

REFERENCES

Avanesova, N. E., and Ivashkina, K. M. "Osoblyvosti upravlinnia depozytnymy operatsiiamy u banku" [Features of management of Depository operations in Bank]. *Molodyi vchenyi*. <http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2016/1/1.pdf>

Bondarenko, L. A., and Onyshchuk, K. S. "Neobkhdnist vprovadzhennia innovatsii pry upravlinni zaluchenymy koshchamy banku" [The need for innovation in the management of raised funds of the Bank]. <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32375/1/240-429-430.pdf>

Isaieva, M. V. "Formuvannia napriamiv udoskonalennia upravlinnia depozytnymy operatsiiamy banku na osnovi pobudovy «dereva tsilei»" [Formation of ways of improving the management of the Deposit operations of the Bank based on the construction of "objectives tree"]. <http://www.sworld.com.ua/konfer29/1282.pdf>

Kozhel, N. O. "Otsinka faktoriv vplyvu na protses formuvannia ta realizatsii depozytnoi polityky banku" [Evaluation of factors influencing the process of formation and implementation of the Bank's Deposit policy]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*. Vol. 12 (2005): 223-233.

Maslova, N. O., and Pesliak, O. I. "Aktualni problemy ta perspektyvy depozytnoi diialnosti bankiv na rynku rozdribnykh posluh" [Actual problems and prospects of Deposit of banks on the retail market]. http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/fkd/2011_1/part1/8.pdf

Shapovalova, S. M., and Kostina, A. I. "Kilkisni ta yakisni aspekty upravlinnia resursamy komertsiihnoho banku" [The quantitative and qualitative aspects of resource management of commercial Bank]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 1 (2014): 198-200.

Viadrova, I. M., and Volokhata, V. Ye. "Systemnyi pidkhd v upravlinni zaluchenymy resursamy banku" [System approach in management of attracted resources of the Bank]. *Ekonomika i derzhava*, no. 10 (2014): 43-48.

Zolotaryova, O. V., and Hurbych, O. V. "Adaptyvnyi mekhanizm formuvannia ta realizatsii depozytnoi polityky komertsiihnoho banku" [Adaptive mechanism of formation and realization of Deposit policy of commercial Bank]. *Hlobalni problemy ekonomiky ta finansiv*. Vol. 3. Kyiv; Praha; Viden. 2015. 20-24.

УДК 336.22

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛІНГУ

© 2016 ПАЄНТКО Т. В.

УДК 336.22

Паєнтко Т. В. Теоретико-організаційні засади податкового контролінгу

Метою статті є обґрунтування сутності, принципів, функцій і завдань податкового контролінгу на макрорівні. Доведено, що податковий контролінг – це система інформаційної підтримки та координації управління процесом прийняття рішень, який включає прогнозування і планування, податкове рахівництво, фінансову діагностику, бюджетування, ризик-менеджмент, обмін фінансовою інформацією між центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику, іншими організаціями, задіяними в системі контролінгу, та платниками податків. Визначено, що мета податкового контролінгу – комплексна розробка фіскальних технологій та технологій підтримки прийняття рішень у сфері управління податками на основі знань, орієнтованих на цивілізовану співпрацю платників податків та центрального органу виконавчої влади. Обґрунтовано принципи, функції та завдання податкового контролінгу на макрорівні.

Ключові слова: податковий контролінг, функції, принципи, завдання податкового контролінгу.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

Паєнтко Тетяна Василівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: tpayentko@mail.ru

УДК 336.22

Паєнтко Т. В. Теоретико-организационные основы налогового контроллинга

Целью данной статьи является обоснование сущности, принципов, функций и задач налогового контроллинга на макроуровне. Установлено, что налоговый контроллинг – это система информационной поддержки и координации процесса принятия решений. Он включает прогнозирование и планирование, налоговое счетоводство, финансовую диагностику, бюджетирование, управление рисками, обмен финансовой информацией между центральным органом исполнительной власти, обеспечивающим государственную налоговую и таможенную политику, другими организациями, участвующими в системе контроллинга, и плательщиками налогов. Определено, что целью налогового контроллинга является комплексное развитие фискальных технологий и решений в сфере налогов на основе знаний, ориентированных на цивилизованное сотрудничество между налогоплательщиками и центральным органом исполнительной власти. Обоснованы принципы, функции и задачи налогового контроллинга на макроуровне.

