

С. М. Марченко

Міністр фінансів України, голова Наукової ради Міністерства фінансів України, голова Редакційної ради журналу "Фінанси України", кандидат економічних наук

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ:
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ КУРС, МІЖНАРОДНІ ТРЕНДИ,
НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ**

Анотація. Досвід управління державними фінансами в країнах ЄС у рамках жорстко контрольованої координації середньострокової фіскальної політики та єдиної монетарної політики Європейського монетарного союзу (EMU) вказує на те, що стратегічне управління державними фінансами (Strategic Public Finance Governance, SPFG) доцільно відрізнити від стратегії реформування системи управління державними фінансами в межах усталених підходів Public Finance Management (PFM) як загальне від особливого. Місія стратегічного управління державними фінансами (SPFG) вбачається в розширенні фінансової спроможності уряду своєчасно й адекватно реагувати на глобальні виклики і загрози шляхом координованої та цілеспрямованої участі у відповідних міжнародних заходах і програмах, що корелюють із розв'язанням визначених глобальних проблем. Місія також включає розширення фіскального простору для державного фінансового забезпечення національних пріоритетів сталого розвитку, котрі відповідають національним інтересам, критеріям національної безпеки загалом, економічної, фінансової, фіскальної зокрема. Зазначене передбачає використання як внутрішніх, так і залучених (від інших країн, міжнародних організацій тощо) фінансових ресурсів. Управління державними фінансами в межах підходів PFM наразі охоплює переважно сектор загального державного управління, тоді як стратегічне управління державними фінансами (SPFG) повинне стосуватися державного сектору в цілому. Саме в цьому, на наш погляд, полягає головний напрям подальшого євроінтеграційного реформування системи управління державними фінансами в Україні.

Ключові слова: державні фінанси, стратегічне управління, стратегічне планування, управління державними фінансами, державний сектор, сектор загального державного управління, глобалізація, фіскальна політика, фіскальна безпека, національна безпека.

Рис. 5. Літ. 51.

Sergii Marchenko

Ph. D. (Economics), Minister of Finance of Ukraine, Head of the Scientific Council of the Ministry of Finance of Ukraine, Head of the Editorial Council of the journal "Finance of Ukraine"

**STRATEGIC PUBLIC FINANCE GOVERNANCE:
EUROPEAN INTEGRATION COURSE, INTERNATIONAL TRENDS,
NATIONAL PECULIARITIES**

Abstract. The experience of public finance management in the EU in the framework of tightly controlled coordination of medium-term fiscal policy and the single monetary policy of the European Monetary Union (EMU) indicates that Strategic Public Finance Governance (SPFG) should be distinguished from the strategy for reforming the public finance management system within the established approaches of Public Finance Management (PFM) as general from special. The Strategic Public Finance Governance

© Марченко С. М., 2022

Mission (SPFG) is seen as enhancing the government's financial capacity to respond in a timely and adequate manner to global challenges and threats through coordinated and targeted participation in relevant international activities and programs that correlate with the solution of certain global problems. The mission also includes expanding the fiscal space for public financial support of national sustainable development priorities that meet national interests, the criteria of national security in general and economic, financial, fiscal in particular. This involves the use of both domestic and borrowed (from other countries, international organizations, etc.) financial resources. Nowadays, the PFM approach covers mainly the general government sector. Strategic Public Finance Governance (SPFG) should cover the public sector as a whole. In our opinion, this is the main direction of further European integration reform of the public finance management system in Ukraine.

Keywords: public finance, strategic management, strategic planning, strategic public finance governance, public finance management, public administration, public sector, general government, globalization, fiscal policy, fiscal security, national security.

JEL classification: E60, E62, F36, H10, H60, H80, L32, M10, O23.

Перша чверть XXI ст., котра незабаром завершується, позначена загостренням глобальних викликів і загроз для людства, усіх країн, починаючи з найбідніших і закінчуючи найрозвинутішими. Після Другої світової війни міжнародне співтовариство отримало шанс на мирне співіснування, відновлення, прискорений розвиток, формування соціальної ринкової економіки, розбудову національних держав загального добробуту, утвердження верховенства права та сили закону, визнаних правил світопорядку, а згодом, після розпаду СРСР – небаченої європейської інтеграції. Разом із тим наприкінці минулого століття країни стикнулися з феноменом глобалізації, посиленням економічної, фінансової, ресурсної, технологічної, професійно-кадрової, інтелектуальної та соціально-культурної взаємозалежності й одночасно з процесами дивергенції, “блокових” та міждержавних протистоянь, торговельних воєн, багаторічних регіональних і внутрішніх збройних конфліктів, перманентних державних переворотів, злету й занепаду націй, поєднання технологічних революцій та економічного зростання з поглибленням нерівності, бідності, соціально-економічного розшарування. Сформувалися території відносного соціального спокою, добробуту, технологічного прогресу, економічної та фінансової стійкості, впевненості в майбутньому, а також величезні міжконтинентальні території нерозвинутості, бідності, стихійних і соціальних лих, державної фрагільності, фундаментальної залежності від зовнішньої допомоги, програм і проектів міжнародних організацій.

На всесвітньому рівні Організацією Об'єднаних Націй (ООН), на міждержавному рівні Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Міжнародним валютним фондом (МВФ), Групою Світового банку (ВБ), країнами G20 та G7, на наднаціональному рівні Європейським Союзом (ЄС) виокремлено всеохоплюючі глобальні проблеми: 1) кліматичні зміни, що загрожують людству [1]; 2) життєва необхідність для більшості країн послідовної реалізації цілей та завдань сталого розвитку [2]; 3) упровадження державних заходів протидії пандемії COVID-19 та її негативним наслідкам [3–5]; 4) глобальна координація альтернативної енергетичної політики, без-

печного та екологозберігаючого природокористування [6–9]; 5) недопущення глобальної фінансово-економічної кризи на кшталт подій 2008–2009 рр., підтримка економічного відновлення, широке і водночас регульоване й контрольоване використання фіскальних стимулів і компенсаторів у межах загальної “здорової” макроекономічної політики, координованих фіскальної, монетарної та фінансової політик [10; 11].

Вказані глобальні проблеми справляють настільки різноспрямовані впливи, мають такою мірою суперечливі наслідки для міжнародної, регіональної та національних економік і державних фінансів, що наукова спільнота, експерти й консультанти, політики та управлінці різних рівнів активно обговорюють питання про “кінець ери глобалізації”, “деглобалізацію”, “нову” глобалізацію, глобальну гіперфінансіалізацію тощо [12–18].

