одесса, 65082, Украина)

E-mail: 24.06.alla@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7176-9613

Researcher ID: P-7466-2014

Fig.: 2. Bibl.: 22.

Khmutenko Alla V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Finance, Odesa National Economic University (8 Preobrazhenska Str., Odessa, 65082, Ukraine)

E-mail: 24.06.alla@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7176-9613

Researcher ID: P-7466-2014

Постановка проблеми. До найбільш актуальних проблем сучасного суспільства можна віднести: соціальну нерівність, погіршення екологічного стану, тероризм, військові конфлікти та ін. Розв'язання накопичених суспільних проблем вимагає підвищення ефективності функціонування системи державного управління взагалі та управління державними фінансами зокрема, адже саме за рахунок такого комплексу цілеспрямованих дій на державний бюджет, державні позабюджетні фонди, фонди коштів державного сектора економіки з'являється можливість вирішити поставлені перед державою завдання. Водночас покращення показників управлінської діяльності неможливе без удосконалення її організаційно-правових і методичних засад, що здійснюється за рахунок інституційної модернізації та впровадження у практику управління інноваційних методів й інструментів цілеспрямованого впливу на державні фінанси. Застосування оптимального набору такого методичного інструментарію сприятиме забезпеченню задоволення суспільних інтересів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оскільки досліджувана нами управлінська діяльність здійснюється здебільшого на макрорівні, необхідно враховувати здобутки науковців, що працюють у галузі державного управління, адже саме перед ними ставиться мета – вироблення рекомендацій із забезпечення формування наукового підґрунтя та практичних рекомендацій, які дозволять досягнути поставлених перед державними управліннями цілей. Серед науковців, які працюють у цьому напрямку, можна назвати таких як: Гбур З., Лукіша Р., Місюра В., Трипольский Е. та ін. Окремі методи й інструменти, що використовуються на різних рівнях господарської системи та на різних етапах управлінської діяльності, досліджують: Баринов В., Бондаренко О., Гончарук А., Дмитрієва О., Єрешко Ю., Милов Г., Партин Г., Романенко О., Серкова Г., Федорчак О. Проблема управління державними фінансами в цілому та їх окремими складовими досліджували: Балакін Р., Богдан І., Гасанов С., Єфименко Т., Луніна І., Маркович Г., Молдован О., Набока Т. та інші вітчизняні науковці. Серед зарубіжних учених, які присвячували свої праці державним фінансам, виділяють: Дж. М. Б'юкенена, Дж. Грубера, П. Джейна,

Г. Елерса, Р. Майгрейва, Дж. Стігліца та ін. Віддаючи належне науковому доробку зазначених учених, зазначимо, що проблематика управління державними фінансами взагалі та методичний інструментарій такої управлінської діяльності зокрема потребують комплексних досліджень. Саме методичний інструментарій, на нашу думку, необхідно збагатити інноваціями, які сприятимуть досягненню мети управління державними фінансами – задоволення змінних у часі суспільних інтересів.

Мета статті – вдосконалити теоретико-методологічні засади управління державними фінансами за рахунок упорядкування та збагачення методичного інструментарію такого цілеспрямованого впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведений огляд наукової літератури показав, що серед учених й досі точаться дискусії щодо змістовного наповнення терміна «механізм управління». Саме тому будемо відштовхуватися від позиції, що механізмом управління є система такого управління в дії [1], тобто в нашому випадку система управління державними фінансами. Остання являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів: об'єкта, предмета, суб'єкта й управлінської діяльності. У рамках цього дослідження більш детально зупинимось саме на управлінській діяльності.