Ключевые слова: налоговый контроллинг, функции, принципы, задачи налогового контроллинга.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 14.

Паєнтко Татьяна Васильевна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: tpayentko@mail.ru

UDC 336.22

Paientko T. V. The Theoretical and Organizational Foundations of the Tax Controlling

The article is aimed at substantiation of essence, principles, functions, and tasks of the tax controlling at the macro level. It has been found that the tax controlling is a system of informational support and coordination of the decision-making process. It includes forecasting and planning, tax accounting, financial diagnosis, budgeting, risk management, exchange of financial information between the central body of the executive power, providing the State tax and customs policy, other organizations participating in the system of controlling, and tax payers. It has been determined that purpose of the tax controlling is the integrated development of the fiscal technologies and solutions in the area of taxes on the basis of knowledge, focused on the civilized cooperation between taxpayers and the central body of the executive power. Principles, functions, and tasks of the tax controlling at the macro level have been substantiated.

Keywords: tax controlling, functions, principles, tasks of tax controlling.

Fig.: 2. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 14.

Paientko Tetiana V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: tpayentko@mail.ru

Сучасний етап розвитку економіки України обумовлює актуальність розробки нових підходів до побудови взаємовідносин між суспільством та урядом. Методи, отримані у спадок від Радянського Союзу і засновані на ідеї домінування держави в усіх сферах суспільного життя, вже не відповідають умовам сучасності. Об'єктивно виникає потреба в пошуку нових форм і методів організації виконання функцій держави, контролю за ефективністю перерозподілу ВВП і національного багатства, тощо. Особливо гостро це відчувається у сфері організації оподаткування, де орієнтація держави виключно на здійснення контролю за повнотою і своєчасністю нарахування та сплати податків не виправдовує себе і потребує заміни прогресивнішими підходами. Сучасний етап глобалізаційних та інтеграційних процесів вимагає подальших напрацювань у сфері розбудови організаційних засад макрофінансового контролю з урахуванням потенціалу взаємодії органів виконавчої влади, задіяних у розробці та реалізації фінансової політики, і членів суспільства.

Як свідчать публікації зарубіжних фахівців, предметом їх дискусій усе частіше стає доцільність впровадження практики контролю на макrorівні. Передусім потенціал контролю досліджується в публічному секторі загалом [7; 8], сфері надання суспільних послуг [11], управління доходами і витратами уряду [10; 14] тощо. Серйозні кроки щодо розробки систем макрофінансового контролю зроблено в Канаді [9] та Німеччині [12].

Вітчизняні фахівці традиційно ведуть мову про організацію контролю на мікрорівні, макроекономічний аспект досліджено недостатньо. На сучасному етапі розвитку економіки України відсутня єдина ідеологія контролю, окремі його елементи застосовуються в діяльності багатьох економічних суб'єктів, переважно великих корпорацій з іноземним капіталом, однак єдина методологія, чітка систематизація інструментарію і завдань відсутня, що значно знижує ефективність контролю, а іноді навіть дискредитує його. Окремі ідеї щодо контролінгового механізму державного регулювання національної економіки розкрито в працях І. Кушнір [2], І. Стефанюка [6], Л. Письмаченко [5]. Ідеї щодо контролінгового механізму регулювання діяльності платників податків представлено у працях І. Кушнір [3, с. 41–46]. Зокрема вона пропонує розробити контролінговий механізм регулювання податкових платежів суб'єктів національної економіки та методу регулювання розрахунків з бюджетом платників податків (зборів) на засадах податкового контролю з використанням облікової та контрактної політики [3, с. 41–42]. Однак такий підхід є однобоким і фіскальноорієнтованим, у ньому втрачена ідея контролю як цілісної управлінської системи. Ідеї розвитку податкового контролю на макrorівні потребують серйозної уваги, оскільки здійснити структурні зміни в організації взаємодії фіскальних органів та платників без створення системи податкового контролю неможливо. Тому метою статті є обґрунтування сутності, принципів, функцій і завдань податкового контролю на макrorівні.

