

УДК 336:331.1

**Т. В. Паєнтко**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", Київ, Україна, tpayentko109@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2962-308X>

**В. М. Федосов**

доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри фінансів ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", Київ, Україна, finance\_kneu@ukr.net  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1092-4218>

**УПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ  
НА МАКРОРІВНІ В УКРАЇНІ**

**Анотація.** У статті розкрито сутність макрофінансового контролінгу та особливості його застосування на макрорівні. Визначені структурні елементи такого контролінгу, його об'єкти й суб'єкти. Основними структурними елементами системи макрофінансового контролінгу є: підсистема прогнозування та планування; фінансове рахівництво; фінансова логістика; підсистема аналізу й моніторингу; підсистема аудиту, контролю та консалтингу; підсистема ризик-менеджменту. До об'єктів макрофінансового контролінгу віднесено бюджетні доходи й видатки, державний борг, міжнародні донорські кошти, інформаційні потоки, пов'язані з рухом бюджетних потоків і динамікою державного боргу. Суб'єктів такого контролінгу поділено на три групи: основні, обслуговуючі, експертні. Розглянуто функції та принципи макрофінансового контролінгу, сформульовано матрицю його завдань. Розроблено структуру організаційного забезпечення фінансового контролінгу на макрорівні та обґрунтовано необхідність його застосування. Розроблено систему управлінських рекомендацій щодо використання інструментів макрофінансового контролінгу в Україні.

**Ключові слова:** контролінг, макрорівень, макрофінансовий контролінг, уряд, функції макрофінансового контролінгу.

**Рис. 2. Табл. 3. Літ. 31.**

**Tetiana Paientko**

Dr. Sc. (Economics), Professor, SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv, Ukraine, tpayentko109@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2962-308X>

**Viktor Fedosov**

Dr. Sc. (Economics), Professor, Emeritus of Science and Technology of Ukraine, SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv, Ukraine, finance\_kneu@ukr.net  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1092-4218>

**TO IMPLEMENT CONTROLLING IN FINANCIAL MANAGEMENT  
AT THE MACRO LEVEL IN UKRAINE**

**Abstract.** The article is devoted to the definition of macro-financial controlling and the peculiarities of its application at the macro level. The essence of macro-financial controlling, its structural elements, objects and subjects is determined. Financial controlling at the macro level is a system for developing decision and support technologies in the field of managing government financial flows focused on cooperation between society and the state, represented by public authorities, as well as optimization of the work of state bodies. The main structural elements of the macro-financial controlling system are: the subsystem of forecasting and planning; financial accounting; financial logistics; subsystem of analysis

© Паєнтко Т. В., Федосов В. М., 2018

and monitoring; subsystem of audit, control and consulting; subsystem of risk management. Objects of macro-financial controlling are budget revenues and expenditures, public debt, international donor funds, information flows related to the movement of budget flows and the dynamics of public debt. Subjects of financial controlling are classified by groups: main, servicing, and expert. The essence of the functions and principles of macro-financial controlling is revealed and the matrix of its tasks is formulated. The structure of organizational support of financial controlling at the micro and macro levels is developed. The necessity of using financial controlling at the macro level is substantiated. The need to introduce financial controlling at the macro level is due to the following factors: an increase in the size of the shadow economy; increased distrust towards the state; rising risks of opportunistic participants in financial relations; strengthening of influence by oligarchic groups and their ability to lobby for their own financial interests; reducing the quality of analytical and informational support for macro forecasting and planning; reducing the effectiveness of financial control; etc. A system of managerial recommendations on the use of macro-financial controlling instruments in Ukraine is developed.

**Keywords:** controlling, macro level, macro-financial controlling, government, functions of macro-financial controlling.

**JEL classification:** E02, E60, H80.

### **Т. В. Паентко**

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов ГВУЗ “Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана”, Киев, Украина

### **В. М. Федосов**

доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки и техники Украины, заведующий кафедрой финансов ГВУЗ “Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана”, Киев, Украина

## **ВНЕДРЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ НА МАКРОУРОВНЕ В УКРАИНЕ**

**Аннотация.** В статье раскрыты суть макрофинансового контроллинга и особенности его применения на макроуровне. Определены структурные элементы такого контроллинга, его объекты и субъекты. Основными структурными элементами системы макрофинансового контроллинга являются: подсистема прогнозирования и планирования; финансовое счетоводство; финансовая логистика; подсистема анализа и мониторинга; подсистема аудита, контроля и консалтинга; подсистема риск-менеджмента. К объектам макрофинансового контроллинга отнесены бюджетные доходы и расходы, государственный долг, международные донорские средства, информационные потоки, связанные с движением бюджетных потоков и динамикой государственного долга. Субъекты такого контроллинга разделены на три группы: основные, обслуживающие, экспертные. Рассмотрены функции и принципы макрофинансового контроллинга, сформулирована матрица его задач. Разработана структура организационного обеспечения финансового контроллинга на макроуровне и обоснована необходимость его применения. Предложена система управленческих рекомендаций по использованию инструментов макрофинансового контроллинга в Украине.

**Ключевые слова:** контроллинг, макроуровень, макрофинансовый контроллинг, правительство, функции макрофинансового контроллинга.

На нинішньому етапі розвитку України взаємовідносини суспільства та уряду повинні мати новий формат, вони вже не можуть будуватися на принципі домінування держави в усіх сферах суспільного життя, успадкованому від СРСР. Тож постає об'єктивна потреба в пошуку нових форм і методів орга-

нізації виконання функцій держави, а отже, й відносин між владою та суспільством щодо мобілізації ресурсів для фінансування цих функцій. Сучасні глобалізаційні й інтеграційні процеси вимагають подальших напрацювань у сфері розбудови організаційних засад макрофінансового контролінгу з урахуванням потенціалу взаємодії органів виконавчої влади, залучених до розроблення й реалізації фінансової політики, та членів суспільства.

Наразі в Україні відсутня єдина ідеологія контролінгу, окремі його елементи застосовуються в діяльності багатьох економічних суб'єктів, переважно великих корпорацій із іноземним капіталом, однак єдина методологія, чітка систематизація інструментарію й завдань відсутні, що істотно знижує ефективність контролінгу, а іноді навіть дискредитує його. Вітчизняні фахівці традиційно ведуть мову про організацію контролінгу на мікрорівні, макроекономічний аспект досліджено недостатньо.

Фінансовий контролінг як технологія управління тривалий час застосовується на мікрорівні, й у економістів немає сумнівів щодо його доцільності та ефективності [1–3]. Предметом дискусій зарубіжних учених дедалі частіше стає доцільність впровадження практики контролінгу на макрорівні. Потенціал контролінгу досліджується передусім у публічному секторі загалом [4], сфері надання суспільних послуг [5; 6], управлінні доходами й витратами уряду [7; 8] тощо. Помітні кроки в розробленні систем макрофінансового контролінгу зроблено канадськими та німецькими вченими [9; 10].

Щододалі більше публікацій присвячується окремим складовим макрофінансового контролінгу, зокрема макрофінансовому аналізу (С. Брейв, Р. Баттерс [11]; С. Доз, Д. Джанон, Л. Райхлін [12]; Дж. Дарбін, С. Купман [13]); моніторингу (Дж. Хатзус, П. Гупер, Ф. Мишкін, К. Шонхольц, М. Ватсон [14]); управлінню макрофінансовими ризиками (М. Айлінг, Й. Ліу [15]; Дж. Бауер, А. Діез де лос Ріос [16]); прогнозуванню (Дж. Сток, М. Ватсон [17]; Е. Моен [18], Г. Девахтер, Л. Янія [19]) та ін.