Значимо, що управлінська діяльність розглядається нами як сукупність дій цілеспрямованого впливу суб'єктом на об'єкт, за рахунок яких реалізуються функції управління. Такі дії об'єднують діалектично взаємопов'язані методи й інструменти. З метою розмежування понять «функції», «методи» та «інструменти» управління державними фінансами зазначимо, що під функціями будемо розуміти специфічну діяльність, спрямовану на реалізацію певного кола завдань, які визначаються компетенціями певного суб'єкта. Наприклад, як відомо, класичною функцією управління є планування, реалізуючи яку суб'єкт управління заздалегідь визначає цілі, завдання, порядок дій та обсяг ресурсів, які знадобляться. Функція «організація» передбачає необхідність проведення сукупності дій, спрямованих на формування умов для здійснення управлінської діяльності (формування необхідного інституційного забезпечення,

залучення необхідних кадрів та ін.), розподіл поставлених завдань між уповноваженими суб'єктами та визначення порядку взаємодії між ними. Реалізація функції мотивації обумовлює необхідність здійснення комплексу дій, спрямованих на спонукання безпосередніх виконавців до забезпечення досягнення поставленої мети. А от четверта класична функція управління – контрольна, реалізується на усіх етапах управлінської діяльності та спрямована на попередження, виявлення та усунення порушень і неефективної управлінської діяльності. Зазначимо, що в процесі реалізації кожної з визначених функцій уповноважені суб'єкти використовують сукупність методів та інструментів.

Сутність і склад методів та інструментів управління взагалі та державного управління зокрема неоднозначно тлумачаться науковцями, які нерідко ці поняття ототожнюють [2–4]. Саме тому вважаємо за необхідне, перш за все, визначитися з дефініціями таких термінів. Загальновідомо, що методом є сукупність способів і прийомів цілеспрямованого впливу, а от інструмент управління, на нашу думку, являє собою засіб (у значенні знаряддя) або їх сукупність, за допомогою якого (яких) реалізуються поставлені завдання. Зауважимо при цьому, що запропоноване розмежування є достатньо умовним у випадку, коли йдеться про високоінтелектуальну діяльність, результати якої не відчутні, їх важко оцінити у короткостроковому періоді часу.

Виходячи з зазначеного способи та прийоми управління можна розподілити на декілька груп [3–5], зокрема, залежно від напрямку впливу на керовану систему виділяють методи прямого й опосередкованого впливу. До методів прямого впливу можна віднести, зокрема, регламентування, нормування та інші способи і прийоми, які дозволяють директивним шляхом впливати на керовану систему – об'єкт управління. Отже, зміна формальних інституцій, зокрема загальних і локальних нормативно-правових актів, повинна забезпечувати очікуваний від управління державними фінансами результат. Прикладом може бути бюджетне законодавство, внесення змін у яке позначається на порядку розподілу суспільного продукту між бюджета-

ми різних рівнів, повноваженнях окремих суб'єктів управління у бюджетному процесі та ін. Ще одним прикладом може бути використання урядом адміністративних методів з метою зміни організаційних засад управління державним бюджетом, наприклад, шляхом скорочення повноважень головного фінансового органу країни.

Зважаючи на зазначене, вважаємо, що адміністративні методи в управлінні державними фінансами необхідно використовувати обачно, зважаючи на всі вірогідні ризики, залучаючи громадянське суспільство до обговорення інституційних змін.

В умовах ліберальної економіки найбільш прийнятними є методи непрямого впливу на державні фінанси, які, на нашу думку, варто розділяти залежно від функції управління (рис. 1).

Крім зазначених на рис. 1 методів, в управлінні державними фінансами можуть використовуватися й загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, моделювання, абстрагування та ін.). Вважаємо, що лише використання сукупності методів може забезпечити досягнення передбаченого результату управлінської діяльності або її окремих процесів.

Дослідження показало, що деякі науковці розглядають методи управління за окремими складовими державних фінансів, зокрема за видатковою частиною державного бюджету. Такі методи Набока Т. С. поділяє залежно від стадії бюджетного процесу [9, с. 51]. Це, на нашу думку, дозволяє деталізувати окремі управлінські процедури, однак не забезпечує загального уявлення про прийоми та способи цілеспрямованого впливу як на вихідні фінансові потоки державного бюджету, так і на державні фінанси в цілому. Крім того, вважаємо, що необхідно чітко розмежовувати способи і прийоми управління та методи розподілу, використання та обліку грошових коштів державних цільових фондів. Наприклад, метод подвійного запису [9], метод нарахування, касовий метод є методами бухгалтерського обліку, а не методом управління видатковою частиною державного бюджету.