Історія виникнення контролю є відносно нетривалою, вона розпочалася у ХХ ст. з концепції розвитку економічного управління на підприємстві. Як функціо-

нальна складова державного управління контроль почав застосовуватися наприкінці 1990-х рр. у країнах Західної Європи. У Німеччині започаткування розвитку контролю у сфері державного управління пов'язане з роботою федерального уряду в напрямі економії витрат на утримання федеральних органів управління. Крім того, запровадження системи контролю в діяльність органів державного управління було пов'язане з необхідністю зміни підходів до визначення їх функціональних обов'язків, переорієнтування їх із суто контрольної функції до функції попередження порушень та націленістю на ефективне управління [4]. Саме ідея ефективного управління процесом оподаткування і повинна лежати в основі податкового контролю і в жодному разі не обмежуватися контрольними заходами.

Стратегічною метою податкового контролю є комплексна розробка фіскальних технологій та технологій підтримки прийняття рішень у сфері управління податками на основі знань, тобто створення своєрідної управлінської системи, яка буде орієнтована на цивілізовану співпрацю платників податків та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику. Кінцевим результатом (продуктом) є створення інтегрованої системи податкового контролю на основі інтеграції методичного та інформаційного забезпечення, інформаційного моніторингу, податкового рахівництва, податкової логістики, ризик-менеджменту, аналізу і підтримки рішень, планування і прогнозування, контролю з метою вирішення широкого спектра задач взаємодії уряду з платниками податків у сфері управління оподаткуванням.

Виходячи з викладеного, *податковий контроль* – це система інформаційної підтримки та координації управління процесом прийняття рішень, який включає прогнозування і планування, податкове рахівництво, фінансову діагностику, бюджетування, ризик-менеджмент, обмін фінансовою інформацією між центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику, іншими організаціями, задіяними в системі контролю, та платниками податків, консультування та орієнтацію на прийняття оптимальних управлінських рішень у взаємодії уряду та платників податків.

Досліджуючи контроль як концепцію управління, вчені виділяють різні структурні елементи [1; 12; 13], кількість яких варіюється залежно від цілей системи управління. Найчастіше серед елементів контролю називають планування, мотивацію, облік, аналіз, контроль бенчмаркінг тощо. Слід зазначити, що досить часто виділення елементів контролю характеризується відсутністю системного підходу, що суперечить власне природі контролю та робить такі напрацювання далекими від ефективною практики. Визначення переліку елементів контролю має ґрунтуватися на одній з основних концепцій – концепції, яка орієнтована на облікову систему, чи концепціях, орієнтованих на систему управління. Слід зазначити, що концепція контролю, орієнтована на облікову систему, виникла однією з перших, однак її головна ідея полягала в організації чіткого обліку та

контролю витрат, у той час як пізніші концепції були вже орієнтовані на розробку цілісних систем управління. Розвиток ідей податкового контролю на макrorівні ґрунтується на концепції оптимізації інтересів зацікавлених осіб. Основна ідея контролю відповідно до цієї концепції полягає у збалансуванні інтересів суб'єкта господарювання (у випадку податкового контролю – платників податків) та інтересів найбільш впливових інститутів (у випадку податкового контролю – держави, в особі центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику). Контроль орієнтує процес управління на досягнення оперативних цілей, які є похідними від головної. При цьому контроль робить прозорими результати діяльності, а значить, дає можливість визначити ступінь досягнення цілей та ефективність процесу в цілому. Виходячи з викладеного, складовими елементами податкового контролю як системи на макrorівні є:

1. *Підсистема прогнозування, планування і бюджетування.* Її робота орієнтована на створення якісного, реального інформаційного забезпечення для прогнозування і планування податкових платежів, здійснення оперативного управління ними на засадах бюджетування.