Представники української школи глобалістики¹ і державного фінансового управління у статтях, опублікованих на шпальтах цього журналу, а також у серії тематичних монографій ДННУ “Академія фінансового управління”, обґрунтували концептуальні підходи, сформулювали пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення управління державними фінансами в турбулентних умовах сучасної глобалізації і євроінтеграційних процесів з урахуванням необхідності наукового забезпечення підвищення рівня фінансової, фіскальної та монетарної безпеки національної економіки [19–29]. Реальність полягає в тому, що глобальні проблеми, про які йдеться, здебільшого не можуть бути розв’язані послідовно одна за одною, вони не є дискретними в часі, а потребують постійних і масштабних фінансових потоків та адекватних витрат, у т. ч. *насамперед у сфері державних фінансів* як розвинутих країн, так і країн з ринками, що формуються й розвиваються. Але в кінцевому підсумку, *зі стратегічної точки зору*, стан державних фінансів тієї чи іншої країни визначається не тільки ендогенними факторами (наприклад, параметрами стійкості державних фінансів, дефіциту/профіциту бюджету, відношенням державний борг/ВВП тощо), а й екзогенними, котрі пов’язані з ефективністю та конкурентоспроможністю національної економіки, обсягами й темпами продукування реального ВВП, станом торговельного та платіжного балансів, інституційною спроможністю державних органів управління і т. ін.

Жодна система управління державними фінансами, хоч якою б досконалою вона не вбачалась її розробникам, не може сама по собі трансформувати “слабкі” фінанси у фінанси “здорові”. Стан державних фінансів і в коротко-, і в середньо-, і в довгостроковому періодах завжди залежить і залежатиме від ефективності та міжнародної конкурентоспроможності *реального сектору економіки*, доходів, котрі генерують і отримують суб’єкти господарювання цього сектору, *стійкості й інвестиційної спроможності фінансового сектору* в цілому, участі

¹ Про внесок фундатора української школи глобалістики академіка НАН України, доктора економічних наук, професора, заслуженого діяча науки і техніки України, першого Надзвичайного та Повноважного Посла України у США, екс-голови Комітету Верховної Ради України із закордонних справ, завідувача відділення глобальної економіки і міжнародних фінансів Академії фінансового управління Міністерства фінансів України Олега Григоровича Білоруса див. у праці [21].

державних та комерційних банків, Національного банку України у фінансовому забезпеченні *національних пріоритетів безпеки та сталого розвитку*.

На нашу думку, досвід управління державними фінансами в країнах ЄС у рамках жорстко контрольованої координації середньострокової фіскальної політики та єдиної монетарної політики Європейського монетарного союзу (EMU) вказує на те, що *стратегічне управління державними фінансами (Strategic Public Finance Governance, SPFG)* доцільно відрізнити від стратегії реформування системи управління державними фінансами в межах установлених підходів *Public Finance Management (PFM)* як загальне від особливого.

Вбачаємо місію стратегічного управління державними фінансами (далі – SPFG) у *розширенні фінансової спроможності уряду* своєчасно й адекватно реагувати на глобальні виклики і загрози шляхом координованої та цілеспрямованої участі у відповідних міжнародних заходах і програмах, що корелюють із розв'язанням визначених глобальних проблем, із використанням як власних (національних), так і залучених (від інших країн, міжнародних організацій тощо) фінансових ресурсів, *розширенні фіскального простору* для державного фінансового забезпечення національних пріоритетів сталого розвитку, що відповідають національним інтересам, критеріям національної безпеки в цілому, економічній, фінансовій, фіскальній зокрема.

SPFG включає *суспільний, політичний вибір* цілей-пріоритетів, що безпосередньо пов'язуються з національними інтересами, економічною, фінансовою, фіскальною безпекою, а також із *загальним курсом економічної політики*, формуванням і реалізацією відповідних цьому курсу фіскальної (бюджетної, податкової, боргової), фінансової (мікро- та макропруденційної), монетарної політик. Важливий елемент **SPFG** – *довгострокова фіскальна відповідальність* не тільки перед теперішнім, а й наступними поколіннями.

У цьому контексті вельми показовим прикладом є стратегічний підхід республікансько-демократичної неурядової Коаліції з фіскальної та національної безпеки США, десять років тому заснованої Фондом Пітера Дж. Петерсона, котра об'єднала авторитетних екс-керівників і політиків, державних діячів, експертів й управлінців вищого рангу для розроблення рекомендацій щодо забезпечення фіскальної безпеки як найважливішої складової національної безпеки¹.

¹ До складу Коаліції увійшли екс-керівник Об'єднаного комітету начальників штабів США Майк Муллен (Mike Mullen), екс-керівники Державного департаменту (Мадлен Олбрайт (Madeleine Albright), Генрі Кіссінджер (Henry Kissinger)), Державного департаменту та Казначейства (Джеймс Бейкер (James Baker), Джордж Шульц (George Shultz)), Казначейства (Пол О'Нілл (Paul O'Neill), Генк Полсон (Hank Paulson)), Міністерства оборони (Боб Гейтс (Bob Gates), Чак Гагел (Chuck Hagel), Леон Панетта (Leon Panetta)), Міністерства внутрішньої безпеки (Майкл Чертофф (Michael Chertoff), Джанет Наполітано (Janet Napolitano)), Том Рідж (Tom Ridge)), Агентства національної безпеки (Майкл Гайден (Michael Hayden)) та екс-радники з питань національної безпеки (Стівен Хедлі (Stephen Hadley), Brent Скоукрофт (Brent Scowcroft)), комітету Сенату США з питань збройних сил (Сем Нанн (Sam Nunn), Джон Ворнер (John Warner)), Федеральної резервної системи (Пол Волкер (Paul Volcker)), Групи Світового банку (Боб Зоелік (Bob Zoellick)), екс-член Палати представників США (Лі Гамільтон (Lee Hamilton)). Див.: URL: <https://www.pgpf.org/finding-solutions/national-security>.

Коаліція оприлюднила концептуальний документ “Внутрішня і зовнішня могутність: фіскальна та національна безпека Америки” [28]. Основну ідею сформульовано таким чином: “Економічне зростання та фіскальна політика, що сприяють сталому розвитку, є основою глобального лідерства нашої держави й національної безпеки. З огляду на появу нових загроз, у центрі яких – безпека нашої країни, ми знову об’єдналися, аби привернути увагу до того факту, що наша *національна безпека принципово пов’язана з фіскальною стабільністю* федерального бюджету”.

Зв’язки **SPFG** з глобальними проблемами, **PFM**, фіскальною та національною безпекою схематично відображено на рис. 1.



Рис. 1. Зв’язки SPFG з глобальними проблемами, PFM, фіскальною та національною безпекою

Побудовано автором.

Стратегії *реформування* або розвитку *систем управління* державними фінансами в межах **PFM** (на відміну від стратегічного управління державними фінансами **SPFG**) є більш “технологічними”, “функціональними” за цілями й призначенням, пов’язаними насамперед із функціями виконавчих органів влади (міністерств, служб, агенцій тощо), котрі в *межах власних повноважень та компетенцій* частково виконують ті чи інші функції з управління державними фінансами. Процеси формування відповідних політик тут переважно не розглядаються, вони є заданими екзогенно, а складові стратегій *реформування* систем управління державними фінансами **в межах PFM** є достатньо *універсальними для багатьох країн* і підлягають сумлінному копіюванню (котре, за виразом відомого представника школи державного управління *Harvard Kennedy School* М. Ендрюса, за певних умов може бути лише *ізоморфною мімікрією* [30]) та імплементації з урахуванням національних особливостей і конкретних обмежень, насамперед *інституціональних, ментальних* тощо [31].