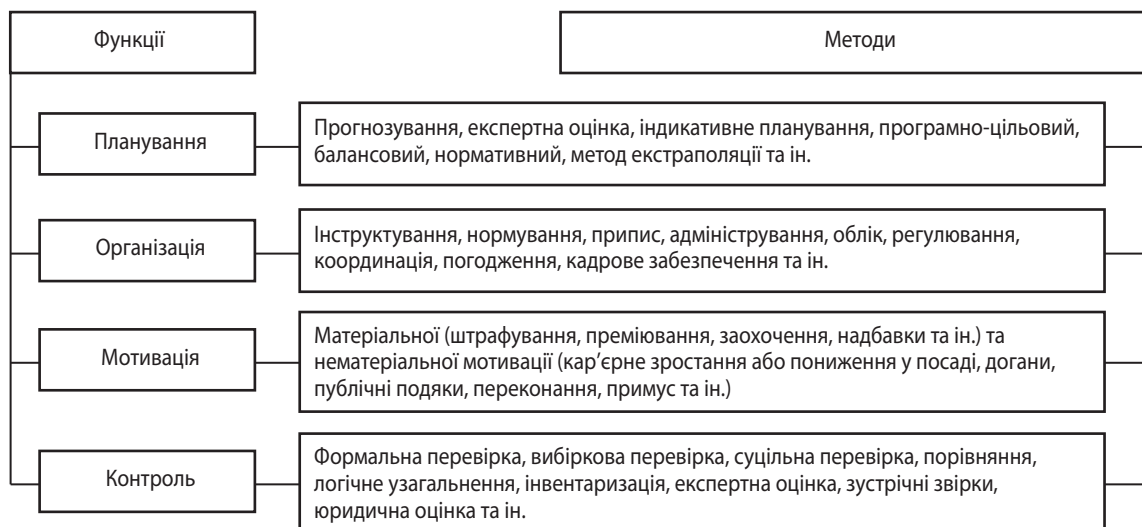


Рис. 1. Розподіл основних методів за функціями управління державними фінансами

Джерело: сформовано автором на основі [6–8]

Як раніше було зазначено, важливе місце в механізмі управління державними фінансами відіграють інструменти, які, на наш погляд, можна розділити залежно від складової таких фінансів (рис. 2). Наприклад, до інструментів, що використовують органи управління вхідними фінансовими потоками державного бюджету та державних позабюджетних фондів, можна віднести, зокрема, податки (збори, обов'язкові платежі). За рахунок такого інструменту відповідні органи

управління мають можливість впливати на величину вхідних фінансових потоків централізованих фондів грошових коштів. А от фінансування використовується як інструмент управління вихідними фінансовими потоками зазначених фондів грошових коштів. До інструментів, які є найбільш вживаними у практиці управління підприємствами (установами, організаціями), відносяться: стратегічне планування, взаємовідносини з контрагентами та сегментація.