2. *Податкове рахівництво* – облікова система, яка забезпечує створення інформаційної бази про нарахування та сплату податків і зборів.

3. *Податкова логістика* – система управління фінансовими потоками в економічних системах на основі синергійних зв'язків та оперативного обміну інформацією в економічно адаптивних системах.

4. *Підсистема аналізу та моніторингу,* робота якої орієнтована на визначення системи цільових показників та індикаторів, аналіз відхилень.

5. *Підсистема аудиту, контролю та консалтингу.* Її завдання полягає в забезпеченні контролю за повнотою та своєчасністю сплати податків і зборів, попередженні податкових правопорушень, наданні якісних консультативних послуг платникам податків.

6. *Підсистема ризик-менеджменту,* яка націлена на ідентифікацію, оцінку та управління ризиками.

Об'єктами податкового контролю є власне потоки податкових платежів, усі місця їх виникнення, що продиктовано необхідністю виявлення «вузьких місць» та «резервів покращення цільових показників»; інформаційні потоки, які дають можливість фіксувати та оцінювати ситуацію відносно макрофінансової ситуації в цілому, фінансового стану окремих платників податків, потенціалу податкових надходжень тощо.

Податковий контроль відповідає на питання: наскільки ефективно центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику, забезпечує досягнення поставлених цілей, і наскільки ефективно при цьому витрачаються ресурси. Виходячи з цього, функції податкового контролю представимо таким чином (рис. 1).

З урахуванням функцій податкового контролю та цілей управління податковими платежами можна сформулювати матрицю завдань податкового контролю (табл. 1).

Структура прикладних задач податкового контролю у сфері взаємодії з великими платниками податків обумовлюється певними особливостями та може бути деталізована і включати в себе:

- ✦ контроль правильності визначення бази оподаткування та нарахування податкових зобов'язань. Порівняння бази оподаткування із середніми значеннями, звичайними цінами за допомогою порівняння масивів первинної інформації;
- ✦ застосування методів «дзеркальної статистики» – порівняння даних про імпорт з даними митних органів країни експорту;
- ✦ контроль своєчасності надходжень відстрочених митних і податкових платежів;
- ✦ виявлення фактів використання імпортних операцій як прикриття вивезення капіталів за кордон;
- ✦ прогнозування наслідків для бюджету та національної економіки змін у податковому законодавстві та у правилах валютного регулювання;
- ✦ прогнозування обсягів контрабанди та обсягів незаконного перевезення валютних цінностей тощо.

Податковий контроль за управлінськими функціями близький до фінансового, тому організація його системи передбачає використання як загальних методів фінансового контролю (бенчмаркінг, вартісний і портфельний аналіз, SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць), ABC-аналіз, XYZ-аналіз тощо), такі специфічних – створення спеціальних облікових систем, систем моніторингу тощо. Систему управлінських рекомендацій із застосуванням інструментів та методів контролю представимо таким чином (табл. 2).

Специфіка податкового контролю на макrorівні обумовлює необхідність його поділу на стратегічний та оперативний. Метою стратегічного контролю є забезпечення довготривалого функціонування розвитку потенційної бази сплати податкових платежів. Це відбувається на основі аналізу інформації про зовнішні та внутрішні умови організації діяльності платників податків. На етапі стратегічного контролю важливу роль відіграє прогноз і стратегічне планування, розробка системи ризик-менеджменту, яка спрямована не тільки на профілактику податкових порушень, але й на попередження залучення великих платників податків до схем легалізації коштів, придбаних злочинним шляхом.

