

DOI: [10.32702/2307-2156-2018.12.27](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.12.27)

УДК 351.72:336:352

*С. А. Дяченко,  
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри економічної політики та врядування  
Національної академії державного управління при Президенті України*

## **РОЗВИТОК МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

*S. Diachenko  
PhD, Associate Professor of economic policy and governance department of the  
National academy for public administration under the President of Ukraine*

### **DEVELOPMENT OF LOCAL FINANCIAL MANAGEMENT METHODS IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION REFORM**

*У статті розглянуто сутність управління місцевими фінансами, як одна із складових управління соціально-економічним розвитком адміністративно-територіальних одиниць, що здійснює спеціальний апарат за допомогою специфічних прийомів і методів, впливу на цілеспрямоване формування, використання та розпорядження коштами місцевих бюджетів, а також фінансами комунальних підприємств. Висвітлено підходи науковців до трактування цього поняття.*

*Зазначено, що суть децентралізованого управління полягає в тому, що органи місцевої влади стали наділятися тими повноваженнями, які раніше належали до компетенції державної влади. Отже, важливою складовою системи управління місцевими фінансами є компетенції місцевих органів влади. Відмічено, що за умов децентралізації державного управління компетенції місцевих органів влади стають набагато ширшими і мають більший вплив на ефективність управління місцевими фінансами.*

*Систематизовано теоретико-методологічні підходи до визначення методів управління місцевими фінансами, як способів, за допомогою яких реалізуються функції органи місцевого самоврядування із управління місцевими фінансами. Встановлено, що основними методами управління місцевими фінансами є: фінансове планування та прогнозування, фінансове регулювання, фінансовий контроль, оперативне та стратегічне управління. Висвітлено науковий дискурс стосовно розвитку методів управління місцевими фінансами. Наголошено, що за умов децентралізації державного управління методи управління місцевими фінансами доцільно розвинути та доповнити такими - бюджетуванням, як складової фінансового планування, державним аудитом та аудитом ефективності, як складових фінансового контролю.*

*Виявлено зв'язок між функціями та методами управління місцевими фінансами та подано системну класифікацію методів за різними ознаками. Зроблено висновок, що розвиток методів управління місцевими фінансами сприятиме становленню інституту місцевого самоврядування та підвищить ефективність децентралізації державного управління.*

*The article discusses the essence of local finance management as one of the components of the management of the socio-economic development of administrative and territorial units, which carries out a special apparatus with the help of specific techniques and methods, the influence on the purposeful formation, use and disposal of funds from local budgets, as well as finances of utility companies. The approaches of scientists to the interpretation of this concept are highlighted.*

*It is noted that the essence of decentralized management lies in the fact that local authorities began to be given those powers that previously belonged to the competence of the state power. Consequently, an important component of the local finance management system is the competence of local authorities. It is noted that in the conditions of decentralization of public administration, the competences of local authorities become much wider and have a greater impact on the efficiency of management of local finances.*

*The theoretical and methodological approaches to the definition of methods of management of local finances as means by which functions of local self-government bodies for local financial management are implemented are systematized. It is established that the main methods of managing local finances are: financial planning and forecasting, financial regulation, financial control, operational and strategic management. The scientific discourse on the development of local finance management methods is presented. It is stressed that in the conditions of decentralization of public administration, methods of managing local finances should be developed and supplemented by such budgeting as a component of financial planning, state audit and audit of efficiency as components of financial control.*

*The connection between functions and methods of management of local finances is revealed and the system classification of methods is presented according to various features. It is concluded that the development of local finance management methods will facilitate the establishment of a local self-government institution and increase the efficiency of decentralization of public administration.*

**Ключові слова:** державне управління; місцеві фінанси; інститут місцевого самоврядування; компетенції органів місцевого самоврядування; методи управління місцевими фінансами; реформа децентралізації.

**Key words:** public administration; local finances; institute of local self-government; competences of local self-government; local finance management methods; decentralization reform.