На вітчизняних теренах окремі ідеї стосовно контролінгового механізму державного регулювання національної економіки висвітлені такими авторами, як І. М. Кушнір [20], І. Б. Стефанюк [21], Л. М. Письмаченко [22]. Можливості розширення сфери застосування контролінгу вивчаються О. О. Терещенком [23]. Оскільки проблематика макрофінансового контролінгу досліджується порівняно недавно й системних напрацювань у цій сфері мало, уточнення потребують як сутність макрофінансового контролінгу, так і його складові, принципи, функції, завдання. Саме тому метою статті є визначення сутності макрофінансового контролінгу та особливостей його застосування в управлінні державними фінансами.

### **Сутність макрофінансового контролінгу та його особливості**

Як форма державного управління контролінг став застосовуватися наприкінці 1990-х років у країнах Західної Європи. В Німеччині започаткування розвитку контролінгу у сфері державного управління пов'язане із заходами федерального уряду щодо економії витрат на утримання федеральних

органів управління. Крім того, запровадження системи контролінгу в діяльність органів державного управління зумовлене потребою у зміні підходів до визначення їхніх функціональних обов'язків, переорієнтації їх із виконання суто контрольної функції на запобігання порушенням і ефективне управління фінансами [24].

Особливістю організації макрофінансового контролінгу є те, що він не обмежується виключно публічним сектором, а зачіпає також: 1) продаж товарів, робіт, послуг державними підприємствами; 2) виконання робіт, надання послуг та виготовлення товарів за державні кошти; 3) діяльність сектору неприбуткових організацій у частині виконання наднаціональних умов системи менеджменту та контролю, в якій державні органи влади виконують управлінські функції стосовно спільного фінансування програм [25]. Прикладом можуть слугувати спільні програми Міністерства охорони здоров'я України й Глобального фонду боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією, міжнародних програм транскордонного співробітництва. Виконання цих програм передбачає змішане фінансування (кошти міжнародних організацій і бюджету України), контроль управління котрими (зокрема, ефективність використання, а не лише цільове спрямування) покладено на один із національних органів виконавчої влади (національні контрольні пункти). В більшості країн ЄС такі функції виконують міністерства фінансів, утім, Мінфін України не зміг узяти на себе таку функцію внаслідок її невідповідності Положенню про Міністерство фінансів України [26].

Стратегічною метою фінансового контролінгу є комплексне розроблення технологій – фіскальних і підтримки прийняття рішень у сфері управління вхідними й вихідними фінансовими потоками уряду на основі знань, тобто створення своєрідної управлінської системи, орієнтованої на цивілізовану співпрацю суспільства та уряду. Кінцевим результатом (продуктом) є створення інтегрованої системи фінансового контролінгу на базі інтеграції методичного й інформаційного забезпечення, відповідного моніторингу, фінансових рахівництва та логістики, ризик-менеджменту, аналізу й підтримки рішень, планування та прогнозування, контролю з метою вирішення широкого спектра проблем у діяльності уряду у сфері управління фінансами на макрорівні.

З огляду на викладене, фінансовий контролінг на макрорівні являє собою систему технологій підтримки прийняття рішень у сфері управління фінансовими потоками уряду, орієнтованих на співпрацю суспільства та держави, в особі органів державної влади, а також оптимізацію роботи зазначених державних органів.

### **Структурні елементи макрофінансового контролінгу, його об'єкти, суб'єкти та функції**

Досліджуючи контролінг як концепцію управління, вчені виокремлюють різні структурні елементи [10], кількість яких варіюється залежно від цілей системи управління. Найчастіше до елементів контролінгу відносять

планування, мотивацію, облік, аналіз, контроль, бенчмаркінг та ін. Утім, при визначенні елементів контролінгу досить рідко застосовується системний підхід, що суперечить власне природі контролінгу та робить такі напруження далекими від ефективної практики. Формування переліку елементів контролінгу має ґрунтуватися на концепції, орієнтованій на облікову систему або на систему управління.

Розвиток ідей фінансового контролінгу на макрорівні ґрунтується на концепції оптимізації інтересів зацікавлених осіб, згідно з якою ключова ідея контролінгу полягає в збалансуванні інтересів суспільства (у випадку фінансового контролінгу – основного джерела доходів уряду) та найвпливовіших інститутів (у випадку фінансового контролінгу на макрорівні – держави). Контролінг спрямовує процес управління на досягнення оперативних цілей, котрі є похідними від головної, розкриваючи результати діяльності держави, а отже, дає можливість визначити ступінь їх досягнення та ефективність процесу загалом. Виходячи з викладеного, складовими елементами фінансового контролінгу як системи на макрорівні є:

1. Підсистема прогнозування й планування, котра орієнтована на створення якісного, реального інформаційного забезпечення цих процесів щодо макрофінансових показників, оперативне управління ними на засадах бюджетування.

2. Фінансове рахівництво, тобто облікова система, яка забезпечує створення інформаційної бази щодо процесу управління фінансовими й інформаційними потоками на макрорівні та тенденцій розвитку макрофінансового середовища.

3. Фінансова логістика, що являє собою підсистему прийняття рішень на основі синергетичних зв'язків і оперативного обміну даними в економічно адаптивних системах. Фінансова логістика спрямована на зменшення ризику розбалансування фінансових потоків (виникнення дефіциту в одному місці й надлишку в іншому) завдяки оперативному реагуванню на зміну інформаційних потоків.

4. Підсистема аналізу та моніторингу, націлена на визначення сукупності цільових показників й індикаторів, постійне спостереження за їх змінами, аналіз відхилень і виявлення їх причин.

5. Підсистема аудиту, контролю та консалтингу, завдання котрої полягає в забезпеченні контролю повноти і своєчасності сплати податків та зборів, запобіганні податковим правопорушенням, наданні якісних консультаційних послуг платникам податків, виявленні порушень у сфері державних закупівель, а також використанні бюджетного фінансування, коштів міжнародних фінансових організацій.

6. Підсистема ризик-менеджменту, що націлена на ідентифікацію, оцінку й управління фінансовими ризиками.

Об'єктами фінансового контролінгу є:

– податкові платежі, всі місця їх виникнення, що продиктовано необхідністю виявлення вузьких місць і резервів поліпшення цільових показників.



Такі потоки виступають об'єктом фінансового контролінгу як джерело фінансових ресурсів уряду;

– видатки бюджету, обґрунтованість останніх, їх ефективне й цільове використання. Ці потоки є об'єктами макрофінансового контролінгу як інструмент задоволення потреб суспільства;

– потоки коштів, пов'язані з формуванням, обслуговуванням і погашенням державного боргу, дотації та гранти. Вони являють собою об'єкт фінансового контролінгу, оскільки мають помітний вплив на фінансову стійкість країни;

– інформаційні потоки, які дають можливість фіксувати й оцінювати макрофінансову ситуацію загалом, фінансовий стан окремих економічних агентів, фінансовий потенціал держави, ймовірність зовнішніх фінансових викликів тощо. Управління інформаційними потоками відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності контролінгових заходів для кожного із зазначених видів фінансових потоків та спрямоване на повне і своєчасне розкриття відомостей про фінансові потоки держави.