Варто зауважити, що загальна проблематика стратегічного управління (не плутати з SPFG) має давню й багату історію, по суті, є міждисциплінарною, може розглядатися відносно різних суб'єктів і об'єктів управління, на мікро-, мезо-, макро- й глобальному рівнях, у межах окремої країни та груп країн, у контексті особливостей абсолютно різних видів та сфер людської діяльності – економічної та неекономічної, військової, культурної, творчої, освітньої, наукової, інноваційної тощо. Здатність до стратегічного мислення з використанням певних стратегем, що втілюються у послідовних і системних діях, досягнутих конкретних результатах, завжди відрізняла лідерів і новаторів від послідовників, виконавців, імітаторів, країни розвитку і прогресу від країн занепаду, депресії й тотальної бідності.

Протягом 90-х років минулого століття, коли економіка України опинилася серед хвиль ринкових трансформацій, терміни *менеджмент*, *бізнес-адміністрування*, *публічне адміністрування* практично повністю витіснили термін *управління* в різних сферах та на різних рівнях застосування. Однак за своєю суттю і *Management*, і *Administration*, і *Governance* – це *управління*.

Але при цьому важливо відрізнити контексти, у яких вони використовуються, що допомагає конкретизувати змістові особливості та функціональність кожного. На рис. 2 представлено динаміку монографічних видань за тематикою *Management*, *Administration* і *Governance* у фаховій англійській літературі в різних контекстах протягом 1800–2019 рр.

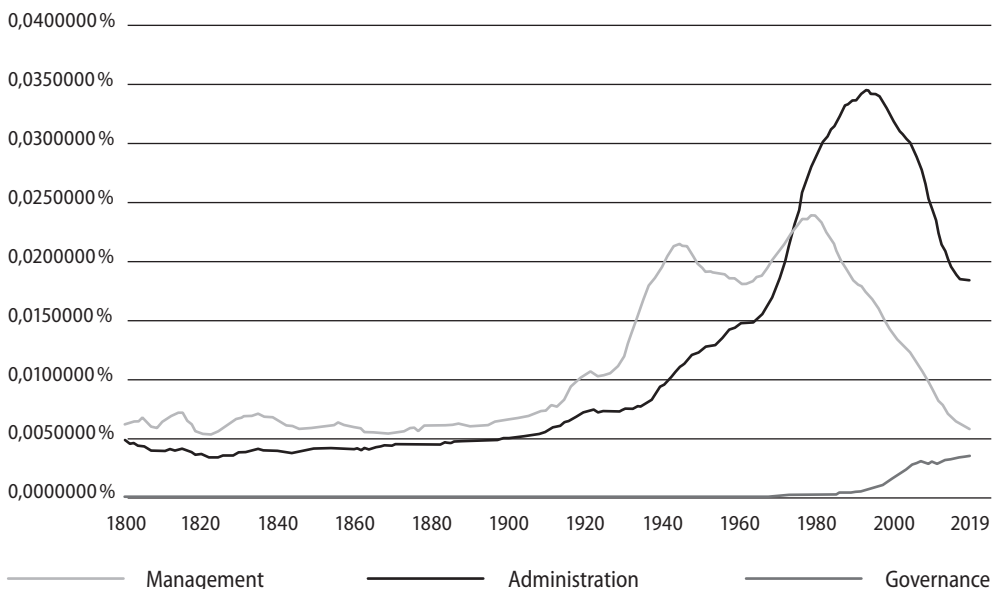


Рис. 2. Динаміка монографічних видань за тематикою *Management*, *Administration* і *Governance* у фаховій англійській літературі в різних контекстах протягом 1800–2019 рр.

Побудовано за: Books Ngram Viewer.

Management пов'язується, як правило, з мікро- або мезорівнем, функціонуванням інституційних одиниць – організацій або їх груп, управлінням певними процесами-потокми, станами-запасами, кадрами працівників *на цих рівнях*. *Governance* – з управлінням процесами-потокми і станами-запасами переважно в межах державного сектору економіки *відповідно до урядових цілей загальної економічної політики* (відносно як державного, так і приватного секторів), котрі отримують розгорнуту конкретизацію в цілях, завданнях та інструментах *фіскальної* (бюджетної, податкової, боргової), *монетарної* (грошово-кредитної), *фінансової* (регулювання та нагляду в межах фінансового сектору) політик.

Management у широкому розумінні охоплює питання *організації функціонування* певних інституційних одиниць будь-якого сектору економіки. Управління (*Governance*) – *формування та реалізацію державних політик*, які можуть не обмежуватися національною економікою, її секторами, державними фінансами або певними видами економічної діяльності. Тобто термін *Governance* допомагає виокремити процеси, явища, інституційні межі *державного управління (сектор загального державного управління – general government) та урядування (центральний уряд – central government)*. Публічне адміністрування (*Public Administration*) – один з аспектів менеджменту в організаціях державного сектору (*Public Management*).

Протягом 1969–2021 рр. Нобелівську премію з економіки було присуджено лише двом вченим за їх аналіз *економічного управління (Economic Governance, 2009)* – Е. Остром (насамперед щодо громад) та О. Вільямсону (передусім стосовно меж фірми) [32; 33].

Серед масиву літератури з питань стратегічного управління (*Strategic Management & Strategic Governance*) особливе місце належить роботам фундатора *стратегічного менеджменту* І. Ансоффа (США), створених протягом другої половини минулого століття й на початку 2000-х років, які постійно перевидаються дотепер [34–39].

У професійному плані І. Ансофф всесвітньо відомий у трьох сферах: концепція *турбулентності* середовища, що оточує об'єкт управління, парадигма *умовного стратегічного успіху* і стратегічний менеджмент *у масштабі реального часу*. Сам І. Ансофф спростив свій підхід до двох сентенцій: 1) ключовим у стратегії є визнання того, що якщо організація функціонує, то вона є частиною навколишнього середовища; 2) коли менеджер *розуміє навколишнє середовище* і визнає, що воно *постійно змінюється*, він може приймати *правильні рішення стосовно управління організацією, котрі спрямовують її в майбутнє* [40]. Крім того, з праць І. Ансоффа випливає обґрунтований висновок: якщо компанія (або владна група) стає "еґоїстичною", орієнтованою виключно на свою користь і власний інтерес, вона незабаром втрачає напрям руху і вмирає (владна група втрачає свій статус). Стратегічно (у довгостроковому періоді) *прибутковість або інші показники стратегічного успіху є результатами схильності представників вищого менеджменту (керівництва) до розуміння політичної, соціальної, економічної структур суспільства, що змінюються*.

Проблему взаємодії *стратегічного планування* і *стратегічного менеджменту* загострив у своїх дослідженнях відомий американський економіст Г. Мінцберг [41–43]. У 1994 р. опубліковано його статтю, а згодом монографію з дещо контрверсійними назвами: “Падіння та піднесення стратегічного планування” [41] і, відповідно, “Зліт і падіння стратегічного планування: усвідомлення ролей для планування, планів, планувальників” [42]. У статті він показав, що *стратегічне планування не можна ототожнювати із самою стратегією та стратегічним менеджментом*. Злет стратегічного планування в корпоративному секторі припав на 60-ті – середину 90-х років минулого століття.