**Постановка проблеми.** У вирішенні соціальних проблем регіонів та їх економічного розвитку важливу роль відіграють місцеві фінанси, завдяки яким територіальна громада має можливість впливати на економічні, соціальні та політичні процеси, що відбуваються в країні. Фінансова самодостатність органів місцевого самоврядування є однією з умов побудови та розвитку демократичної держави. При цьому забезпечення фінансової самодостатності має здійснюватися на засадах заінтересованості органів місцевого самоврядування у розвитку підприємницької діяльності, стимулювання інноваційно-інвестиційної активності, зменшення частки тіньового сектору.

Зміщення центру ваги системи управління на місцевий рівень, оновлення змісту діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, зміцнення їх авторитету – це ті ключові орієнтири від досягнення яких залежить ефективність децентралізованої влади. Набуття органами місцевого самоврядування нових повноважень і відповідальності потребує підвищеної уваги до змісту їх діяльності, розширення організаційних та економічних функцій, переходу муніципальних економік на економіку знань і набуття нових компетенцій для діяльності в умовах децентралізації державного управління.

Система місцевих фінансів відрізняється багатоелементністю, складністю, інтегрованістю і взаємозалежністю її складових. В Україні існує об'єктивна потреба у створенні нової системи управління місцевими фінансами, оскільки ступінь фінансової незалежності органів місцевого самоврядування характеризує потенційні можливості економічного розвитку України, рівень демократичних прав і свобод громадян. Держава не може успішно розвиватись та економічно процвітати за відсутності фінансової незалежності регіонів. Це об'єктивна необхідність формування нових економічних відносин і відповідних методів управління місцевими фінансами за умов децентралізації державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління місцевими фінансами зроблено у наукових працях В.І. Кравченко [5], І.С. Волохової [2], З.С. Варналія [3], С.А. Романюка [11] та ін. Більшість із дослідників зосереджували основу увагу на аналізі становлення і розвитку інституту місцевого самоврядування, зміцнення їх фінансової бази, удосконаленню міжбюджетних відносин.

Питання управління місцевих фінансів у наукових колах сфери державного управління висвітлено у працях І.О. Дегтярьової [10], А.О. Дегтяря [9], В.Вакуленка [6], Я.М. Казюк [4] та ін. Систематизація наукового доробку з досліджуваної проблематики свідчить про те, що децентралізація державного управління та становлення інституту місцевого самоврядування вимагає подальшого поглибленого дослідження методів управління місцевими фінансами.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення теоретико-методологічних підходів до методів управління місцевих фінансів та їх подальший розвиток у контексті децентралізації державного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінська діяльність є важливою і невід'ємною складовою у сучасних економічних системах. Залежно від сфери застосування існує багато дефініцій, поняття «управління». У сфері публічних фінансів вживають поняття «управління фінансами», під яким розуміють сукупність заходів держави щодо забезпечення цілеспрямованого та безперервного функціонування фінансового механізму з метою досягнення ефективного функціонування всієї сукупності фінансових відносин та реалізації на цій основі відповідної фінансової політики [8]. На практиці управління фінансами - це сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на формування і використання фінансових ресурсів.

Метою державного управління є не власне існування «для себе», а забезпечення параметрів належного стану і розвитку суспільства, задоволення його потреб, інтересів та сподівань. У цьому унікальність і особлива значущість зв'язків державного управління із суспільством, оскільки середовище існування системи управління – це те первинне, що безпосередньо впливає на процес управлінських рішень, постачає його фінансовими ресурсами або блокує управлінські рішення у разі неготовності до нього суспільства. За висловленням В.В. Цветкова про те, що «криза українського суспільства – це значною мірою криза управління» [13, с. 21].