Хоч би які контролінгові підходи застосовувалися до консолідації та алокації фінансових потоків, вони повинні враховувати особливості макрофінансового середовища та пріоритети макрофінансового розвитку. Розробляючи контролінгові технології для управління доходами уряду, необхідно зважати не тільки на те, що вони є скінченними, а й те, що такі фінансові потоки переважно генеруються платниками податків, котрі бажають і мають право знати, як витрачаються сплачені ними на користь уряду кошти. Саме тому макрофінансовий контролінг, окрім управління фінансовими потоками, зосереджується на координації фінансових та інформаційних потоків, маючи на меті одночасно ефективно використання фінансових ресурсів і якнайповніше оприлюднення інформації про їх мобілізацію й використання.

Для управління фінансовими потоками, котрі пов'язані з формуванням, обслуговуванням і погашенням державного боргу, інформаційне забезпечення має вирішальне значення, адже саме неповнота або некоректність розкриття даних про стан і динаміку державного боргу, напрями та ефективність витрачання запозичених коштів створює сприятливі умови для маніпулювання думкою платників податків, що може призвести до серйозних економічних і навіть політичних проблем. Аналогічна ситуація складається у сфері міжнародної фінансової допомоги, оскільки кошти, які надходять в Україну, не завжди використовуються оптимально в межах заявлених програм.

Фінансовий контролінг відповідає на питання, наскільки ефективно уряд забезпечує досягнення поставлених цілей розвитку держави та витрачаються ресурси. Особливістю контролінгового управління є його динамічність завдяки постійному обміну інформацією між різними ланками керуючої й керованої систем. У сфері управління фінансовими потоками на макрорівні володіють необхідною інформацією та беруть участь у розробленні фінансової політики такі державні інститути, як Міністерство фінансів,

Національний банк України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Державна фіскальна служба. Тому на сучасному етапі розвитку саме їх слід розглядати в ролі основних суб'єктів фінансового контролінгу на макрорівні. Крім того, до таких суб'єктів слід віднести організації, котрі виконують обслуговуючі й контрольні функції, а саме: Державну казначейську службу, Державну службу статистики, Державну аудиторську службу. Важливу роль у забезпеченні ефективності фінансового контролінгу відіграють незалежні експертні організації (аудиторські та консалтингові фірми, аналітичні центри, інформаційні агенції), які забезпечують прозорість взаємовідносин держави й суспільства. Окремо слід згадати Рахункову палату, на котру покладено контроль надходження коштів до державного бюджету України та їх використання [27]. Серед недоліків організації макрофінансового контролінгу в Україні варто назвати слабкі функції Рахункової палати. Тимчасом як у аналогічних організаціях США, Німеччини, Данії фінансові контролери справді незалежні та неупереджені, наділені необхідною владою, в Україні Рахункова палата не має ні достатніх повноважень, ні необхідної незалежності.

Налагодження співпраці між згаданими організаціями створить передумови для побудови управління фінансовими потоками макрорівня на контролінгових засадах та виконання функцій контролінгу, що відображені на рис. 1. Слід зазначити, що впровадження ідей контролінгу в практику вимагає коригування чинної законодавчої бази, яка регулює діяльність перелічених організацій. Розроблення пропозицій щодо змін до відповідних нормативно-правових актів може стати предметом окремого дослідження, однак основні їх напрями варто вказати в пропонованій статті. Передусім це:

1. Розкриття інформації про результати управління об'єктами фінансового контролінгу. Хоча наразі вона частково оприлюднюється (наприклад, звітність про виконання бюджетів, розміщена на сайті Державної казначейської служби), причому дедалі більше, в цьому напрямі ще багато роботи. Наприклад, відомості про динаміку сплати податків, обсяги податкових пільг, накладні штрафні санкції Державною фіскальною службою публікуються несистематично й лише за певні роки. Розкриття інформації про фінансові потоки, котрі є об'єктами фінансового контролінгу, виступає обов'язковою умовою для повноцінного функціонування підсистем планування та прогнозування, фінансового рахівництва й логістики, аналізу та моніторингу.

2. Чітке розмежування контрольних функцій між контролюючими органами, усунення дублювання функцій Рахункової палати [27] і Державної аудиторської служби [28], розвиток аудиту в державному секторі та відмежування його від ревізії, налагодження дієвої системи консультування платників податків тощо.

3. Внесення змін до положень, які регулюють функції державних органів влади, в частині забезпечення налагодження спільної системи ризик-менеджменту, а також надання можливості підключатися до розроблення систем менеджменту й контролю використання міжнародних запозичень і

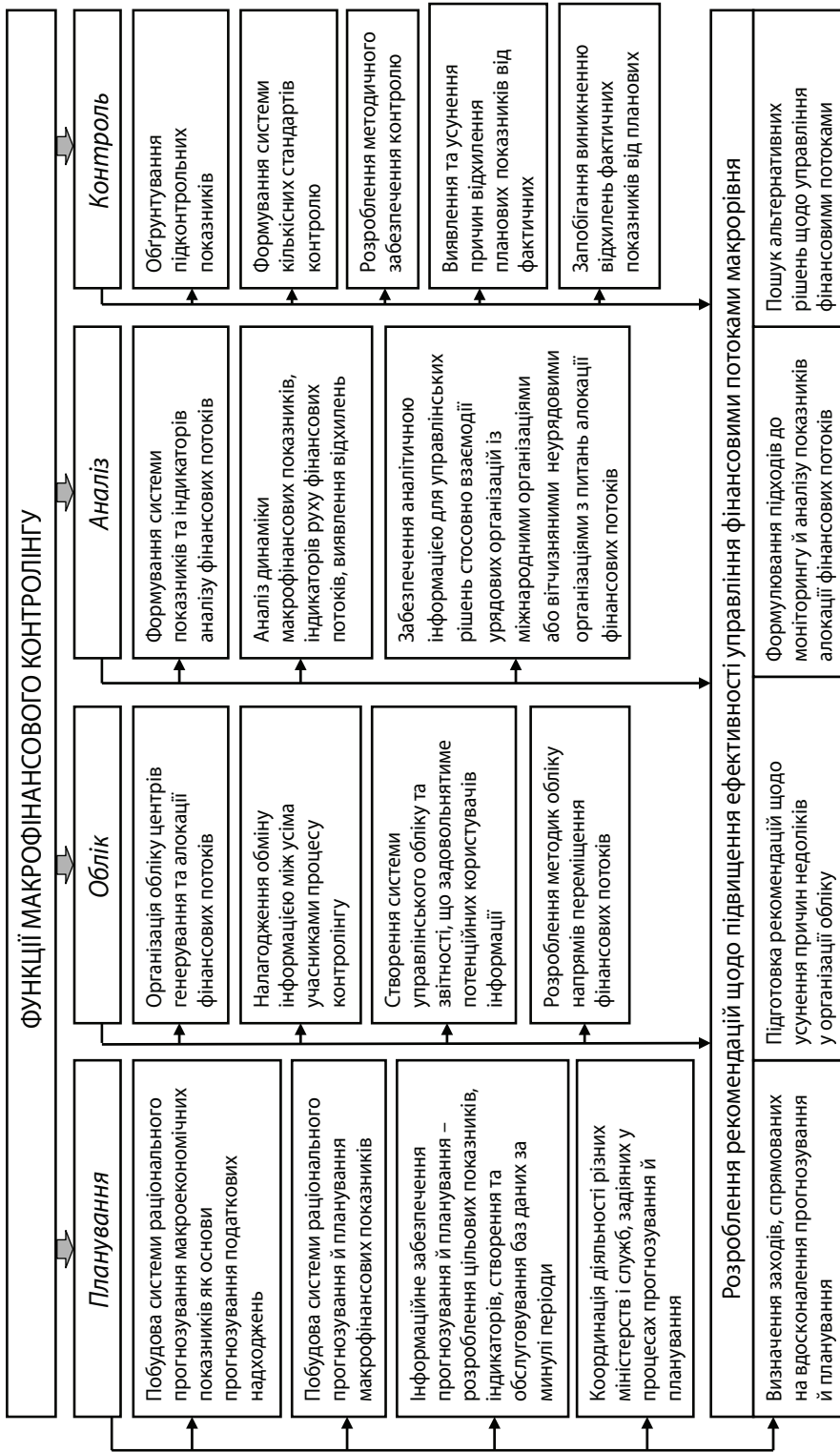


Рис. 1. Функції фінансового контролінгу на макрорівні

Складено авторами.