За словами Г. Мінцберга керівники корпорацій сприйняли стратегічне планування як найкращий спосіб розробляти та реалізовувати стратегії, котрі підвищують конкурентоспроможність. Створювалася нова функція, яка швидко комплектувалася відповідними спеціалістами. Очікувалося, що буде запропоновано найкращі стратегії, а також інструкції для їх покрокової реалізації, аби мінімізувати помилки менеджерів і виконавців. Але в кінцевому підсумку стратегічне планування поступово сходило зі свого “п’єдесталу”. На рис. 3 відображено тренди, котрі характеризують інтенсивність публікацій монографічних досліджень англійською мовою протягом 1940–2019 рр. і присвячені проблемам стратегічного планування (*strategic planning*) та стратегічного менеджменту (*strategic management*).

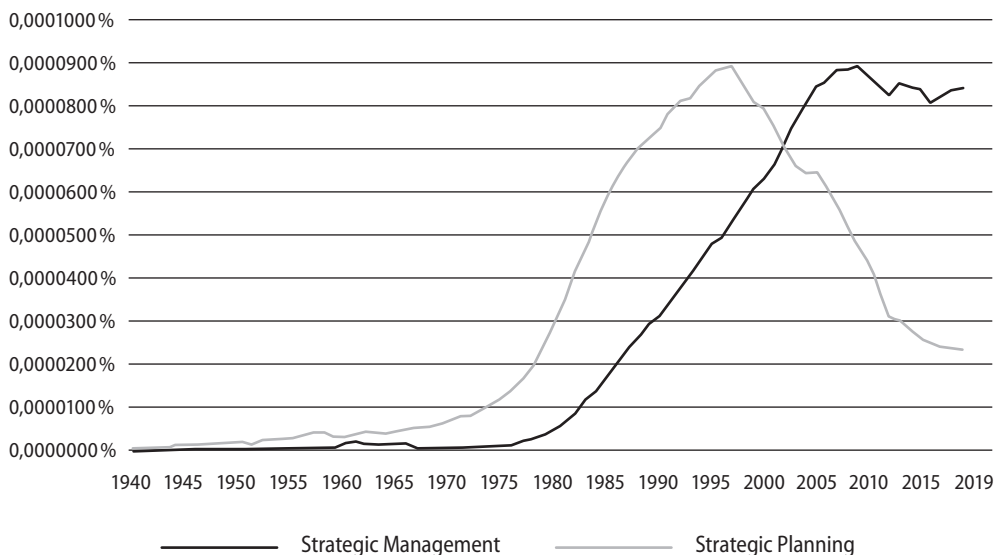


Рис. 3. Інтенсивність видання монографічної літератури з проблематики стратегічного планування та стратегічного менеджменту англійською мовою в період 1940–2019 рр.

Побудовано за даними Books Ngram Viewer.

З початку 40-х років минулого століття інтенсивність монографічних публікацій за напрямом *стратегічне планування* постійно випереджала напрям *стратегічний менеджмент* і досягла піка в 1996–1997 рр., перевищивши інтенсивність публікацій за останнім напрямом майже удвічі. Але з наступного року для стратегічного планування розпочалося стійке “сходження з п’єдесталу” і в 2002 р. інтенсивність досліджень за цими напрямками зрівнялась. Вже з наступного року тренди докорінно змінилися – стратегічний менеджмент “пішов угору”, а стратегічне планування, навпаки, почало падіння. У 2019 р. розрив між інтенсивністю монографічних публікацій за напрямками *стратегічний менеджмент* та *стратегічне планування* становив 3,6 раза на користь першого.

Справжньою причиною, на думку Г. Мінцберга, стало те, що *“стратегічне планування – це не стратегічне мислення”*. Більше того, стратегічне планування у багатьох випадках деформує або навіть знищує стратегічне мислення, менеджери починають плутати реальне бачення навколишнього середовища та перспектив його змін (за певних умов) із маніпулюванням цифрами. *“Найуспішніші стратегії – це бачення, а не плани”* (Г. Мінцберг). На його переконання стратегічне планування, як воно практикувалося, насправді було *стратегічним програмуванням*, використанням наявних стратегій чи концепцій або (у кращому випадку) – комбінацією їх окремих елементів.

Формальне планування, як правило, просуває стратегії, екстрапольовані з минулого, або такі, що свідомо чи несвідомо скопійовані з певних зразків. Те, які зразки, внаслідок чого і навіщо вони копіюються, – окреме питання. Фактично багато теоретиків і практиків помилково вважали, що стратегічне планування, стратегічне мислення та розроблення стратегії є синонімами. *Потрібно, аби така методологічна помилка не відтворювалась у стратегічному управлінні державними фінансами.*

Тематика стратегічного менеджменту, таким чином, концептуально здобула наукову і прикладну “перемогу”. Це позначилося й на активізації досліджень стратегічного управління в державному секторі. Швидко набирив популярність так званий новий державний менеджмент (*New Public Management*). Специфіка полягала в тому, що *підходи до стратегічного менеджменту, котрі добре зарекомендували себе в корпоративному секторі, почали переноситися на децю інший ґрунт державного сектору в цілому і сектору загального державного управління зокрема.* На сьогодні фахівцям стало зрозуміло, що *New Public Management* не враховує особливостей та потреб стратегічного управління в державному секторі економіки.

Для України **SPFG** набуває особливого значення у зв’язку з обранням *євроінтеграційним курсом*, а також *реальною загрозою* масштабної зовнішньої агресії з боку Російської Федерації.

У преамбулі Конституції України підкреслено європейську ідентичність Українського народу, визначено незворотність європейського курсу країни [44]. Законом України від 06.09.2014 № 1678-VII [45] Верховна Рада ратифікувала Угоду про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським

Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [46]. Цілі, напрями та завдання щодо торговельного, економічного й галузевого, а також фінансового співробітництва вказані в розділах IV, V, VI зазначеної Угоди. Україна докладає максимальних зусиль для поступового наближення своєї політики до політики ЄС згідно з *основоположними принципами макроекономічної стабільності, збалансованості державних фінансів і платіжного балансу*.

Комплексно взаємопов'язані питання макроекономічної політики, управління державними фінансами (включно з бюджетною політикою, внутрішнім контролем і зовнішнім аудитом), оподаткування, а також гармонізації національної статистики з європейськими нормами і стандартами містяться в главах 2, 3, 4, 5 розділу V “Економічне та галузеве співробітництво” Угоди (рис. 4).

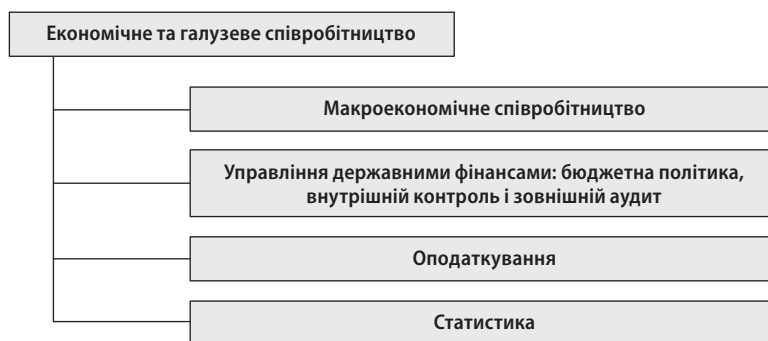


Рис. 4. Окремі складові розділу V “Економічне та галузеве співробітництво” Угоди про асоціацію¹

Побудовано автором.