Управління місцевими фінансами це одна із складових управління соціально-економічним розвитком адміністративно-територіальних одиниць, яке здійснює спеціальний апарат за допомогою специфічних прийомів і методів, впливу на цілеспрямоване формування, використання та розпорядження коштами місцевих бюджетів, а також фінансами комунальних підприємств [1, с. 199]. Важливою складовою системи управління місцевими фінансами є компетенція місцевих органів влади. Так, Кравченко В.І. розкриває сутність управління місцевими фінансами саме через компетенції місцевих органів влади, під якими розуміє коло повноважень, якими вони наділяються законом для виконання покладених на них функцій. Компетенція місцевих органів влади в галузі фінансів є важливою складовою системи управління місцевими фінансами і значною мірою визначає його характер [5, с. 122]. Ми погоджуємось, що компетенція є лише частиною (елементом) системи управління місцевими фінансами. Зазначимо, за умов децентралізації державного управління компетенції місцевих органів влади стають набагато ширшими і потребують свого уточнення, поглиблення та систематизації. На наш погляд, доцільною є зміна типу зв'язків між регіональним та муніципальним рівнями влади з перевантаженням їх напрямів із вертикальних на горизонтальні. Отже, інститут місцевого самоврядування потребує застосування сучасних методів управління місцевими фінансами задля стимулювання економічного розвитку регіонів, забезпечуючи при цьому ефективне формування та використання фінансових ресурсів.

Існуючий поділ функцій між державою і місцевим самоврядуванням має здійснюватися на основі принципів доцільності, раціональності та ефективності. Завдання і функції повинні покладатися на той рівень влади, який їх виконає краще, економніше і ефективніше. Держава і місцеве самоврядування розподіляють між собою функції соціально-економічного регулювання. Функції соціально-економічного регулювання, які забезпечують фінанси місцевих органів влади, не обмежуються вилученням, розподілом і перерозподілом частини валового внутрішнього продукту. Місцеві органи влади, у сфері своєї компетенції здійснюють також і нормативне (правове) регулювання соціально-економічної діяльності, тобто вони встановлюють певні правила поведінки господарюючих суб'єктів (на зразок держави).

Наявність функцій і завдань, які покладаються на місцеві органи влади, є основною причиною необхідності фінансів для цих органів влади. Причиною функціонування місцевих фінансів є наявність територіальних колективів і відособлення функцій і завдань, які покладаються на їх органи влади. Основний показник ефективності надання суспільних благ – відсоток задоволених потреб населення. Цей відсоток може бути максимальним, коли при виробництві суспільних благ враховується принцип субсидіарності, тобто виробники суспільних благ знаходяться найближче до споживачів. Це є основною економічною передумовою існування територіального самоврядування та територіальних фінансів, а також, відповідно, процесів децентралізації.

Суть децентралізованого управління полягає в тому, що органи місцевої влади стали наділятися тими повноваженнями, які раніше належали до компетенції державної влади. У процесі виникнення місцевих державних органів влади сформувалися певні принципи: незалежності, самостійності, цілеспрямованості, розмежованості та розподілу.

Зміна системи управління місцевими фінансами як однієї з підсистем управління в місцевому самоврядуванні повинна враховувати особливості заходів щодо децентралізації державного управління. Управлінські заходи повинні розглядатись в їх системній взаємодії і зв'язку з урахуванням численних факторів і альтернатив рішень, що впливають на стан фінансового забезпечення розвитку муніципального утворення. Це дозволить розглядати варіанти організації і управління фінансовими процесами, надасть їм системне упорядкування, розширити сферу, підвищити вплив і відповідальність органів місцевого самоврядування за

стан фінансового забезпечення, визначити можливості розширення фінансових ресурсів муніципального утворення.

Об'єктом як державного управління, так і місцевого самоврядування є територія. Сьогодні в центрі гострих дискусій знаходиться проблеми створення ефективного економічного механізму управління територіями, що створило протиріччя між центральною і місцевою владою, між радами різних рівнів, радами і місцевими державними адміністраціями. Першочерговим завданням стало запровадження більш досконалого економічного механізму управління територіями. Економічний механізм управління територіями має гармонійно поєднувати інтереси держави і місцевого самоврядування, представницьких і виконавчих органів влади, стати основою регіональної політики України.

Економічний механізм управління територіями це сукупність економічних важелів, за допомогою яких держава управляє територіями, а органи місцевого самоврядування забезпечують реалізацію своїх господарських функцій.

Серед основних елементів економічного механізму управління територіями виділяють: бюджетне регулювання, вирівнювання фінансово-економічних можливостей окремих територій; податкове регулювання; інвестиційне регулювання, регулювання майнових відносин та господарської діяльності органів місцевого самоврядування і місцевих державних адміністрацій, касове планування по окремих територіях та ін.