Оперативний контроль передбачає створення системи управління досягненням поточних цілей, а також прийняття своєчасних рішень у частині оптимізації процесів обміну інформацією між складовими системи податкового контролю. Якщо стратегічний контроль використовує схожі підходи та інструментарій на всіх рівнях його організації, то заходи оперативного контролю відрізняються залежно від ключової сфери його організації. Зокрема, створення функціональних систем контролю на рівні фіскальної служби має на меті сервісне обслуговування клієнтів, за рахунок підвищення якості якого буде формуватися постійний фінансовий потік податкових платежів.

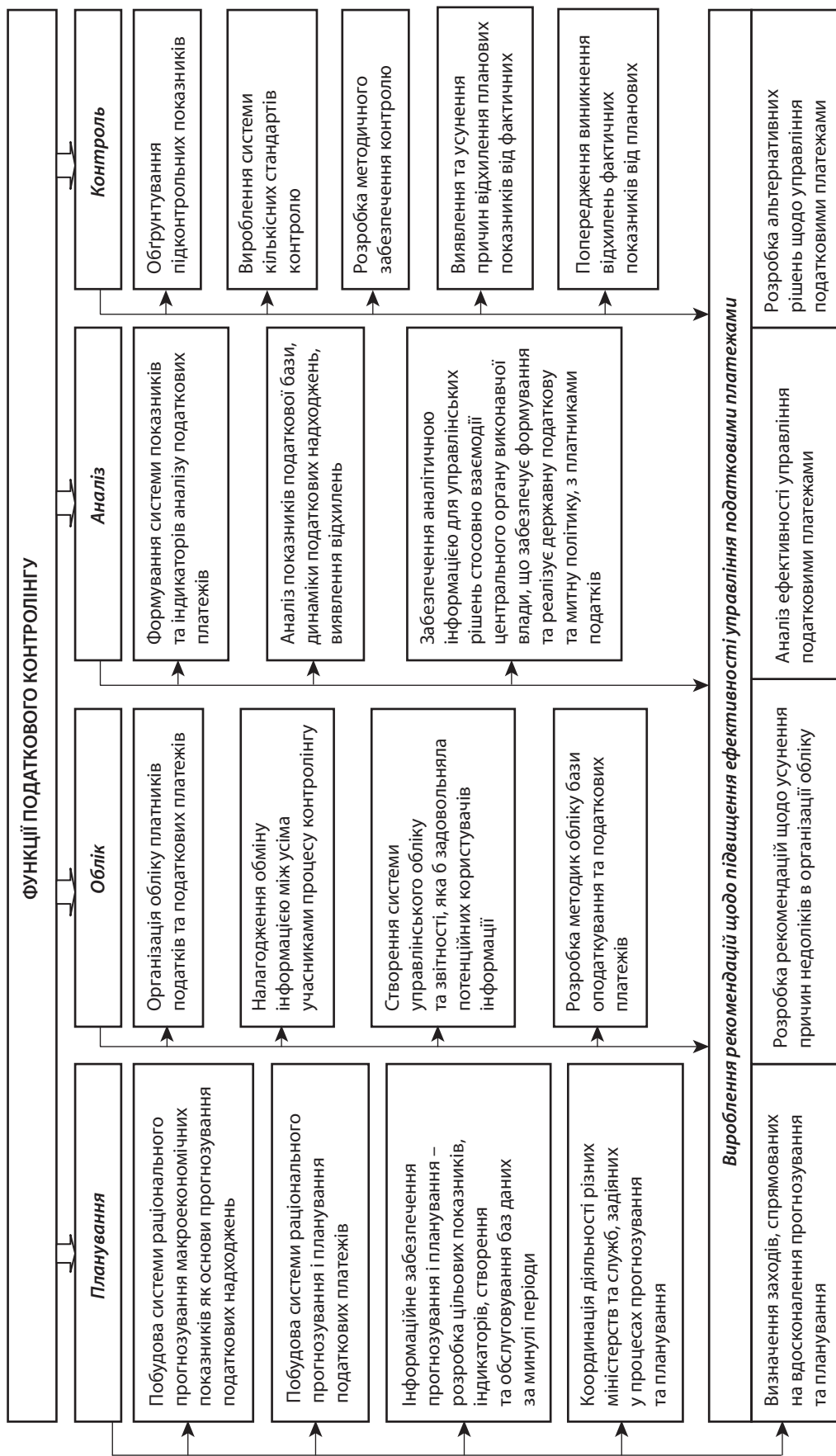


Рис. 1. Функції податкового контролінгу на макрорівні

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 1

Матриця завдань податкового контролю

Завдання податкового контролю	Функції податкового контролю				Вироблення рекомендацій щодо збалансування інтересів платників податків та держави
	Планування	Облік	Аналіз	Контроль	
Забезпечення раціонального прогнозування та планування податкових надходжень	Прогнозування необхідних макроекономічних показників	Організація збору, систематизація, аналіз та інтерпретація облікової інформації	Аналіз стану податкової бази та тенденцій її розвитку	Контроль показників розвитку окремих секторів економіки, контроль обсягів тіньової економіки	Вироблення рекомендацій щодо нарощування податкової бази
	Планування сукупного обсягу податкових надходжень				
Формування обсягу податкових надходжень, достатнього для покриття видатків бюджету			Аналіз обсягів податкових надходжень	Контроль повноти нарахування і сплати податків	Вироблення рекомендацій щодо збільшення обсягів податкових надходжень
Оптимізація розподілу податкового навантаження між платниками податків і регіонами	Планування розподілу податкового навантаження	Збір інформації щодо розміру податкового навантаження та думки платників податків	Аналіз оптимальності розподілу податкового навантаження	Контроль розподілу податкового навантаження	Вироблення рекомендацій щодо оптимальності розподілу податкового навантаження