Макроекономічне співробітництво включає:

- обмін інформацією щодо макроекономічних показників та перспектив, а також *стратегій розвитку*;
- аналіз економічних питань, котрі становлять спільний інтерес, зокрема заходів економічної політики та інструментів для її імплементації, наприклад, методів економічного прогнозування й *опрацювання документів стратегічної політики*;
- обмін досвідом у сфері макроекономіки;
- обмін інформацією щодо принципів і функціонування Європейського економічного та валютного союзу.

Згідно з Угодою управління державними фінансами охоплює:

1. У галузі бюджетної політики:

- розвиток системи середньострокового бюджетного прогнозування/планування;

¹ В Угоді складові управління державними фінансами в межах PFM наведено у вузькому розумінні.

- удосконалення програмно-цільових підходів у бюджетному процесі й аналіз ефективності й результативності виконання бюджетних програм;
- покращання обміну досвідом та інформацією з питань планування і виконання бюджету та *стану державного боргу*.

2. У галузі зовнішнього аудиту:

- імплементацію стандартів та методик Міжнародної організації вищих органів фінансового контролю (INTOSAI), а також обмін найкращими практиками ЄС у галузі зовнішнього контролю й аудиту державних фінансів.

3. У галузі державного внутрішнього фінансового контролю:

- подальший розвиток системи державного внутрішнього фінансового контролю шляхом гармонізації з міжнародно визнаними стандартами (Інститут внутрішніх аудиторів (ІІА), Міжнародна федерація бухгалтерів (ІFAC), INTOSAI) та методологіями, а також найкращою практикою ЄС щодо внутрішнього контролю й внутрішнього аудиту в державних органах.

Співробітництво у сфері оподаткування спрямовано на:

- застосування принципів належного управління у сфері оподаткування, зокрема прозорості, обміну інформацією та добросовісної податкової конкуренції, яких дотримуються держави-члени на рівні ЄС;

- удосконалення і розвиток податкової системи та податкових органів України, у т. ч. посилення потужностей збору й контролю, з окремим наголосом на процедурах відшкодування ПДВ для уникнення накопичення заборгованості, забезпечення ефективного збору податків і посилення боротьби з податковим шахрайством, а також ухиленням від сплати податків;

- гармонізацію політики щодо протидії та боротьби з шахрайством і контрабандою підакцизних товарів, що передбачає поступове зближення акцизних ставок на тютюнові вироби, наскільки це можливо, беручи до уваги обмеження регіонального контексту;

- поступове наближення до структури оподаткування, визначеної у *acquis* ЄС.

Співробітництво з питань статистики передбачає:

- досягнення довгострокової мети щодо надання вчасних і надійних статистичних даних, які можна порівняти на міжнародному рівні;

- формування стабільної, ефективною та професійно незалежної національної статистичної системи, котра вироблятиме необхідну для громадян, суб'єктів господарювання й органів управління в Україні та ЄС інформацію, надаючи їм можливість ухвалювати на цій основі виважені рішення;

- імплементацію фундаментальних принципів ООН щодо офіційної статистики з урахуванням *acquis* ЄС у сфері статистики, зокрема Кодексу норм європейської статистики, з метою гармонізації національної статистичної системи з європейськими нормами та стандартами;

- подальше посилення спроможностей національної статистичної системи з приділенням особливої уваги надійній правовій базі, належній політиці поширення даних і метаданих та зручності для користувачів;

Управління державними фінансами

- поступову гармонізацію української статистичної системи з Європейською статистичною системою (ЄСС);
- налагодження механізмів надання даних Євростату із застосуванням відповідних міжнародних та європейських методологій, зокрема класифікацій;
- створення можливостей для використання європейських статистичних стандартів на різних рівнях державного управління загалом та в системі управління державними фінансами України зокрема.

Незважаючи на різноманітність сучасних національних економік, кожна з них має однакові структурні складові, що утворюють їх “жорсткий каркас”, а саме – приватний і державний сектори. Перший об’єднує приватні корпорації, домашні господарства та некомерційні неприбуткові організації, що обслуговують домашні господарства. Другий – так званий сектор загального державного управління (*general government*), державні фінансові корпорації, у т. ч. центральний (національний) банк, а також державні нефінансові корпорації (рис. 5).

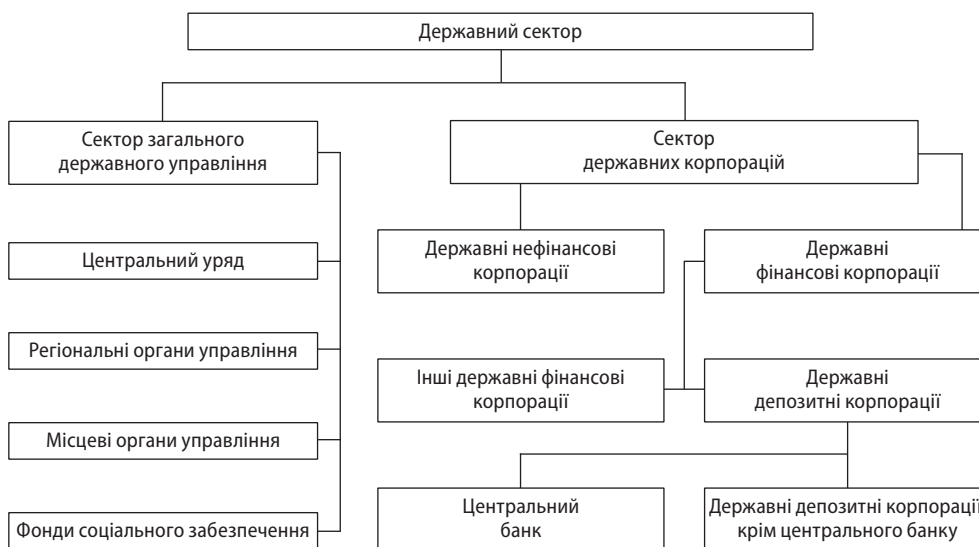


Рис. 5. Структура державного сектору

Побудовано за: Government Finance Statistics Manual / International Monetary Fund. Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2014. 446 p. URL: <https://www.imf.org/external/Pubs/FT/GFS/Manual/2014/gfsfinal.pdf>.

Еволюція приватного сектору привела до безперервного циклічного виникнення, розвитку, зникнення й появи нових бізнес-стратегій, формування практики і науки корпоративного, у т. ч. стратегічного, менеджменту. Масштаби та особливості функціонування державного сектору завжди зумовлені типом самої держави, її політичної системи – від різних форм демократії до різних форм диктатури й навпаки.