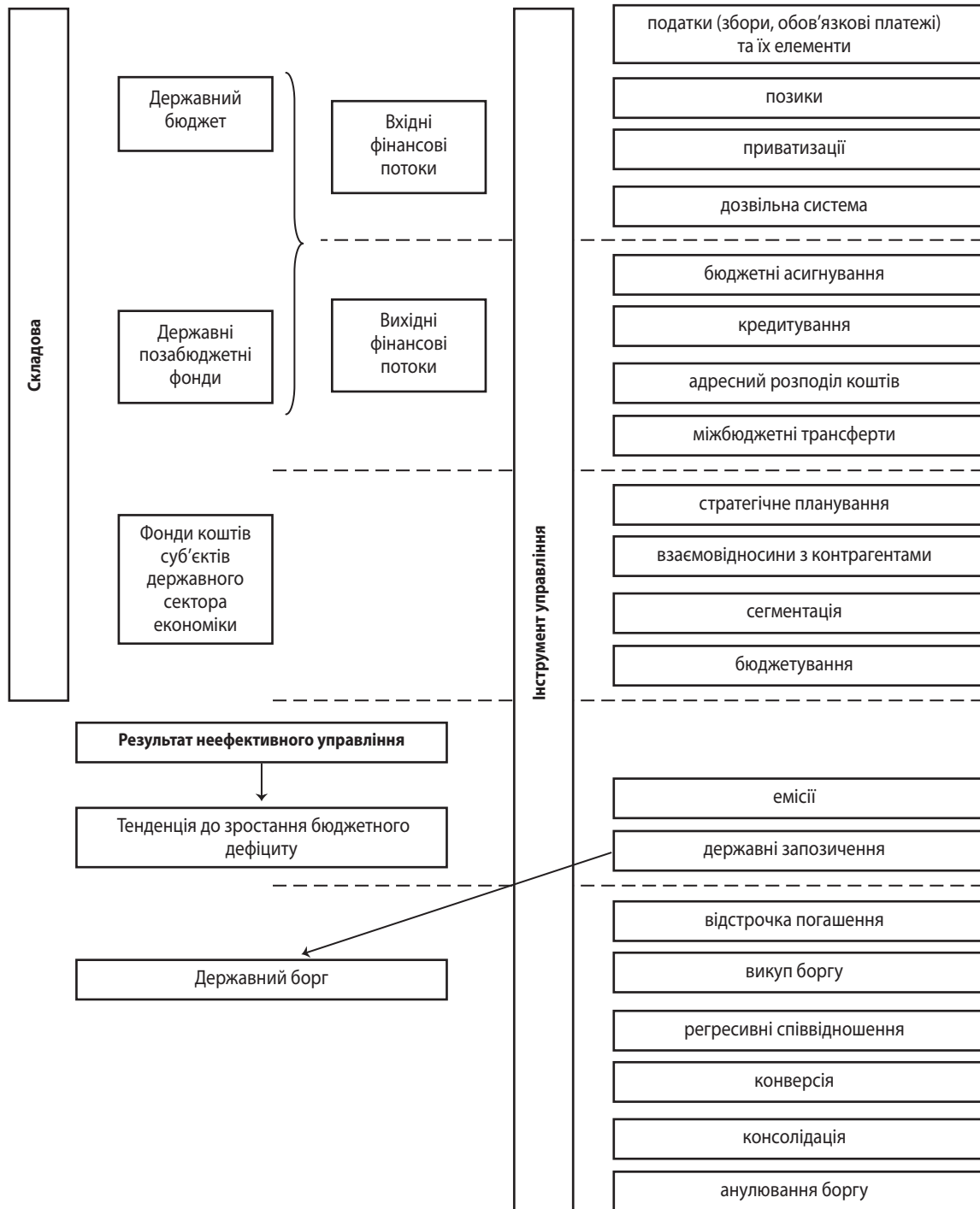


Рис. 2. Розподіл основних інструментів за складовою державних фінансів

Джерело: сформовано автором на основі [9–12]

Крім того, на рис. 2 нами зазначено, що у разі неефективного управління державними фінансами формується стійка тенденція до наростаючого бюджетного дефіциту. Вважається, що з метою покриття дефіциту використовуються такі інструменти, як емісія та запозичення (у формі прямих кредитів і шляхом випуску цінних паперів). Своєю чергою, емісія призводить до інфляції, а запозичення – до виникнення державного боргу. До інструментів управління державним боргом нами віднесено, зокрема, консолідацію, пролонгацію, конверсія та ін. Зауважимо, що значна частина науковців зазначені нами інструменти управління бюджетним дефіцитом і державним боргом відносять до методів, з чим ми не можемо погодитися, адже усе це навіряд чи можна вважати способами та прийомами управління. Крім того, використання визначених інструментів, наприклад, емісії або пролонгації державного боргу, може супроводжуватися застосуванням ряду методів управління, а саме: прогнозування, екстраполяції та ін.