міжнародної технічної допомоги в рамках програм ЄС та міжнародних фінансових організацій.

Показані на рис. 1 основні функції можуть деталізуватися через підфункції для окремих об'єктів макрофінансового контролінгу.

### Завдання макрофінансового контролінгу

Завдання макрофінансового контролінгу базуються на його функціях і пріоритетах розвитку держави. Фінансовий контролінг має потужний потенціал у сфері прогнозування та планування. Потенціал прогнозування у сфері бюджету має підтримуватися Національним банком, міністерствами економічного профілю, університетами, дослідницькими й аналітичними центрами.

Планування – це ключова функція макрофінансового контролінгу, результатом реалізації котрої є достовірні бюджети, підготовка яких здійснюється на дійсному аналітичному потенціалі. При застосуванні контролінгових підходів планування бюджету являє собою безперервну діяльність, що потребує не лише спеціальних навичок, а й тісної співпраці з парламентом, міністерствами, зовнішніми аудиторами, аналітиками, експертами.

Ефективне управління потоками бюджетних видатків в умовах контролінгу базується на повній і ефективній системі фінансового рахівництва та підзвітності уряду. В разі повноцінного функціонування контролінгу фінансове рахівництво є основою інформаційного забезпечення економічних агентів і держави з питань алокації фінансових потоків.

Завдання, пов'язані з управлінням державним боргом, посідають особливе місце в системі макрофінансового контролінгу, оскільки охоплюють процеси як консолідації, так і алокації фінансових ресурсів та інтереси всього суспільства. Саме тому фінансовий контролінг повинен орієнтуватися на вироблення чіткої стратегії управління державним боргом, котру слід оприлюднити разом із усіма змінами до неї.

Повноцінне виконання функцій фінансового контролінгу та його завдань потребує створення відповідного правового поля, яке чітко визначає права й обов'язки всіх агентів, задіяних у процесах фінансового контролінгу. З урахуванням функцій фінансового контролінгу та цілей управління фінансовими потоками на макрорівні можна сформулювати матрицю його завдань (табл. 1).

### Принципи макрофінансового контролінгу

Організація й функціонування макрофінансового контролінгу передбачають дотримання таких принципів:

- *Постійності та стійкості.* Контролінг є цілісною системою, котра повинна функціонувати безперервно. Порушення цього принципу не просто призводить до зниження ефективності системи фінансового контролінгу, воно взагалі позбавляє сенсу впровадження такої системи. Адже неможливо забезпечити повноцінне функціонування системи фінансового контролінгу

Таблиця 1. Матриця завдань фінансового контролю

Завдання фінансового контролю	Функції фінансового контролю				Розроблення рекомендацій щодо збалансування інтересів суспільства та держави
	Планування	Облік	Аналіз	Контроль	
Забезпечення раціонального прогнозування й планування макрофінансових показників	Прогнозування основних макроекономічних і макрофінансових показників	Організація збору, систематизація, аналіз та інтерпретація облікової інформації	Аналіз стану макрофінансового середовища й тенденцій його розвитку	Контроль показників розвитку окремих секторів економіки, обсягів тійшової економіки	Підготовка рекомендацій щодо збалансування макрофінансового розвитку
Формування обсягу податкових надходжень, достатнього для покриття видатків бюджету; залучення боргового фінансування для реалізації довгострокових проєктів розвитку	Планування сукупного обсягу податкових надходжень та розподілу податкового навантаження		Аналіз обсягів податкових надходжень і оптимальності розподілу податкового навантаження	Контроль повноти нарахування і сплати податків, розподілу податкового навантаження	Розроблення рекомендацій стосовно збільшення обсягів податкових надходжень і оптимального розподілу податкового навантаження
Оптимізація розподілу податкового навантаження між платниками податків і регіонами	Планування розподілу бюджетних коштів	Збір інформації про джерела формування фінансових потоків та напрямки їх алокації	Аналіз показників алокації видатків бюджету	Контроль ефективності розподілу бюджетних коштів	Формулювання рекомендацій щодо оптимальності розподілу бюджетних коштів
Забезпечення мінімізації ризиків ухилення від сплати податків, неефективного використання коштів бюджету та боргового фінансування	Планування залучення боргового фінансування та прогнозування його впливу на макрофінансову рівновагу	Збір облікової інформації щодо неефективної алокації фінансових потоків, агресивного податкового планування та ухилення від сплати податків	Аналіз втрат бюджету внаслідок агресивного податкового планування й ухилення від сплати податків, неефективної алокації фінансових ресурсів	Контроль ухилення від сплати податків та агресивного податкового планування, незаконного використання алокації бюджетних коштів	Підготовка рекомендацій із запобігання порушенням у сфері консолідації та алокації коштів бюджету
Забезпечення довгострокової фінансової рівноваги інтересів суспільства й держави	Планування заходів щодо мінімізації макрофінансових ризиків	Інформаційне забезпечення взаємодії економічних агентів і держави з питань алокації фінансових потоків	Аналіз поведінки учасників фінансових відносин, наслідків боргового фінансування	Заходи із запобігання порушенням у сфері консолідації та алокації фінансових потоків	Розроблення рекомендацій щодо забезпечення тривалої рівноваги інтересів суспільства й держави

Складено авторами.

за відсутності якісного макрофінансового прогнозування й планування або в разі практикування вибіркового застосування санкцій при здійсненні фінансового контролю.

- *Своєчасності та гнучкості.* Запровадження системи фінансового контролінгу потребує відповідного інформаційного середовища, здатного забезпечити повноцінне функціонування всіх елементів макрофінансового контролінгу. Без належного інформаційного забезпечення такі функції контролінгу, як планування й аналіз, не виконуватимуться належним чином. Гнучкість забезпечується завдяки використанню сценарних підходів і адаптивного моделювання.

- *Стратегічного мислення.* Контролінг є управлінською системою, його мета полягає в здійсненні стратегічного управління, а не тільки у виявленні помилок та їх виправленні. Фінансовий контролінг орієнтований також на проведення превентивних заходів, зокрема запобігання порушенню макрофінансової рівноваги. Прикладом дотримання цього принципу може бути Глобальний фонд боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією, котрий наступний транш допомоги надає тільки після підтвердження ефективності використання попереднього. Сама ідея фінансування будь-якого проекту на таких засадах мотивує реципієнтів до високоефективної діяльності.

- *Документування.* Функціонування системи контролінгу ґрунтується на обробленні значних масивів поточної й історичної інформації, тому реалізація цього принципу передбачає створення, обслуговування та збереження великих обсягів даних для інформаційного й аналітичного забезпечення функціонування фінансового контролінгу.

- *Відкритості й прозорості.* Функціонування системи контролінгу спрямоване на зменшення асиметрії інформації серед учасників фінансових відносин, отже, результати роботи кожної складової системи контролінгу мають бути відкритими та зрозумілими для всіх зацікавлених сторін. Додержання цього принципу забезпечується завдяки дієвій підсистемі фінансового рахівництва. До речі, країни з розвинутими економіками приділяють значну увагу ефективності фінансового рахівництва й підзвітності уряду (*government accounting and accountability*). Про успішність запровадження ефективного фінансового рахівництва можна судити на підставі ефективності діяльності урядів різних країн (табл. 2).