Цілеспрямований розвиток системи управління місцевими фінансами як цілісного організму потребує визначення, обґрунтування і використання широкого кола методів і інструментів.

Термін «метод» має невичерпні сфери застосування. Методи управління місцевими фінансами – це способи, за допомогою яких реалізуються функції органи місцевого самоврядування із управління місцевими фінансами. Інструменти управління місцевими фінансами можна трактувати як засоби, за допомогою яких органи місцевого самоврядування можуть вирішувати поставлені завдання.

На тепер у системі управління використовується численна низка методів, хоча в площині управління місцевими фінансами вони недостатньо систематизовані та конкретизовані. Це не дозволяє оперативно завчасно визначитись із раціональним методичним інструментарієм розробки управлінських рішень.

Традиційно до методів здійснення управління місцевими фінансами відносять: фінансове планування та прогнозування, фінансове регулювання, фінансових контроль, оперативне і стратегічне управління. Узагальнення методів управління місцевими фінансами та їх характеристика наведені у таблиці 1.

**Таблиця 1.**  
**Методи управління місцевими фінансами \***

Метод	Характеристика
Фінансове планування і прогнозування	Визначення джерел утворення фондів грошових коштів на місцевому рівні та напрямів їх ефективного використання; застосовується для цілеспрямованого впливу на стабільний соціально-економічний розвиток територій
Фінансове регулювання	Маневрування фінансовими ресурсами та відповідної своєчасної тактичної реорганізації фінансових відносин з метою нейтралізації впливу різноманітних чинників при виконанні фінансових планів територій і забезпечення максимального управлінського ефекту за мінімальних витрат
Фінансовий контроль	Зіставлення фактичних результатів із запланованими та виявленні на цій основі резервів з метою оцінки правильності прийняття управлінських рішень
Оперативне управління	Маневрування наявними фінансовими ресурсами органам місцевого самоврядування, залученні додаткових коштів, ефективному витрачанні наявних грошових засобів
Стратегічне управління	Встановлення обсягів фінансових ресурсів адміністративно-територіальним одиницям на перспективу для реалізації цільових програм, пов'язаних з економічним піднесенням територій, вирішенням соціальних проблем

*\* Складено автором*

Аналіз наукових публікацій, засвідчив відсутність чіткого розмежування методів управління місцевими фінансами та їх змістом. Наприклад, розглянемо більш детально метод фінансового планування та прогнозування. Так, Феценко Л.В. вважає, що прогнозування можна розглядати як певний етап загального процесу планування, який спрямований на розробку не конкретних заходів, а на обґрунтування тенденцій розвитку фінансового явища. На думку науковця, відмінності між плануванням та прогнозуванням обумовлені, тим, що останнє по суті має варіантний зміст, тоді як план є однозначним рішенням, навіть якщо він розроблений на варіантній основі, а спільність цілей і завдань об'єднують фінансове планування й прогнозування. Водночас вчений виокремлює метод бюджетування – сукупність технологічних процедур бюджетної роботи з аналітично-розрахункової підготовки бюджетів, кошторисів і програм із допомогою порівняння відносної корисності альтернативних варіантів витрачання бюджетних коштів на конкретні види державної діяльності з урахуванням вартості витрат на досягнення кінцевого результату [12, с. 156].

Метод фінансове прогнозування включає різні кількісні та якісні методи, які застосовуються в практичній діяльності органи місцевого самоврядування. В Україні широко використовуються формалізовані методи - прогнозної екстраполяції, системно-структурні, асоціативні, випереджувачої інформації; у зарубіжних країнах поширена практика інтуїтивних методів - індивідуальні та колективні експертні оцінки.

Розвиток методу фінансового контролю передбачає впровадження державного аудиту. Державний аудит це форма державного фінансового контролю, спрямована на сприяння бюджетним установам, державним підприємствам, які отримують державні кошти, у запобіганні фінансовим порушенням, ефективному використанні бюджетних коштів державного та комунального майна та складання достовірної фінансової звітності. У свою чергу, державний аудит включає аудит ефективності. Аудит ефективності – це форма контролю, яка спрямована на визначення ефективності використання бюджетних коштів для реалізації запланованих цілей та встановлення факторів, які цьому перешкоджають. Метою аудиту ефективності є здійснення оцінки досягнення запланованих показників (продукту, ефективності, якості), виявлення проблем у виконанні бюджетної програми та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності використання ресурсів держави [7].