Слід зауважити, що на рис. 2 наведені основні інструменти управління, які застосовуються за окремими складовими державних фінансів. Водночас вирізняють інструменти, що можуть бути використані при управлінні будь-якою складовою державних фінансів, зокрема: контролінг, моніторинг, фінансова діагностика, оцінка результативності, санкції та ін.

Проведене дослідження показало, що, в науці немає категоріально-понятійної чистоти. Більш того, способи, прийоми та засоби, які використовуються з метою здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт, змінюються як у буденному житті, так і в управлінні державними фінансами, що обумовлене суспільним розвитком. Саме тому виникають все нові інструменти.

До інноваційних інструментів управління державними фінансами можна віднести: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, систему збалансованих показників, стратегії зростання, фінансову логістику [13–16] та ін. Так, фінансова логістика спрямована на оптимізацію фінансових потоків за рахунок оцінювання їх обсягів та складу, врахування екзо- та ендогенних факторів впливу і побудови алгоритму управління рухом таких ресурсів [17]. Використання фінансової логістики як інструменту управління державними фінансами обумовлює необхідність:

- проведення аналізу та оцінювання фінансових потоків до/з державного бюджету, державних позабюджетних фондів грошових коштів та у суб'єктів господарювання державного сектора економіки за попередні періоди;
- оцінювання фінансового потенціалу як окремих сфер, галузей, регіонів, так і країни в цілому, що дозволить виявити наявні ресурси й обґрунтувати можливості їх використання;
- прогнозування та моделювання руху наявних і можливих до залучення фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, які визначатимуть обсяги фінансових потоків у наступних періодах;
- застосування методу «координації», який забезпечить оперативне управління наявними ресурсами;
- моніторингу руху зазначених ресурсів, що сприятиме його своєчасному коригуванню;

- перевірки правильності прийнятих управлінських рішень і розробки рекомендацій з підвищення їх ефективності.

Зазначимо, що фінансова логістика може використовуватися наряду з іншими інструментами управління державними фінансами. Наприклад, застосування бенчмаркінгу дозволить відповідним суб'єктам управління виявити та адаптувати кращу світову практику цілеспрямованого впливу на державні фінанси [18]. Бенчмаркінг обумовлює необхідність формування масиву даних щодо глобального управління, проведення його аналізу та обрання найбільш вдалих і прийнятних для національних умов підходів до управління державними фінансами, які будуть імплементуватися у вітчизняну практику. Використання такого інструменту дозволяє з високою точністю спрогнозувати ефект від певних управлінських дій [17].

До інструментів управління державними фінансами можна віднести аутсорсинг [19], який передбачає можливість залучення кваліфікованих управлінців на договірних умовах до керування окремими процесами для прискорення та підвищення ефективності їх виконання (наприклад, до управління персоналом, здійснення логістичних операцій, розробки та тестування окремих програмних продуктів) [17]. Водночас використання такого інструменту повинно бути пов'язане із ретельним відбором персоналії або компанії, що будуть здійснювати делеговані повноваження з управління окремими процесами. Результатом використання такого інструменту може бути пряма економія фінансових і трудових ресурсів та підвищення ефективності управління державними фінансами.

Ще одним інноваційним інструментом управління державними фінансами є реінжиніринг [20]. Сучасні політичні, економічні та соціальні виклики для України обумовлюють необхідність застосування реінжинірингу в державному управлінні за рахунок переосмислення владних відносин у суспільстві з метою надання якісних повноцінних суспільних благ населенню та підвищення рівня задоволення суспільних інтересів. Вважаємо, що саме цей інструмент управління повинен бути закладений у механізм реалізації концепції соціально-орієнтованої сервісної політики держави [21]. При цьому необхідно здійснити «перезавантаження влади», яке передбачатиме не лише зміну персоналії, а й реформування управлінських процесів. Останнє має базуватися на усуненні бюрократичних формальностей, залученні громадянського суспільства до усіх процесів управління – від формування необхідного нормативно-правового забезпечення до використання державних фінансових ресурсів, активному використанні інформаційних технологій, які сприятимуть зменшенню «людського фактора» та ін. Все це, на нашу думку, є основою передумовою нейтралізації соціальних збурень і конфліктів у суспільстві [17].