Індикатори ефективності діяльності урядів розраховуються Світовим банком на основі даних про підзвітність уряду, політичну стабільність і відсутність насилля, регуляторну ефективність, верховенство права, контроль корупції. Цей агрегований індикатор визначається на підставі опитування великої кількості підприємств, громадян, експертних оцінок та базується на 30 індивідуальних ресурсах інформації.

Як бачимо з табл. 2, Сербія та Румунія мають дуже близькі за значенням показники. Сербія не є членом ЄС, показники ефективності діяльності її уряду зростають повільно через низьку прозорість останньої. Аналогічна ситуація спостерігається в Україні та Білорусі. Європейський Союз спону-

Таблиця 2. Ефективність діяльності урядів різних країн у 1998–2015 рр.

Країна	1998	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Великобританія	94,63	94,63	93,20	89,95	91,87	91,94	91,94	90,05	92,79	93,75
Польща	76,10	68,78	67,48	69,86	71,29	71,56	71,56	71,56	74,52	74,52
Чехія	75,12	79,02	81,07	77,03	78,47	77,73	77,25	76,30	80,29	81,73
Румунія	28,29	46,34	45,63	44,50	46,41	44,55	45,02	52,61	55,77	51,92
Сербія	18,54	44,88	47,57	53,11	51,67	52,61	51,18	51,18	58,17	58,17
Білорусь	25,37	12,20	11,65	10,53	11,00	13,27	18,48	18,01	34,02	37,50
Україна	16,59	34,15	27,18	22,01	25,36	21,80	32,23	30,81	40,38	34,62

Складено за: Worldwide Governance Indicators / World Bank. URL: <http://info.worldbank.org/governance/WGI/#reports>.

кав Румунію вдосконалити державний облік і розкриття інформації про діяльність уряду, проте зрушення в цьому напрямі майже не помітні.

Найуспішніший серед постсоціалістичних країн перехід до ринкового господарства зробила Польща. Ця країна є одним із найкращих прикладів досягнення прозорості діяльності уряду за порівняно короткий час. Показники ефективності діяльності уряду Чехії вищі, ніж Польщі, завдяки впровадженню в 1998–2005 рр. міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному й приватному секторах. Варто зауважити, що посткомуністичні країни, котрі реалізували принципи державної підзвітності й прозорості, вже досягли кращих результатів економічного розвитку (зокрема, Польща та Чехія). Країни, які традиційно не розкривають інформацію про діяльність уряду, мають гірші економічні результати (приміром, Румунія, Сербія, Україна). Показники ефективності державного управління в Сербії вищі, ніж у РФ і Україні, але нижчі, ніж у чинних членів ЄС. Сербія прийняла рішення імплементувати міжнародні стандарти бухгалтерського обліку в державному та приватному секторах, але пізніше за Польщу й Чехію, через військові конфлікти. Хоча гармонізація її законодавства із зазначеними стандартами була розпочата пізніше, вона допомогла країні досягти доволі високих результатів ефективності уряду. Це доводить, що для формування інформації про фінансову діяльність уряду необхідно забезпечити функціонування ефективної системи макрофінансового рахівництва.

- *Підзвітності та відповідальності.* Цей принцип тісно пов'язаний із попереднім і передбачає повну підзвітність осіб, відповідальних за розпорядження фінансовими ресурсами, та відповідальність за неефективне використання таких ресурсів. Він не може застосовуватися вибірково, більше того, за заподіяну державі шкоду повинна бути запроваджена персональна відповідальність осіб, котрі прийняли хибні рішення.

- *Санкціонування.* Дотримання цього принципу є важливим з огляду на специфіку об'єктів макрофінансового контролінгу. Санкціонування передбачає прийняття рішень щодо управління макрофінансовими потоками піс-

ля отримання відповідного дозволу на підставі аналітичного обґрунтування, здійсненого експертами.

Впровадження згаданих принципів у практику макрофінансового контролінгу сприятиме підвищенню ефективності макрофінансового управління, а дотримання вимог стосовно транспарентності інформації зменшить ризик корупції. Це дасть підстави міжнародним інституціям визнати, що Україна має дієві органи державного управління.

### Методичне забезпечення макрофінансового контролінгу

Організація фінансового контролінгу передбачає використання як загальних методів (бенчмаркінг, вартісний та портфельний аналіз, SWOT-аналіз, тобто сильних і слабких місць, ABC-аналіз, XYZ-аналіз тощо), так і специфічних – створення спеціальних облікових систем, систем моніторингу та ін. Систему управлінських рекомендацій із застосуванням інструментів і методів контролінгу наводимо у вигляді таблиці (табл. 3).

Розроблення методичного забезпечення макрофінансового контролінгу є трудомістким процесом, ефективність якого залежить від правильності обраних орієнтирів та професійності виконавців. Фахівці, задіяні у створенні контролінгових технологій, повинні детально вивчити досвід країн, де такі технології успішно впроваджуються. Крім того, потрібно постійно переглядати рекомендації й робочі матеріали міжнародних фінансових організацій.

Таблиця 3. Система управлінських рекомендацій щодо застосування інструментів макрофінансового контролінгу

Інструменти контролінгу	Завдання	Методи	Управлінські рекомендації
Визначення системи підконтрольних показників	З'ясувати фактичний стан макрофінансового середовища й тенденції його розвитку	Аналіз відносних величин, SWOT-аналіз, трендовий, кореляційний аналіз	Об'єктивна оцінка макрофінансового середовища в цілому та в розрізі його складових, виявлення сильних і слабких сторін
Формування системи індикаторів оперативного запобігання виникненню проблеми	Визначити ключові індикатори, за якими можна оперативно відстежувати проблеми	Факторний, регресійний аналіз, аналіз відхилень	Формулювання висновків щодо контрольованості ситуації за зміною індикаторів
Бенчмаркінг управління фінансовими потоками	Провести порівняльний аналіз ефективності управління фінансовими потоками з більш успішними країнами	ABC-, XYZ-аналіз, кореляційний, таксономічний і кластерний аналіз	Визначення кращих результатів і перспектив їх адаптації в Україні, усунення слабких місць
Моніторинг змін фінансового середовища та руху фінансових потоків	Оперативно виявити відхилення та їхні причини	Кореляційний, таксономічний, кластерний аналіз, вартісно-орієнтований аналіз	Визначення міри впливу відхилення кожної складової контролінгу на результат системи загалом

Складено авторами.

### Види макрофінансового контролінгу та його структурування

Специфіка фінансового контролінгу на макрорівні зумовлює необхідність поділу його на стратегічний і оперативний. Метою стратегічного контролінгу є забезпечення довгострокової рівноваги фінансової системи на основі аналізу інформації про зовнішні й внутрішні умови консолідації та алокації фінансових потоків. На цьому етапі важливу роль відіграють прогноз і стратегічне планування, формування системи ризик-менеджменту, котра спрямована не лише на профілактику фінансових порушень, а й на запобігання неефективній консолідації та алокації фінансових потоків.