Існує зв'язок і між функціями управління і методами. Тому існуючі методи впливу на формування результатів діяльності в системі управління доцільно згрупувати за їх напрямками і об'єктами використання, за ступенем впливу, об'єктами, та іншими класифікаційними ознаками. Методи, що використовуються в управлінні місцевими фінансами можливо систематизувати за групами:

- методи, що забезпечують безпосередню участь органи місцевого самоврядування в управлінні місцевими фінансами;
- методи формування, відтворення і ефективного використання фінансового потенціалу;
- методи узгодження інтересів державних органів виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, господарюючих суб'єктів і мешканців;
- фіскальні методи формування місцевих фінансових ресурсів;
- методи організації руху потоків фінансових ресурсів;
- методи формування доходної та видаткової частин бюджету;
- методи розподілу акумульованих фінансових ресурсів за органами управління, напрямками і розпорядниками бюджету;
- методи аналізу, контролю та аудиту за дотриманням параметрів руху потоків фінансових ресурсів та їх кінцевих результатів;
- методи, що спрямовуються на створення умов для формування і розвитку джерел фінансових ресурсів муніципального утворення (встановлення місцевих нормативів забезпечення фінансовими ресурсами, податкових пільг, стандартів ефективності використання фінансових ресурсів);
- статистичні та економіко-математичні методи (методи порівняння, використання абсолютних і відносних показників, балансові методи, методи побудови динамічних рядів, графічні, табличні).

Поділ методів на окремі групи має дещо умовний характер, оскільки тлумачення кожного з них не є однозначним. Водночас визначення і систематизація методів управління місцевими фінансами дозволяє більш обґрунтовано вирішувати низку реформаторських заходів щодо удосконалення системи управління ними, з'ясування особливостей джерел фінансових ресурсів, оптимального упорядкування і вирішення завдань. Кожному методу притаманні інструменти, водночас і інструменти тяжіють до певних методів. Тому знання і оволодіння методами та інструментами впливу на розвиток місцевих фінансів є обов'язковим і складним завданням для учасників процесів управління.

**Висновки.** Нині головним завданням є побудова ефективної системи управління місцевими фінансами України. Розв'язання даного завдання лежить в площині удосконалення методів управління фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування. Сучасна система управління місцевими фінансами включає такі методи: фінансове планування (бюджетування) та прогнозування, фінансове регулювання, фінансовий контроль (державний аудит та аудит ефективності), оперативне та стратегічне управління.

Ефективне функціонування системи управління місцевими фінансами може бути забезпечене за рахунок підвищення організації проведення комплексної оцінки фінансового стану місцевих бюджетів, створення Кодексу кращої практики, в якому б містився передовий вітчизняний та зарубіжний досвід управління фінансами на місцевому рівні [3, с. 251].

Діяльність органів місцевого самоврядування у сфері управління сприяє соціально-економічній стабільності в державі. Цим зумовлена необхідність організації системи фінансового забезпечення та важливість розвитку інституту місцевого самоврядування, який відіграє дедалі більшу роль в економічному та соціальному розвитку країни.

#### **Література.**

1. Бондарук Т.Г. Особливості управління місцевими фінансами в Україні / Т.Г. Бондарук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - №6.(121). - С.198-201.
2. Волохова І.С. Місцеві фінанси України в умовах децентралізації.- Дисертація д-ра екон. наук: 08.00.08, Одес. нац. екон. ун-т. - Одеса, 2015. - 460 с.
3. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети [Текст]: монографія; за ред. З. С. Варналія. - К.: НІСД, 2007. - 820 с.