Система збалансованих показників (Balanced scorecard) зосереджена на комплексній оцінці та перспективах соціально-економічного розвитку [22], що сприятиме досягненню стратегічних цілей з підвищення якості суспільних благ та рівня задоволення суспільних інтересів [17]. Застосування цього інструменту в управлінні державними фінансами передбачає визначення цільових показників досягнення стратегічних цілей. Наприклад, до таких

показників можуть бути віднесені як загальні макропоказники (ВВП, рівень безробіття, індекс людського розвитку, індекс конкурентоздатності країни та ін.), так і окремі індикатори стану державних фінансів (державний борг, дефіцит державних позабюджетних фондів, результати діяльності підприємств державного сектора економіки). Формування цільових показників зумовлює необхідність визначення засобів їх досягнення, що призводить до їх каскадування за окремими уповноваженими суб'єктами управління та особами-виконавцями. На таких виконавців й покладається відповідальність за досягнення поставлених показників. Отже, використання інструменту «система збалансованих показників» в управлінні державними фінансами уможливить реалізацію стратегій розвитку як цієї сфери, так і країни в цілому.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, зазначимо, що методичний інструментарій управління державними фінансами складають діалектично пов'язані між собою методи й інструменти, які використовуються для реалізації функцій та завдань такого управління.

Висновки. В результаті проведеного дослідження було:

- визначено змістовне наповнення терміна «механізм управління державними фінансами», який являє собою систему управління державними фінансами в дії. Це сприяло зосередженню дослідження на одному з елементів системи – управлінській діяльності, яка реалізується за рахунок застосування певних методів та інструментів;
- здійснено теоретичне розмежування дефініцій термінів «метод» та «інструмент», що дозволило упорядкувати основні методи й інструменти управління державними фінансами. Автором запропоновано методи поділяти за класичними функціями управління (планування, організація, мотивація, контроль), а інструменти – за складовою державних фінансів (державний бюджет, державні позабюджетні фонди, фонди коштів суб'єктів господарювання державного сектора економіки);
- висловлено думку, що в результаті неефективного управління державними фінансами формується стійка тенденція до наростаючого бюджетного дефіциту, який покривається шляхом емісії та/або державних запозичень. Останні, своєю чергою, призводять до формування державного боргу, правильний вибір інструментів управління яким забезпечить його зменшення або контрольоване раціональне зростання;
- обґрунтовано необхідність застосування в управлінні державними фінансами сучасних інструментів (наприклад, фінансова логістика, реінжиніринг, бенчмаркінг та ін.), що сприятиме підвищенню ефективності механізму такого управління;
- за рахунок розкриття сутності інноваційних інструментів управління державними фінансами аргументовано їх можливий позитивний вплив на систему такого управління в цілому.

Таким чином, вважається, що використання розвинутого методичного інструментарію в управлінні держав-