Забезпечення мінімізації ризиків ухилення від сплати податків	Планування заходів щодо мінімізації ризиків	Збір облікової інформації щодо агресивного податкового планування та ухилення від сплати податків	Аналіз втрат бюджету внаслідок агресивного податкового планування та ухилення від сплати податків	Контроль за ухиленням від сплати податків та агресивним податковим плануванням	Вироблення рекомендацій щодо попередження ухилення від сплати податків
Забезпечення довгострокової рівноваги інтересів платників податків і держави	Планування заходів щодо підвищення рівня сервісного обслуговування платників податків	Інформаційне забезпечення взаємодії платників податків та органів виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну податкову і митну політику	Аналіз поведінки учасників податкових відносин	Заходи щодо попередження ухилення від сплати податків та агресивного податкового планування, податкове консультування	Вироблення рекомендацій щодо забезпечення тривалої рівноваги інтересів платників податків і держави

Джерело: авторська розробка.

Система управлінських рекомендацій щодо застосування інструментів контролінгу

Інструменти контролінгу	Завдання	Методи	Управлінські рекомендації
Визначення системи підконтрольних показників	Визначити фактичний стан податкової бази та тенденцій її розвитку	Аналіз відносних величин, SWOT-аналіз, трендовий аналіз, кореляційний аналіз	Об'єктивна оцінка податкової бази в цілому та в розрізі її складових, виявлення сильних і слабких сторін
Визначення системи індикаторів оперативного попередження проблеми	Визначити ключові індикатори, за якими можна оперативно відстежувати проблеми	Факторний аналіз, регресійний аналіз, аналіз відхилень	Формування висновків щодо контрольованості ситуації за зміною індикаторів
Бенчмаркінг управління податковими платежами	Провести порівняльний аналіз ефективності податкової системи з більш успішними країнами	ABC-аналіз, XYZ-аналіз, кореляційний аналіз, таксономічний та кластерний аналіз	Визначення кращих результатів та перспектив їх адаптації в Україні, усунення слабких місць
Моніторинг податкової бази та податкових платежів	Оперативне виявлення відхилень та їх причин	Кореляційний, таксономічний, кластерний аналіз	Виявлення міри впливу відхилення кожної складової контролінгу на результат системи в цілому

Джерело: авторська розробка.