4. Казюк Я.М. Механізми формування та реалізації державного управління бюджетними ресурсами на місцевому рівні: монографія / Я.М. Казюк. – Херсон, 2014. - 426 с.
5. Кравченко В. І. Місцеві фінанси України : навч. посіб. / В. І. Кравченко. - К. : Знання, КОО, 1999. - 487 с.
6. Основи регіонального управління в Україні: підручник // авт.-упоряд. : В.М. Вакуленко, М.К. Орлатий, В.С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. К.: НАДУ, 2012. - 576 с.
7. Піхоцький В.Ф. Система державного фінансового контролю як інструмент соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2009\\_647/32.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2009_647/32.pdf).
8. Поняття управління фінансами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://trackls.narod.ru/books/bkl/kir16.html>.
9. Публічні фінанси [Текст] : [навч. посіб.] / А. О. Дегтяр, М. В. Гончаренко, О. С. Лесная ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. - Х. : С. А. М., 2011. - 510 с.
10. Ресурсний потенціал регіону : навч. посіб. / авт.-упоряд. : М. К. Орлатий, С. А. Романюк, І. О. Дегтярьова та ін. ; за заг. ред. М. К. Орлатого. - К. : НАДУ, 2014. - 724 с.
11. Романюк С.А. Децентралізація: теорія та практика застосування: монографія / С.А. Романюк. - Київ, 2018. - 216 с.
12. Фещенко Л.В. Вдосконалення бюджетного планування і прогнозування / Л.В. Фещенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №34. – С. 154–157.
13. Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності: політико-правовий аспект / В. В. Цветков. – Харків : Право, 1996. – 164 с.

#### References.

1. Bondaruk, T.H. (2011), " Features of local finance management in Ukraine", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 6.(121), pp.198-201.
2. Volokhova, I.S. (2015), "Local finances of Ukraine in the conditions of decentralization", Abstract of Ph.D. dissertation, 08.00.08, Odes. nats. ekon. un-t, Odesa, Ukraine, P.460.
3. Varnalij, Z. S. (2007), *Derzhavna rehionalna polityka Ukrainy: osoblyvosti ta stratehichni priorytety* [State Regional Policy of Ukraine: Peculiarities and Strategic Priorities], NISD, Kyiv, Ukraine, P. 820.
4. Kaziuk, Ya.M. (2014), *Mekhanizmy formuvannia ta realizatsii derzhavnoho upravlinnia biudzhethnyimi resursamy na mistsevomu rivni* [Mechanisms for the formation and implementation of public administration by budget resources at the local level], Kherson, Ukraine, P. 426.
5. Kravchenko, V. I. (1999), *Mistsevi finansy Ukrainy* [Local Finances of Ukraine], Znannia, KOO, Kyiv, Ukraine, P. 487.
6. Vakulenko, V.M. Orlatyi, M.K. Kuibida, V.S. and others (2012), *Osnovy rehionalnoho upravlinnia v Ukraini* [Fundamentals of Regional Governance in Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine, P. 576.
7. Pikhotskyi, V.F. "The system of state financial control as an instrument of socio-economic development", [Online], available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2009\\_647/32.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2009_647/32.pdf).
8. The concept of financial management, [Online], available at: <http://trackls.narod.ru/books/bkl/kir16.html>.
9. Diehtiar, A. O. Honcharenko, M. V. and Liesnaia, O. S. (2011), *Publichni finansy* [Public Finances], Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, Khark. rehion. in-t derzh. upr., S. A. M., Kharkiv, Ukraine, P. 510.
10. Orlatyi, M. K. Romaniuk, S. A. Dehtiarova, I. O. and others (2014), *Resursnyi potentsial rehionu* [Resource potential of the region], NADU, Kyiv, Ukraine, P.724.
11. Romaniuk, S.A. (2018), *Detsentralizatsiia: teoriia ta praktyka zastosuvannia* [Decentralization: Theory and Practice of Application], Kyiv, Ukraine, P. 216.
12. Feshchenko, L.V. (2011), " Improvement of Budget Planning and Forecasting", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 34, pp. 154–157.
13. Tsvietkov, V. V. (1996), *Derzhavne upravlinnia: osnovni faktory efektyvnosti: polityko-pravovyi aspekt* [Public administration: the main factors of efficiency: the political and legal aspect], Pravo, Kharkiv, Ukraine, P. 164.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2018 р.