ними фінансами сприятиме підвищенню рівня задоволення суспільних інтересів. Практичні приклади використання розробленого у роботі методичного інструментарію знайдуть відображення у подальших наукових дослідженнях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Харченко Н. П. Поняття механізму держави, наукові пошуки теоретико-правової дефініції. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Сер.: Юридические науки*. 2007. Т. 20 (59), № 2. С. 278–284. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9EuNz7f4oAJ:sn-law.cfuv.ru/wp-content/uploads/2016/12/43_harchenko.pdf+&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua
2. Гбур З. В. Інструменти державного управління економічною безпекою держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 93–97. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/19.pdf
3. Лукиша Р. Т. Заходи й інструменти державного управління ризиками регіонального розвитку в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2 (49). С. 117–121. URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/3192/1/07.pdf>
4. Серкова Г. М. Інструменти управління економічним розвитком промислових підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1 (11). URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/8520/28.pdf?sequence=1>
5. Зінченко М. А. Управління фінансовими потоками місцевих бюджетів України: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Оdesa, 2015. 271 с.
6. Маркович Г. Все про програмно-цільовий метод у бюджетному процесі: важливо для об'єднаних громад. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/3906>
7. Балансовий метод планування // Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2000. 864 с. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/20-b/792-balansovij-metod-planuvannya.html>
8. Чечель О. Принципи та механізм державного регулювання економіки. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 13. URL: http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik13/fail/Chechel.pdf
9. Набока Т. С. Управління видатками бюджету та напрямки його вдосконалення в Україні: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2015. 349 с. URL: <http://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2015/Naboka-dis.pdf>
10. Єрешко Ю. О. Бюджетування – інструмент оптимізації грошових потоків підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. URL: http://economy.kpi.ua/files/files/20_kpi_2010_7.pdf
11. Милов Г. Самые актуальные инструменты управления. URL: https://iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_3291
12. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємством. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). URL: <http://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/14.pdf>
13. Федорчак О. В. Інноваційні інструменти управління цільовими програмами та проектами. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf>
14. Інструменти стратегічного фінансового управління страховою компанією. URL: <http://www.klubok.net/article1876.html>
15. Трипольский Е. Н. Рейтинговая оценка инструментов управления. *Вестник МГТУ*. 2008. Т. 11, № 2. С. 289–293. URL: http://vestnik.mstu.edu.ru/v11_2_n31/articles/14_tripol.pdf

16. Бондаренко О. С. Методологічні засади фінансової логістики. URL: http://knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/ztatja_bondarenko_3.Pdf

17. Хомутенко А. В. Фінансова логістика та інновації в управлінні державними фінансами // Глобальне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. Афіни : Євро-Середземноморська Академія мистецтв і наук, 2015. С. 146–149.

18. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Праці Одеського Політехнічного університету*. 2007. Вип. 1 (27). URL: <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/41575>

19. Партин Г. О., Дідух О. В. Основні види аутсорсингу та їх застосування в управлінні діяльністю підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16661/1/371-637-638.pdf>

20. Барінов В. А. Реінжиніринг: сутність і методологія. URL: http://www.elitarium.ru/2006/05/12/reinzhiniring_sushhnost_i_metodologija.html

21. Місюра В. Я. Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/8.pdf

22. Дмитрієва О. О. Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD) в стратегічному управлінні підприємства. URL: http://www.confcontact.com/apl/7_Dmitr.php

REFERENCES

"Balansovyj metod planuvannia" [Balance Planning Method]. *Ekonomichna entsyklopediia*. Vol. 1. <http://www.ukr.vipreshbenk.ru/entsyklopediya/20-b/792-balansovij-metod-planuvannya.html>

Barinov, V. A. "Reinzhiniring: sushchnost i metodologija" [Reengineering: essence and methodology]. http://www.elitarium.ru/2006/05/12/reinzhiniring_sushhnost_i_metodologija.html

Bondarenko, O. S. "Metodolohichni zasady finansovoi lohistyky" [Methodological principles of financial logistics]. http://knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/ztatja_bondarenko_3.Pdf

Chechel, O. "Pryntsyty ta mekhanizm derzhavnoho rehulivannia ekonomiky" [Principles and mechanism of state regulation of the economy]. *Naukovi visnyk*. 2014. http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik13/fail/Chechel.pdf

Dmytriieva, O. O. "Zbalansovana systema pokaznykiv (BALANCED SCORECARD) v stratehichnomu upravlinni pidpriemstva" [Balanced Scorecard (Strategic Management)]. http://www.confcontact.com/apl/7_Dmitr.php

Fedorchak, O. V. "Innovatsiini instrumenty upravlinnia tsilovymy prohramamy ta proektamy" [Innovative tools for managing target programs and projects]. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf>