Чітке визначення меж приватного і державного секторів, складу їх інституційних одиниць, ринкових та неринкових ознак діяльності й відповідних результатів є необхідною умовою для класифікації інституційних секторів національної економіки згідно з міжнародними та європейськими стандартами, насамперед Системою національних рахунків 2008 р. (SNA 2008), Європейською системою національних та регіональних рахунків 2010 р. (ESA 2010), а звідси – *структурування державних фінансів як об'єкта управління*, визначення складових системи управління й, відповідно, завдань, функцій, ієрархічних і координаційних зв'язків між суб'єктами управління державними фінансами, систематизації, обліку та статистичного вимірювання фінансових потоків і запасів, витрат та результатів економіки державного сектору. *Державні фінанси – це фінанси не тільки сектору загального державного управління, а державного сектору в цілому.*

Управління державними фінансами в межах підходів PFM наразі охоплює переважно сектор загального державного управління. Тому стратегічне управління державними фінансами (SPFG) повинне стосуватися державного сектору в цілому. Саме в цьому, на наш погляд, полягає головний напрям євроінтеграційного курсу подальшого реформування системи управління державними фінансами в Україні.

Це дасть змогу одночасно в повному обсязі реалізувати і Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року, затверджену Указом Президента України від 11.08.2021 № 347/2021 [48]. У відповідному рішенні Ради національної безпеки і оборони України Урядові доручено забезпечити проведення постійного моніторингу *економічної стійкості* та координацію підготовки щорічного звіту про виконання Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року, а Національному інституту стратегічних досліджень, Національній академії наук України – забезпечити *наукове супроводження* реалізації Стратегії економічної безпеки. Згідно з рішеннями Наукової ради Міністерства фінансів України, на виконання постанови Кабінету Міністрів України “Питання координації діяльності деяких наукових установ” від 24.09.2014 № 473 [49], ДННУ “Академія фінансового управління” разом з Відділенням економіки НАН України здійснюють координацію фундаментальних і прикладних наукових досліджень “з найважливіших питань міжнародних фінансів і світової економіки з метою створення інноваційних знань у сфері державних і міжнародних фінансів, розвитку системи управління державними фінансами в умовах євроінтеграційних процесів, розроблення пропозицій щодо внесення відповідних змін до законодавства”. Згідно з п. 2 зазначеної постанови Академія організовує та проводить прикладні наукові дослідження у сфері державних і міжнародних фінансів “з урахуванням завдань, виконання яких покладено на Міністерство фінансів”.

Пунктом 8 Стратегії економічної безпеки серед основних викликів та загроз у сфері *фінансової безпеки* вказано:

– *значний обсяг дефіциту державного бюджету, котрий перевищує визначені Бюджетним кодексом 3 % прогнозного номінального обсягу ВВП на відповідний рік, що за фактичної відсутності неборгових джерел його фінансування спричиняє зростання державного боргу та навантаження на державний бюджет;*

– *втрата доходів бюджету внаслідок схем ухилення від оподаткування, розмивання його бази;*

– *непослідовність правового регулювання відносин у податковій сфері;*

– *недостатній розвиток довгострокового кредитування;*

– *значна частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків, у т. ч. державного сектору;*

– *функціонування системи пенсійного забезпечення в умовах високого демографічного навантаження;*

– *поширення явища легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом.*

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р [50] схвалено Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та план заходів з її реалізації. Тематика науково-дослідних робіт, затверджена до виконання Науковою радою Міністерства, відповідає основним положенням оновленої Стратегії. Також варто зауважити, що, з огляду на зростаючу загрозу російської агресії, системні роботи з наукового обґрунтування особливостей управління державними фінансами та функціонування фінансової системи країни в умовах можливого воєнного стану є вкрай актуальними. Проблеми управління державними фінансами у зв'язку із зовнішньою загрозою висвітлено в інтерв'ю автора [51].

Координоване управління фінансами сектору загального державного управління, державних нефінансових та фінансових корпорацій, особливо в умовах можливого воєнного стану, – суттєва відмінність стратегічного управління державними фінансами (SPFG), котра потребує подальшого наукового обґрунтування, внесення відповідних змін до чинного законодавства з урахуванням сучасної теорії управління, міжнародного досвіду, а головне – національних особливостей, викликів і загроз, що постають перед країною, її економікою і фінансовою системою в умовах нової реальності.

Список використаних джерел

1. Paris Agreement / United Nations. 2015. December 12. 25 p. URL: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf.

2. Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). New York : United Nations, 2015. 41 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>.

3. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The Great Reset. Geneva : World Economic Forum, 2020. 280 p. URL: <https://www.weforum.org/press/2020/07/klaus-schwab-and-thierry-malleret-release-covid-19-the-great-reset-the-first-policy-book-on-the-covid-crisis-globally/>.

4. The IMF and COVID-19 (Coronavirus) / International Monetary Fund. 2022. January 24. URL: <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19>.

5. The World Bank Group's Response to the COVID-19 (coronavirus) Pandemic / World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/who-we-are/news/coronavirus-covid19>.
6. Towards Green Growth?; Tracking Progress, OECD Green Growth Studies / OECD. Paris : OECD Publishing, 2015. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264234437-en>.
7. Strengthening adaptation-mitigation linkages for a low-carbon, climate-resilient future / OECD. *OECD Environment Policy Papers*. 2021. No. 23. URL: <https://doi.org/10.1787/6d79ff6a-en>.
8. Towards a green fiscal reform in the Slovak Republic: Proposals for strengthening the role of market-based environmental policy instruments / OECD. *OECD Environment Policy Papers*. 2020. No. 19. URL: <https://doi.org/10.1787/1aa92a49-en>.
9. Whole of Government Circular Economy Strategy 2022–2023. Living More, Using Less / Department of the Environment, Climate and Communications. 2021. December 16. 54 p. URL: <https://www.gov.ie/en/publication/b542d-whole-of-government-circular-economy-strategy-2022-2023-living-more-using-less/>.
10. Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth / European Commission. 2010. 32 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020>.
11. Report on Public Finances in EMU 2020 / European Commission. *Institutional Paper*. 2021. No. 147. 126 p. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip147_en.pdf.
12. The New Public Finance: Responding to Global Challenges. Published for the United Nations Development Programme / ed. by I. Kaul, P. Conceição. New York ; Oxford : Oxford University Press, 2006. 664 p. URL: <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195179972.001.0001>.
13. *Tanzi V.* The Role of the State and Public Finance in the Next Generation. *OECD Journal on Budgeting*. 2008. Vol. 8, No. 2. P. 1–27. URL: <https://doi.org/10.1787/budget-v8-art6-en>.
14. Financial Globalization: A Reappraisal / A. Kose, E. Prasad, K. Rogoff, Sh.-J. Wei. *IMF Staff Papers*. 2009. Vol. 56, No. 1. P. 8–62. URL: <https://doi.org/10.1057/imfsp.2008.36>.
15. *Beramendi P., Wibbels E.* Globalization, Public Finance, and Poverty. *International Studies Review*. 2015. Vol. 17, Iss. 4. P. 677–685. URL: <https://doi.org/10.1111/misr.12270>.
16. *Postula M., Raczkowski K.* The Impact of Public Finance Management on Sustainable Development and Competitiveness in EU Member States. *Journal of Competitiveness*. 2020. Vol. 12, Iss. 1. P. 125–144. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.08>.
17. *Heimberger P.* Does economic globalization affect government spending? A meta-analysis. *Public Choice*. 2021. Vol. 187. P. 349–374. URL: <https://doi.org/10.1007/s11127-020-00784-8>.
18. *Cetin I.* How Does Globalization Affect the Government's Public Finance? New Evidence from Developing Countries. *Handbook of Research on Institutional, Economic, and Social Impacts of Globalization and Liberalization* : in 2 Vols. IGI Global, 2021. 699 p. P. 49–61. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4459-4>.
19. Кінець ери глобалізації, деглобалізація, “нова” глобалізація чи перехід до носферного співрозвитку? / О. Г. Білорус, В. І. Власов, С. С. Гасанов, І. Г. Ханін. *Фінанси України*. 2020. № 8. С. 7–25. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.08.007>.
20. Кінець ери глобалізації, деглобалізація, “нова” глобалізація чи перехід до носферного співрозвитку? / О. Г. Білорус, В. І. Власов, С. С. Гасанов, І. Г. Ханін. *Фінанси України*. 2020. № 10. С. 7–23. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.10.007>.
21. *Єфименко Т. І., Гасанов С. С.* Вагомий успіх української наукової школи глобалістики. *Фінанси України*. 2018. № 10. С. 128–130. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2018.10.128>.
22. Фінансова глобалізація і євроінтеграція / за ред. О. Г. Білоруса, Т. І. Єфименко ; ДННУ “Академія фінансового управління”. Київ, 2015. 496 с.