Оперативний контролінг передбачає створення системи управління досягненням поточних цілей, а також прийняття своєчасних рішень у частині оптимізації процесів обміну інформацією між складовими системи фінансового контролінгу. Якщо стратегічний контролінг застосовує схожі підходи й інструментарій на всіх рівнях його організації, то оперативний – різні, залежно від ключової сфери його організації. Зокрема, організація функціональних систем контролінгу на рівні фіскальної служби має на меті сервісне обслуговування клієнтів, за рахунок підвищення якості котрого будуть формуватися постійні потоки податкових платежів. Запровадження контролінгових систем прийняття рішень та підтримки їх виконання на рівні Міністерства фінансів забезпечить зниження ризиків неефективного використання бюджетних коштів. Уявлення про систему макрофінансового контролінгу дає рис. 2.

### Необхідність застосування макрофінансового контролінгу

Серед науковців поширена думка, що контролінг є концепцією системного антикризового управління і його організація необхідна там, де управління або його об'єкт зазнає кризи [29–31]. На наш погляд, такий підхід є дещо спрощеним. З одного боку, контролінг – це нова філософія управління, котра наділяє економічну систему (мікро- чи макрорівня) здатністю протистояти зовнішнім викликам. З другого боку, на думку багатьох учених, сучасна економіка перебуває у стані турбулентності, тому заходи антикризового управління мають вживатися постійно. Таким чином, актуальність організації й розвитку макрофінансового контролінгу пов'язана не так із необхідністю антикризового управління, як із потребою в організації управління фінансовими потоками в умовах постійної невизначеності та стресу. Основними стрес-факторами є:

- зростання масштабів тіньової економіки;
- посилення недовіри платників податків до держави та її здатності ефективно виконувати свої функції;
- підвищення ризиків опортуністичної поведінки платників податків і держави;
- популяризація ідей ухилення від сплати податків та агресивного податкового планування;



- збільшення впливу олігархічних угруповань, а також їхніх можливостей лобювати власні фінансові інтереси;
- погіршення якості аналітичного й інформаційного забезпечення макрофінансового прогнозування та планування;
- зниження ефективності фінансового контролю;
- негативне ставлення суспільства до процесу сплати податків і осіб, відповідальних за їх збір, тощо.

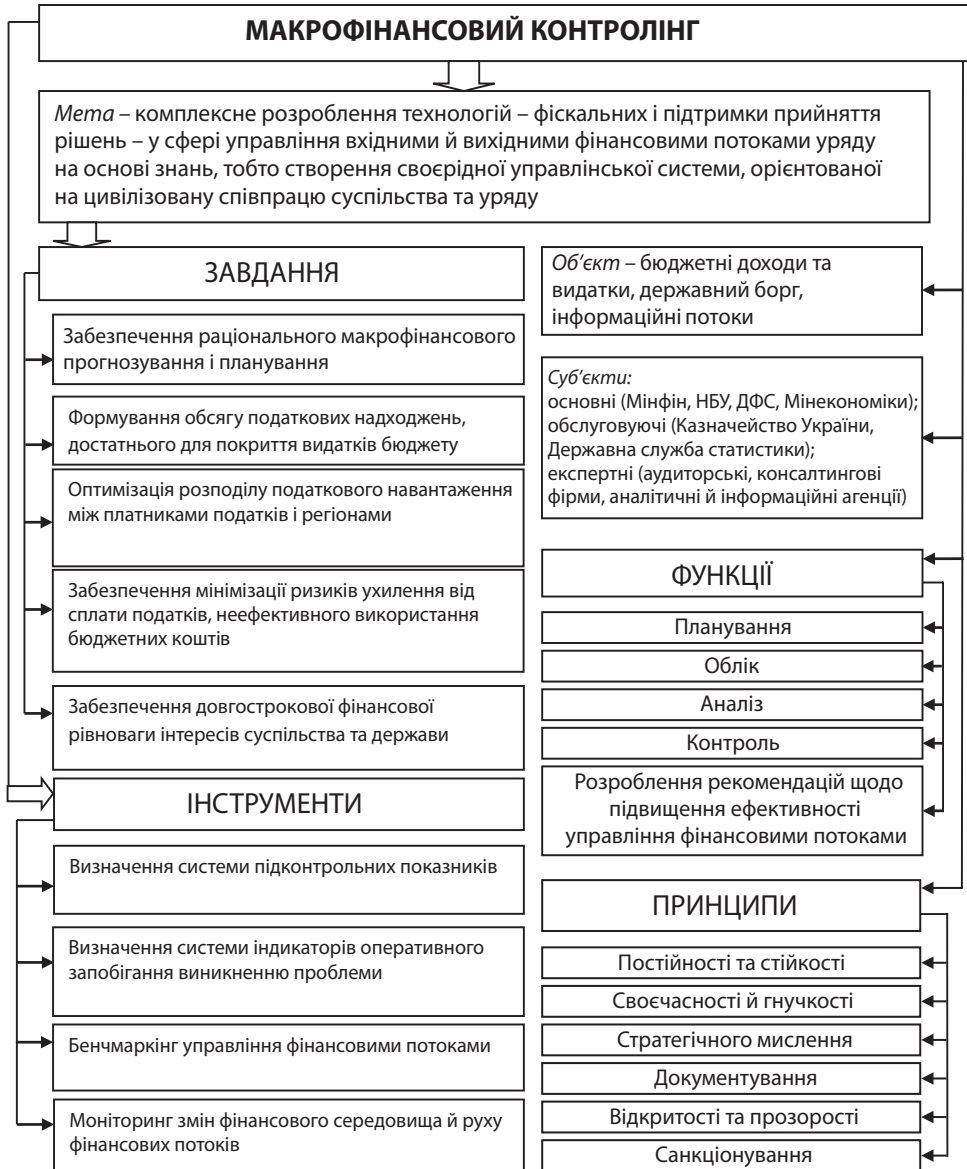


Рис. 2. Фінансовий контролінг на макрорівні

Побудовано авторами.

Крім того, впровадження фінансового контролінгу на макрорівні пов'язане з необхідністю підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у публічному секторі, а також суміжних секторах, котрі мають доступ до державного фінансування. Прикладом застосування контролінгових технологій є створення контрольних контактних пунктів (*control contact points* – ССР) у межах програм міжнародного співробітництва<sup>1</sup>. Причому не для забезпечення контролю використання коштів, а для здійснення превентивних заходів на етапі розподілу фінансування, таких як проведення консультацій із питань комплаєнсу українського й міжнародного законодавства у сфері фінансів, запобігання виникненню конфліктів інтересів у процесі реалізації програм і організації зовнішнього аудиту. ССР є своєрідною сполучною ланкою між міністерствами фінансів відповідних країн, донорами та реципієнтами коштів.

При побудові системи макрофінансового контролінгу слід уникати двох крайніх випадків. По-перше, надмірної централізації, що збільшує ризики опортуністичної поведінки (особливо з боку державної бюрократії) й корупції. Прикладом того, як це можна робити, є організація контролю використання коштів Глобального фонду боротьби зі СНІДом та туберкульозом. Окрім чіткої системи внутрішнього контролю, котрий здійснюється незалежними експертами, в т. ч. на волонтерських засадах, професійного зовнішнього аудиту (проводиться одразу двома компаніями, що входять до Великої четвірки), для додаткового контролю й розроблення пропозицій щодо оптимізації використання коштів фонду залучаються додаткові експерти-аналітики та аудиторів, котрі не дублюють діяльність зовнішніх і внутрішніх аудиторів, а надають власне бачення ситуації з освоєнням його коштів. По-друге, номінального існування міністерства фінансів як статистичної й облікової установи, що характерно для багатьох транзитивних економік, зокрема України. Якщо це міністерство виконує суто статистичну функцію, то ефективність використання коштів буде невисокою. В ЄС окреслену проблему розв'язали в такий спосіб: фінансування проекту чи програми проводиться траншами, причому наступний надається тільки після ефективного використання (а не просто освоєння) попереднього. Прикладом є проблема у відносинах між Міністерством охорони здоров'я України та Глобальним фондом боротьби зі СНІДом та туберкульозом: фонд може відмовитися від подальшої співпраці з МОЗ, якщо не буде змінено підхід до фінансування лікарень на основі принципу надання коштів на ліжко-місце. В такому випадку Міністерство фінансів не повинне бути лише спостерігачем – воно має виступити з ініціативою щодо вдосконалення принципів фінансування лікарень.