Hbur, Z. V. "Instrumenty derzhavnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu derzhavy" [Instruments of state management of economic security of the state]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2018. http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/19.pdf

Honcharuk, A. H. "Benchmarkinh yak metod upravlinnia efektyvnistiu pidpriemstva" [Benchmarking as a method of managing enterprise efficiency]. *Pratsi Odeskoho Politekhnicnoho universytetu*. 2007. <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/41575>

"Instrumenty stratehichnoho finansovoho upravlinnia strakhovoiu kompaniieiu" [Instruments of strategic financial management by the insurance company]. <http://www.klubok.net/article1876.html>

Kharchenko, N. P. "Poniattia mekhanizmu derzhavy, naukovi poshuky teoretyko-pravovoi definitsii" [Concept of state mecha-

nism, scientific researches of theoretical and legal definition]. *Uchenyye zapiski Tavricheskogo natsionalnogo unyversyteta im. V. I. Vernadskogo*. Ser.: *Yuridicheskoye nauki*. 2007. http://web-cache.googleusercontent.com/search?q=cache:9EuNz7fJ4oAJ:sn-law.cfuv.ru/wp-content/uploads/2016/12/43_harchenko.pdf+&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua

Khomutenko, A. V. "Finansova lohistyka ta innovatsii v upravlinni derzhavnymy finansamy" [Financial logistics and innovation in public finance management]. *Hlobalne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. Afiny: Yevro-Seredzemnomorska Akademiia mystetstv i nauk, 2015. 146-149.

Lukisha, R. T. "Zakhody i instrumenty derzhavnoho upravlinnia ryzykamy rehionalnogo rozvytku v Ukraini" [Measures and instruments of state management of risks of regional development in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2015. <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/3192/1/07.pdf>

Markovych, H. "Vse pro prohramno-tsilovyyi metod u biudzhethnomu protsesi: vazhlyvo dlia obiednanykh hromad" [All about the program-target method in the budget process: important for the united communities]. <http://decentralization.gov.ua/news/3906>

Milov, G. "Samyye aktualnyye instrumenty upravleniya" [The most relevant management tools]. https://iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_3291

Misiura, V. Ya. "Servisna sutnist derzhavni polityky yak osnova modernizatsii derzhavnoho upravlinnia" [Service essence of state policy as a basis of modernization of public administration]. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/8.pdf

Naboka, T. S. "Upravlinnia vydatkamy biudzheta ta napriamky yoho vdoskonalennia v Ukraini" [Management of budget expenditures and directions for its improvement in Ukraine]. <http://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2015/Naboka-dis.pdf>

Partyn, H. O., and Didukh, O. V. "Osnovni vydy aoutsorsynhu ta yikh zastosuvannia v upravlinni diialnistiu pidpriemstva" [The main types of outsourcing and their application in managing the activities of the enterprise]. <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16661/1/371-637-638.pdf>

Romanenko, O. O. "Analiz suchasnykh metodiv ta instrumentiv stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Analysis of modern methods and tools of strategic enterprise management]. *Ekonomichniy nobelivskiy visnyk*. 2015. <http://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/14.pdf>

Sierkova, H. M. "Instrumenty upravlinnia ekonomichnym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv" [Tools for managing the economic development of industrial enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2015. <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/8520/28.pdf?sequence=1>

Tripolskiy, Ye. N. "Reytingovaya otsenka instrumentov upravleniya" [Rating evaluation of management tools]. *Vestnik MGTU*. 2008. http://vestnik.mstu.edu.ru/v11_2_n31/articles/14_tripol.pdf

Yereshko, Yu. O. "Biudzhetuвання - instrument optymizatsii hroshovykh potokiv pidpriemstva" [Budgeting - a tool for optimizing cash flows of the enterprise]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «KPI»*. http://economy.kpi.ua/files/files/20_kpi_2010_7.pdf

Zinchenko, M. A. "Upravlinnia finansovymy potokamy mistsevykh biudzhetyv Ukrainy" [Management of financial flows of local budgets of Ukraine]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.08*, 2015.