23. Актуальні проблеми розвитку системи управління державними фінансами: євроінтеграційний контекст / за ред. Т. І. Єфименко ; ДННУ "Акад. фін. управління". Київ, 2016. 496 с.
24. Єфименко Т. І. Фіскальна та монетарна безпека національної економіки ; ДННУ "Акад. фін. управління". Київ, 2016. 447 с.
25. Державні фінанси України: розвиток та управління змінами (проблеми економічної безпеки) / за ред. Т. І. Єфименко ; ДННУ "Акад. фін. управління". Київ, 2017. 496 с.
26. Актуальні проблеми фінансового управління: глобальні тенденції і національна практика / за ред. Т. І. Єфименко ; ДННУ "Акад. фін. управління". Київ, 2018. 496 с.
27. Управління державними фінансами: фіскальні правила, ризики, міжнародні стандарти / за ред. Т. І. Єфименко ; ДННУ "Акад. фін. управління". Київ, 2019. 496 с.
28. Strength at Home and Abroad: Ensuring America's Fiscal and National Security / Coalition for Fiscal and National Security. 2016. May 10. URL: <https://www.pgpf.org/pgpf-programs-and-projects/2016-cfns-statement>.
29. Гасанов С. С. Фіскальні правила і фіскальна відповідальність: контекст економічної безпеки. *Фінанси України*. 2018. № 3. С. 7–23. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2018.03.007>.
30. Andrews M., Pritchett L., Woolcock M. Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. New York : Oxford University Press, 2017. 257 p. URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001>.
31. Andrews M. The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions. Cambridge : Cambridge University Press, 2013. 268 p. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139060974>.
32. Ostrom E. Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems : Prize Lecture. 2009. December 8. P. 408–444. URL: https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/ostrom_lecture.pdf.
33. Williamson O. Transaction Cost Economics: The Natural Progression : Prize Lecture, 2009. December 8. P. 455–476. URL: https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/williamson_lecture.pdf.
34. Ansoff H. I. A Model for Diversification. *Management Science*. 1958. Vol. 4, Iss. 4. P. 392–414. URL: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.4.4.392>.
35. Ansoff H. I. Strategic Management. London ; Basingstoke : Macmillan, 1979. 246 p. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02971-6>.
36. Ansoff H. I. Strategic issue management. *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1, Iss. 2. P. 131–148. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>.
37. Ansoff H. I. The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. *Strategic Management Journal*. 1987. Vol. 8, Iss. 6. P. 501–515. URL: <https://doi.org/10.2307/2486037>.
38. Ansoff H. I., Declerck R. P., Hayes R. L. From Strategic Planning to Strategic Management. *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung. Physica* / ed. by D. Hahn, B. Taylor. Heidelberg, 1997. P. 105–143. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_5.
39. Ansoff H. I., Ansoff R., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R. Implanting strategic management / H. I. Ansoff, R. Ansoff, D. Kipley et al. 3rd Ed. Cham : Palgrave Macmillan, 2019. 592 p. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>.
40. Igor Ansoff, the father of strategic management. *Strategic Change*. 2002. Vol. 11, Iss. 8. P. 437–438. URL: <https://doi.org/10.1002/jsc.614>.
41. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994. January – February. URL: <https://hbr.org/archive-toc/3941>.
42. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York : The Free Press, 1994. 459 p.
43. Mintzberg H. Tracking Strategies: Toward a General Theory. Oxford : Oxford University Press, 2007. 405 p.

44. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

45. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : закон України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>.

46. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

47. Government Finance Statistics Manual / International Monetary Fund. Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2014. 446 p. URL: <https://www.imf.org/external/Pubs/FT/GFS/Manual/2014/gfsfinal.pdf>.

48. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року “Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року” : указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>.

49. Питання координації діяльності деяких наукових установ : постанова Кабінету Міністрів України від 24.09.2014 № 473. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-2014-%D0%BF#Text>.

50. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації : постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>.

51. *Винокуров Я., Максимчук М.* “Панікують ті, хто хотів заробити на Україні”. Міністр фінансів про вплив військ РФ на стабільність економіки. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/>.

References

1. United Nations. (2015, December 12). *Paris Agreement*. Retrieved from https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf.

2. United Nations. (2015). *Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/post-2015/transformingourworld/publication>.

3. Schwab, K., & Malleret, T. (2020). *COVID-19: The Great Reset*. Geneva: World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/press/2020/07/klaus-schwab-and-thierry-malleret-release-covid-19-the-great-reset-the-first-policy-book-on-the-covid-crisis-globally/>.

4. International Monetary Fund. (2022, January 24). *The IMF and COVID-19 (Coronavirus)*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19>.

5. World Bank. (n. d.). *The World Bank Group's Response to the COVID-19 (coronavirus) Pandemic*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/who-we-are/news/coronavirus-covid19>.

6. OECD. (2015). *Towards Green Growth?; Tracking Progress, OECD Green Growth Studies*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264234437-en.

7. OECD. (2021). Strengthening adaptation-mitigation linkages for a low-carbon, climate-resilient future. *OECD Environment Policy Papers*, 23. DOI: 10.1787/6d79ff6a-en.

8. OECD. (2020). Towards a green fiscal reform in the Slovak Republic: Proposals for strengthening the role of market-based environmental policy instruments. *OECD Environment Policy Papers*, 19. DOI: 10.1787/1aa92a49-en.

9. Department of the Environment, Climate and Communications. (2021, December 16). *Whole of Government Circular Economy Strategy 2022–2023. Living More, Using Less*. Retrieved from <https://www.gov.ie/en/publication/b542d-whole-of-government-circular-economy-strategy-2022-2023-living-more-using-less/>.