Запровадження системи макрофінансового контролінгу, націленої на співпрацю суспільства й держави, сприятиме побудові цивілізованих відносин між ними на основі збалансування інтересів обох сторін. З цієї точки

---

<sup>1</sup> ССР створено в межах Спільної операційної програми “Румунія–Україна 2014–2020”, яка фінансується за рахунок коштів ЄС.

зору, макрофінансовий контролінг є одним із ключових елементів управління фінансовими потоками, основою для організації співпраці суспільства та держави, забезпечує орієнтацію на прийняття оптимальних фінансових рішень для досягнення збалансування інтересів сторін.

Підсумовуючи викладене, доходимо таких висновків:

1. Фінансовий контролінг на макрорівні – це система технологій підтримки прийняття рішень у сфері управління фінансовими потоками уряду, спрямованих на співпрацю суспільства й держави в особі органів державної влади, а також оптимізацію діяльності останніх. Стратегічною метою фінансового контролінгу є комплексне розроблення технологій – фіскальних і підтримки прийняття рішень – у сфері управління вхідними та вихідними фінансовими потоками уряду на основі знань, тобто створення своєї управлінської системи, орієнтованої на цивілізовану співпрацю суспільства й держави.

2. Основними структурними елементами системи макрофінансового контролінгу є: підсистема прогнозування та планування, фінансове рахівництво, фінансова логістика, підсистема аналізу й моніторингу, підсистема аудиту, контролю та консалтингу, підсистема ризик-менеджменту, об'єктами – бюджетні доходи й видатки, державний борг, міжнародні донорські кошти, інформаційні потоки, пов'язані з рухом бюджетних потоків і динамікою державного боргу, суб'єктами – основні, обслуговуючі та експертні організації.

3. До принципів фінансового контролінгу відносять такі: постійності й стійкості, своєчасності та гнучкості, стратегічного мислення, документування, відкритості й прозорості, санкціонування, до інструментів – визначення систем: підконтрольних показників, індикаторів оперативного запобігання виникненню проблеми; бенчмаркінг управління фінансовими потоками; моніторинг змін фінансового середовища та руху фінансових потоків.

4. Макрофінансовий контролінг поділяється на стратегічний і оперативний. Метою першого є забезпечення довгострокової рівноваги фінансової системи, другого – створення системи управління досягненням поточних цілей, а також прийняття своєчасних рішень у частині оптимізації процесів обміну інформацією між складовими системи фінансового контролінгу. Якщо стратегічний контролінг застосовує схожі підходи та інструментарій на всіх рівнях його організації, то оперативний – різні, залежно від ключової сфери його організації.

5. Необхідність запровадження фінансового контролінгу спричинена зростанням масштабів тіньової економіки, посиленням недовіри платників податків до держави та її здатності ефективно виконувати свої функції, підвищенням ризиків опортуністичної поведінки платників податків і держави, популяризацією ідей ухилення від сплати податків та агресивного податкового планування, збільшенням впливу олігархічних угруповань та їхніх можливостей лобювати власні фінансові інтереси, погіршенням якості аналітичного й інформаційного забезпечення макрофінансового прогнозування та планування, зниженням ефективності фінансового контролю, негативним ставленням суспільства до процесу сплати податків і осіб, відповідальних за їх збір, тощо.

### Список використаних джерел

1. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Vahlen, 2001.
2. Serfling K. Controlling. 2 Aufl. Stuttgart ; Berlin ; Koln : Kohlhammer, 1992. P. 54–57.
3. Карцева В. В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_5/195.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_5/195.pdf).
4. Controlling Modern Government. Variety, Commonality and Change / C. Hood et al. 2004. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1578&rep=rep1&type=pdf>.
5. Controlling public money: internal financial control and external audit. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/42754453.pdf>.
6. Bowman J. S., West J. P. American Public Service: Radical Reform and the Merit System. Boca Raton ; London ; New York : CRC Press, 2007. 56 p.
7. West J. P., Condrey S. E. Municipal Government Strategies for Controlling Personnel Costs During the Fiscal Storm. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1644058](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1644058).
8. Controlling Federal Income Tax Withholding. URL: <http://nwrcc.org/PDFs/practical1.pdf>.
9. Busby C., Robson W. B. P. Controlling the Public Purse: The Fiscal Accountability of Canada's Senior Government. 2016. URL: [http://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research\\_papers/mixed/commentary\\_448.pdf](http://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research_papers/mixed/commentary_448.pdf).
10. Hoffmann O. Balances Scorecard-basiertes Controlling in einem Internet-Startup. *Kostenrechnungspraxis*. 2000. Sonderheft 1. S. 25–32.
11. Brave S., Butters R. A. Gathering insights on the forest from the trees: A new metric for financial conditions / Federal Reserve Bank of Chicago. *Working Paper*. 2010. No. 7, Aug. 24.
12. Doz C., Giannone D., Reichlin L. A quasi maximum likelihood approach for large approximate dynamic factor models / European Central Bank. *Working Paper*. 2006. No. 674, Sept.
13. Durbin J., Koopman S. J. Time Series Analysis by State Space Methods. Oxford, UK ; New York : Oxford University Press, 2001. 400 p.
14. Financial conditions indexes: A fresh look after the financial crisis : University of Chicago Booth School of Business, Initiative on Global Markets Report / J. Hatzius et al. 2010. Apr. 13. URL: <http://research.chicagobooth.edu/igm/events/docs/2010usmpfreport.pdf>.
15. Illing M., Liu Y. Measuring financial stress in a developed country: An application to Canada. *Journal of Financial Stability*. 2006. Vol. 2, No. 3. P. 243–265.
16. Bauer G. H., Diez de los Rios A. An international dynamic term structure model with economic restrictions and unspanned risks. *Working Papers*. 2012. No. 12-5.
17. Stock J. H., Watson M. W. Forecasting using principal components from a large number of predictors. *Journal of the American Statistical Association*. 2002. Vol. 97, No. 460. P. 1167–1179.
18. Moench E. Term structure surprises: the predictive content of curvature, level, and slope. *Journal of Applied Econometrics*. 2012. Vol. 27. P. 574–602.
19. Dewachter H., Iania L. An extended macro-finance model with financial factors. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 2012. Vol. 46. P. 1893–1916.
20. Кушнір І. М. Особливості формування контролінгового механізму державного регулювання національної економіки. *Економіка і держава*. 2013. № 2. С. 20–23.
21. Стефанюк І. Б. Теоретико-методологічні засади застосування контролінгу в системі державного регулювання економіки. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 149–156.
22. Письмаченко Л. М. Контролінг в органах державної влади і органах місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2008. 72 с.
23. Терещенко О. О. Контролінг поведінки в концепції біхевіористичних фінансів. *Фінанси України*. 2011. № 10. С. 104–116.
24. Паєнтко Т. В. Митний контролінг у сфері фінансових послуг: реалії та перспективи в Україні. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3601>.