Організація і функціонування податкового контролінгу потребує дотримання таких принципів:

1. *Постійності та стійкості* – контролінг є цілісною системою, яка має функціонувати безперервно. Порушення цього принципу (наприклад, призупинення функціонування однієї зі складових системи контролінгу) призводить не просто до зниження ефективності системи податкового контролінгу, а позбавляє сенсу впровадження такої системи взагалі. Так, неможливо забезпечити повноцінне функціонування системи податкового контролінгу за відсутності якісного макроекономічного прогнозування і планування або за наявності практики вибіркового застосування санкцій при здійсненні податкового контролю.

2. *Своєчасності та гнучкості* – запровадження системи податкового контролінгу потребує відповідного середовища, здатного забезпечити повноцінне функціонування всіх його елементів. Так, без наявності умов для створення необхідного інформаційного забезпечення такі функції контролінгу, як планування та аналіз, повноцінно не виконуватимуться.

3. *Стратегічного мислення* – контролінг є управлінською системою, його мета полягає у здійсненні стратегічного управління, а не тільки у виявленні помилок постфактум та їх виправленні. Податковий контролінг орієнтований і на здійснення превентивних заходів, зокрема попередження порушення рівноваги інтересів платників податків і держави.

4. *Документування* – функціонування системи контролінгу ґрунтується на обробці великих масивів поточної та історичної інформації, тому реалізація цього принципу передбачає створення, обслуговування та збереження великих масивів даних для інформаційного та аналітичного забезпечення функціонування податкового контролінгу.

Таким чином, систему податкового контролінгу на макrorівні зобразимо так (рис. 2).

Контролінг є концепцією системного управління; традиційно вважається, що його організація необхідна там, де управління знаходиться в кризі. На наш погляд, необхідність організації та розвитку податкового контролінгу пов'язана з необхідністю не стільки антикризового управління, скільки організації управління податковими платежами у стресових умовах. Необхідність впровадження податкового контролінгу обумовлюється наявністю таких основних стрес-факторів:

- ✦ зростання масштабів тіньової економіки;
- ✦ зростання рівня недовіри платників податків до держави та її спроможності ефективно витрачати зібрані податки;
- ✦ зростання ризиків опортуністичної поведінки платників податків і держави;
- ✦ популяризація ідей ухилення від сплати податків та агресивного податкового планування;
- ✦ зниження якості аналітичного та інформаційного забезпечення прогнозування та планування податкових платежів;
- ✦ зниження ефективності податкового контролю;
- ✦ негативне ставлення в суспільстві до процесу сплати податків та до осіб, відповідальних за збір податків тощо.

ВИСНОВКИ

Запровадження системи податкового контролінгу, яка орієнтована на співпрацю платників податків і держави, дасть можливість у майбутньому побудувати цивілізовані відносини між платниками податків і державою на основі збалансування їх інтересів. Такий підхід до податкового контролінгу дає підстави зробити висновок, що він є одним з основних елементів управління податковими платежами, основою для організації взаємодії платників податків та держави, забезпечує ефективне консультування та фокусування на прийнятті оптимальних фінансових рішень для досягнення збалансування інтересів держави та платників податків. ■



Рис. 2. Податковий контролінг на макрорівні

Джерело: авторська розробка.

ЛІТЕРАТУРА

1. Колобова И. Н., Кузнецов С. С. Управление таможенными органами на основе процессно-ориентированного подхода: монография. М.: Изд-во РТА, 2010.

2. Кушнір І. Особливості формування контролінгового механізму державного регулювання національної економіки. *Економіка і держава*. 2013. № 2. С. 20–23.

3. Кушнір І. Розробка контролінгового механізму державного регулювання діяльності платників податків. *Економіка, фінанси, право*. 2013. № 7. С. 41–46.