10. European Commission. (2010). *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020>.
11. European Commission. (2021). Report on Public Finances in EMU 2020. *Institutional Paper*, 147. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/ip147_en.pdf.
12. Kaul, I., & Conceição, P. (Eds.). (2006). *The New Public Finance: Responding to Global Challenges. Published for the United Nations Development Programme*. New York: Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195179972.001.0001.
13. Tanzi, V. (2008). The Role of the State and Public Finance in the Next Generation. *OECD Journal on Budgeting*, 8 (2), 1–27. DOI: 10.1787/budget-v8-art6-en.
14. Kose, A., Prasad, E., Rogoff, K., & Wei, Sh.-J. (2009). Financial Globalization: A Reappraisal. *IMF Staff Papers*, 56 (1), 8–62. DOI: 10.1057/imfsp.2008.36.
15. Beramendi, P., & Wibbels, E. (2015). Globalization, Public Finance, and Poverty. *International Studies Review*, 17 (4), 677–685. DOI: 10.1111/misr.12270.
16. Postula, M., & Raczkowski, K. (2020). The Impact of Public Finance Management on Sustainable Development and Competitiveness in EU Member States. *Journal of Competitiveness*, 12 (1), 125–144. DOI: 10.7441/joc.2020.01.08.
17. Heimberger, P. (2021). Does economic globalization affect government spending? A meta-analysis. *Public Choice*, 187, 349–374. DOI: 10.1007/s11127-020-00784-8.
18. Cetin, I. (2021). How Does Globalization Affect the Government's Public Finance? New Evidence from Developing Countries. In: *Handbook of Research on Institutional, Economic, and Social Impacts of Globalization and Liberalization* (in 2 Vols). IGI Global, pp. 49–61. DOI: 10.4018/978-1-7998-4459-4.
19. Bilorus, O., Vlasov, V., Gasanov, S., & Khanin, I. (2020). The end of the globalization era, deglobalization, “new” globalization, or transition to noospheric co-development? *Finance of Ukraine*, 8, 7–25. DOI: 10.33763/finukr2020.08.007 [in Ukrainian].
20. Bilorus, O., Vlasov, V., Gasanov, S., & Khanin, I. (2020). The end of the globalization era, deglobalization, “new” globalization, or transition to noospheric co-development? (part 2). *Finance of Ukraine*, 10, 7–23. DOI: 10.33763/finukr2020.10.007 [in Ukrainian].
21. Iefymenko, T., & Gasanov, S. (2018). Significant success of Ukrainian scientific school of globalistics. *Finance of Ukraine*, 10, 128–130. DOI: 10.33763/finukr2018.10.128 [in Ukrainian].
22. Bilorus, O. H., & Iefymenko, T. I. (Eds.). (2015). *Financial globalization and European integration*. Kyiv: SESE “The Academy of Financial Management” [in Ukrainian].
23. Iefymenko, T. I. (Ed.). (2016). *Current problems of public finance management system development: European integration context*. Kyiv: SESE “The Academy of Financial Management” [in Ukrainian].
24. Iefymenko, T. I. (2016). *Fiscal and Monetary Security of National Economy*. Kyiv: SESE “The Academy of Financial Management” [in Ukrainian].
25. Iefymenko, T. I. (Ed.). (2017). *Public Finance of Ukraine: Development and Change Management (Economic Security Issues)*. Kyiv: SESE “The Academy of Financial Management” [in Ukrainian].
26. Iefymenko, T. I. (Ed.). (2018). *Current Problems of Financial Management: Global Trends and National Practice*. Kyiv: SESE “The Academy of Financial Management” [in Ukrainian].
27. Iefymenko, T. I. (Ed.). (2019). *Public finance management: fiscal rules, risks, international standards*. Kyiv: SESE “The Academy of Financial Management” [in Ukrainian].
28. Coalition for Fiscal and National Security. (2016, May 10). *Strength at Home and Abroad: Ensuring America's Fiscal and National Security*. Retrieved from <https://www.pgpf.org/pgpf-programs-and-projects/2016-cfns-statement>.
29. Gasanov, S. (2018). Fiscal rules and fiscal responsibility: economic security context. *Finance of Ukraine*, 3, 7–23. DOI: 10.33763/finukr2018.03.007 [in Ukrainian].

30. Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. New York: Oxford University Press. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001.
31. Andrews, M. (2013). *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CBO9781139060974.
32. Ostrom, E. (2009, December 8). *Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems* (Prize Lecture), pp. 408–444. Retrieved from https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/ostrom_lecture.pdf.
33. Williamson, O. (2009, December 8). *Transaction Cost Economics: The Natural Progression* (Prize Lecture), pp. 455–476. Retrieved from https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/williamson_lecture.pdf.
34. Ansoff, H. I. (1958). A Model for Diversification. *Management Science*, 4 (4), 392–414. DOI: 10.1287/mnsc.4.4.392.
35. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. London: Basingstoke: Macmillan. DOI: 10.1007/978-1-349-02971-6.
36. Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1 (2), 131–148. DOI: 10.1002/smj.4250010204.
37. Ansoff, H. I. (1987). The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. *Strategic Management Journal*, 8 (6), 501–515. DOI: 10.2307/2486037.
38. Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1997). From Strategic Planning to Strategic Management. In Hahn, D., & Taylor, B. (Eds.). *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung. Physica*, pp. 105–143. Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-662-41482-8_5.
39. Ansoff, H. I., Ansoff, R., Kiple, D., Lewis, A. O., & Helm-Stevens, R. (2019). *Implanting strategic management* (3rd Ed.). Cham: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-319-99599-1.
40. Igor Ansoff, the father of strategic management. (2002). *Strategic Change*, 11 (8), 437–438. DOI: 10.1002/jsc.614.
41. Mintzberg, H. (1994, January – February). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/archive-toc/3941>.
42. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: The Free Press.
43. Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. Oxford: Oxford University Press.
44. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). *Constitution of Ukraine* (Act No. 254k/96-VR). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80-#Text> [in Ukrainian].
45. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *On the ratification of the Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part* (Act No. 1678-VII, September 16). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2> [in Ukrainian].
46. Ukraine, & EU. (2014, June 27). *Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [in Ukrainian].
47. International Monetary Fund. (2014). *Government Finance Statistics Manual*. Washington, D.C.: International Monetary Fund. Retrieved from <https://www.imf.org/external/Pubs/FT/GFS/Manual/2014/gfsfinal.pdf>.
48. President of Ukraine. (2021). *On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of August 11, 2021 "On the Strategy of economic security of Ukraine for*

the period up to 2025” (Decree No. 347/2021, August 11). Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>.

49. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014). *Issues of coordination of some scientific institutions* (Decree No. 473, September 24). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-2014-%D0%BF#Text>.

50. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *On approval of the Strategy for reforming the public financial management system for 2022-2025 and the action plan for its implementation* (Decree No. 1805-r, December 29). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>.

51. Vinokurov, Ya., & Maksymchuk, M. (2022). “Those who wanted to make money in Ukraine are panicking.” Minister of Finance on the impact of Russian troops on economic stability. *Economic truth*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/>.