25. Development of the description of the management and control systems in ENI CBC programmes. URL: [https://tesim-enicbc.eu/wp-content/uploads/2016/12/DMCS\\_Correct\\_Template\\_15122016.pdf](https://tesim-enicbc.eu/wp-content/uploads/2016/12/DMCS_Correct_Template_15122016.pdf).

26. Положення про Міністерство фінансів України : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 20.08.2014 № 375. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF>.

27. Про Рахункову палату : закон України від 02.07.2015 № 576-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/576-19>.

28. Положення про Державну аудиторську службу : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 03.02.2016 № 43. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF>.

29. Лінич Л. Г., Гадзевич Л. Г. Контролінг в системі антикризового управління. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 722. С. 377–381.

30. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Staftp/2012\\_53/files/ST53\\_38.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staftp/2012_53/files/ST53_38.pdf).

31. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2001. № 12. С. 56–63.

### References

1. Reichmann, T. (2001). *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*. Vahlen [in German].

2. Serfling, K. (1992). *Controlling*. 2 Aufl. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer [in German].

3. Karceva, V. V. (n. d.). *Finansovy`j kontrolinh v sy`stemi finansovoho menedzhmentu* [Financial controlling in the financial management system]. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2011\\_5/195.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_5/195.pdf) [in Ukrainian].

4. Hood, C. et al. (2004). *Controlling Modern Government. Variety, Commonality and Change*. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1578&rep=rep1&type=pdf>.

5. Klingenstierna, U. (2009). *Controlling public money: internal financial control and external audit*. Retrieved from <http://www.sigmaweb.org/publications/42754453.pdf>.

6. Bowman, J. S., West, J. P. (2007). *American Public Service: Radical Reform and the Merit System*. Boca Raton; London; New York: CRC Press.

7. West, J. P., Condrey, S. E. (2010). *Municipal Government Strategies for Controlling Personnel Costs During the Fiscal Storm*. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1644058](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1644058).

8. National War Tax Resistance Coordinating Committee. (n. d.). *Controlling Federal Income Tax Withholding*. Retrieved from <http://nwttrcc.org/PDFs/practical1.pdf>.

9. Busby, C., Robson, W. B. P. (2016). *Controlling the Public Purse: The Fiscal Accountability of Canada's Senior Government*. Retrieved from [http://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research\\_papers/mixed/commentary\\_448.pdf](http://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research_papers/mixed/commentary_448.pdf).

10. Hoffmann, O. (2000). *Balances Scorecard-basiertes Controlling in einem Internet-Startup*. Kostenrechnungspraxis. Sonderheft 1.

11. Brave, S., Butters, R. A. (2010, August 24). Gathering insights on the forest from the trees: A new metric for financial conditions. *Federal Reserve Bank of Chicago Working Paper*, 7.

12. Doz, C., Giannone, D. & Reichlin, L. (2006, September). A quasi maximum likelihood approach for large approximate dynamic factor models. *European Central Bank Working Paper*, 674.

13. Durbin, J., Koopman, S. J. (2001). *Time Series Analysis by State Space Methods*. Oxford, UK; New York: Oxford University Press.

14. Hatzius, J. et al. (2010). *Financial conditions indexes: A fresh look after the financial crisis*. University of Chicago Booth School of Business, Initiative on Global Markets Report. Retrieved from <http://research.chicagobooth.edu/igm/events/docs/2010usmpfreport.pdf>.



15. Illing, M., Liu, Y. (2006). Measuring financial stress in a developed country: An application to Canada. *Journal of Financial Stability*, Vol. 2, No. 3, 243–265.
16. Bauer, G. H., Diez de los Rios, A. (2012). An international dynamic term structure model with economic restrictions and unspanned risks. *Working Papers*, 12–5.
17. Stock, J. H., Watson, M. W. (2002). Forecasting using principal components from a large number of predictors. *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 97, No. 460, 1167–1179.
18. Moench, E. (2012). Term structure surprises: the predictive content of curvature, level, and slope. *Journal of Applied Econometrics*, 27, 574–602.
19. Dewachter, H., Iania, L. (2012). An extended macro-finance model with financial factors. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 46, 1893–1916.
20. Kushnir, I. M. (2013). Osobly`vosti formuvannya kontrolinhovoho mekhanizmu derzhavnogo rehulyuvannya nacional`noyi ekonomiky` [Peculiarities of controlling mechanism formation of national economy state regulation]. *Ekonomika i derzhava* [Economy and the state], 2, 20–23 [in Ukrainian].
21. Stefanyuk, I. B. (2006). Teorety`ko-metodolohichni zasady` zastosuvannya kontrolinhu v sy`stemi derzhavnogo rehulyuvannya ekonomiky` [Theoretical and methodological principles of the use of controlling in the system of state regulation of the economy]. *Finansy` Ukrayiny`* [Finance of Ukraine], 5, 149–156 [in Ukrainian].
22. Py`s`machenko, L. M. (2008). *Kontrolinh v orhanakh derzhavnoyi vlady` i orhanakh miscevoho samovryaduvannya* [Controlling in public and local authorities]. Ky`yiv: NADU [in Ukrainian].
23. Tereshhenko, O. O. (2011). Kontrolinh povedinky` v koncepciyi bikheviory`sty`chny`kh finansiv [Behavior controlling in the concept of behavioral finance]. *Finansy` Ukrayiny`* [Finance of Ukraine], 10, 104–116 [in Ukrainian].
24. Payentko, T. V. (2014). My`tny`j kontrolinh u sferi finansovy`kh posluh: realiyi ta perspektyvy` v Ukrayini [Custom accountant management in financial services: realities and prospects in Ukraine]. *Efektynva ekonomika* [Efficient economy], 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3601> [in Ukrainian].
25. TESIM. (n. d.). *Development of the description of the management and control systems in ENI CBC programmes*. Retrieved from [https://tesim-enicbc.eu/wp-content/uploads/2016/12/DMCS\\_Correct\\_Template\\_15122016.pdf](https://tesim-enicbc.eu/wp-content/uploads/2016/12/DMCS_Correct_Template_15122016.pdf).
26. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014). *Polozhennya pro Ministerstvo finansiv Ukrayiny`* [Regulation on the Ministry of Finance of Ukraine] (Decree No. 375, August 20). Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF> [in Ukrainian].
27. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro Rakhunkovu palatu* [About the Accounting Chamber] (Act No. 576-VIII, July 2). Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/576-19> [in Ukrainian].
28. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). *Polozhennya pro Derzhavnu audy`tors`ku sluzhbu* [Regulations on the State Audit Service] (Decree No. 43, February 3). Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF> [in Ukrainian].
29. Lipy`ch, L. H., Hadzevy`ch, L. H. (2012). Kontrolinh v sy`stemi anty`kry`zovoho upravlinnya [Controlling in the system of crisis management]. *Visny`k Nacional`noho universy`tetu "Lvivs`ka politekhnika"* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], 722, 377–381 [in Ukrainian].
30. Pustovit, L. Ye. (n. d.). *Sy`stema kontrolinhu yak chy`nny`k stabil`nosti diyal`nosti pidpry`yemstva* [Controlling system as a factor in the stability of the enterprise]. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Staftp/2012\\_53/files/ST53\\_38.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staftp/2012_53/files/ST53_38.pdf) [in Ukrainian].
31. Tereshhenko, O. O. (2001). Kontrolinh u sy`stemi anty`kry`zovoho upravlinnya pidpry`yemstvom [Controlling in an enterprise crisis management system]. *Finansy` Ukrayiny`* [Finance of Ukraine], 12, 56–63 [in Ukrainian].