4. 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>

5. Письмаченко Л. М. Контролінг в органах державної влади і органах місцевого самоврядування: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2008. 72 с.

6. Стефанюк І. Б. Теоретико-методологічні засади застосування контролінгу в системі державного регулювання економіки. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 149–156.

7. Bowman, J., West J. *American Public Service: Radical Reform and the Merit System*. CRC Press, 2007. 264 p.

8. *Controlling Modern Government. Variety, Commonality and Change*/Ed. by Christopher Hood, Oliver James, B. Guy Peters, Colin Scott. 2004. 220 p. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1578&rep=rep1&type=pdf>

9. Busby C., Robson W. *Controlling the Public Purse: The Fiscal Accountability of Canada's Senior Government*, 2016.

URL: https://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research_papers/mixed/commentary_448.pdf

10. Controlling Federal Income Tax Withholding. URL: <http://nwtccc.org/PDFs/practical1.pdf>

11. Controlling public money: internal financial control and external audit. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/42754453.pdf>

12. **Olafi H.** Balances Scorecard-basiertes Controlling in einem Internet-Startup. *Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1*, S. I, 2000.

13. **Horvarth P.** *Controlling*, 6. Auflage, Muenchen, 1996.

14. **West J., Condrey S.** Municipal Government Strategies for Controlling Personnel Costs During the Fiscal Storm. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1644058

REFERENCES

Bowman, J., and West, J. *American Public Service: Radical Reform and the Merit System*: CRC Press, 2007.

Busby, C., and Robson, W. "Controlling the Public Purse: The Fiscal Accountability of Canada's Senior Government, 2016". https://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research_papers/mixed/commentary_448.pdf

"Controlling Modern Government. Variety, Commonality and Change". <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1578&rep=rep1&type=pdf>

"Controlling Federal Income Tax Withholding". <http://nwtccc.org/PDFs/practical1.pdf>

"Controlling public money: internal financial control and external audit". <http://www.sigmaxweb.org/publications/42754453.pdf>
Horvarth, P. *Controlling*, 6. Muenchen: Auflage, 1996.

Kolobova, I. N., and Kuznetsov, S. S. *Upravleniye tamozhennymi organami na osnove protsessno-orientirovannogo podkhoda* [The control of the customs authorities based on a process-oriented approach]. Moscow: Izd-vo RTA, 2010.

Kushnir, I. "Rozrobka kontrolinhovoho mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання diialnosti platnykiv podatkov" [Development controlmodule the mechanism of state regulation of activity of taxpayers]. *Ekonomika, finansy, pravo*, no. 7 (2013): 41-46.

Kushnir, I. "Osoblyvosti formuvannya kontrolinhovoho mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky" [Features of formation controlmodule of the mechanism of state regulation of national economy]. *Ekonomika i derzhava*, no. 2 (2013): 20-23.

Olafi, H. *Balances Scorecard-basiertes Controlling in einem Internet-Startup*. *Kostenrechnungspraxis: Sonderheft 1*, 2000.

Pysmachenko, L. M. *Kontrolinh v orhanakh derzhavnoi vlady i orhanakh mistsevoho samovriaduvannya* [Controlling in public authorities and local governments]. Kyiv: NADU, 2008.

Paientko, T. V. "Mytnyi kontrolinh u sferi finansovykh posluh: realii ta perspektyvy v Ukraini" [Customs controlling in the financial services industry: realities and perspectives in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3601>

Stefaniuk, I. B. "Teoretyko-metodolohichni zasady zastosuvannya kontrolinhu v systemi derzhavnoho rehuliuвання ekonomiky" [Theoretical and methodological basis for the use of controlling in the system of state regulation of economy]. *Finansy Ukrainy*, no. 5 (2006): 149-156.

West, J., and Condrey, S. "Municipal Government Strategies for Controlling Personnel Costs During the Fiscal Storm". https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1644058