

УДК 336.14:65.32

О. А. Мартинюк,  
 д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту,  
 Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса  
 ORCID ID: 0000-0002-0377-7881

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.4.15

## ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

O. Martyniuk,  
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor Department  
 of Management, International Humanitarian University, Odessa, Ukraine

### FORMATION OF A MODERN MODEL OF BUDGET MANAGEMENT

Бюджетний менеджмент є важливим інструментом державного регулювання діяльністю органів влади. Відповідно до проведеного аналізу, можна побачити, що на сьогодні варто виокремлювати такі види бюджетного забезпечення як: інформаційне, організаційне, методичне, регуляторне. Держава реалізує політику бюджетного менеджменту за допомогою органів управління. Між представницькими, загальнодержавними та органами оперативного управління існує тісний взаємозв'язок. Бюджетна система як "сукупність державного бюджету і місцевих бюджетів" має більший індекс прозорості. Але недостатня транспарентність бюджетного процесу не є виключно вітчизняною проблемою. Радою керівників МВФ схвалено один з дванадцяти міжнародно визнаних фінансових стандартів - Кодекс належної практики забезпечення прозорості в бюджетно-податковій сфері. Науковою новизною є запропоновані напрями посилення публічності та прозорості механізму функціонування, через творення моделі "Громадського бюджету" та формування партисипаторного бюджетування для всієї системи державних фінансів в Україні.

Budgetary management is an important instrument of state regulation of the activity of the authorities. The analysis confirmed that today it is necessary to identify such types of budget support as: information, organizational, methodical, regulatory. The budget management system should include the following components: planning, accounting, reporting, control, budgetary support. The state implements the budget management policy with the help of governing bodies, which is formed in the figure. There is a close relationship between representative, national, and governing bodies. The budget system, as "the aggregate of the state budget and local budgets", has a higher transparency index. But lack of transparency in the budget process is not only a Ukrainian problem. It exists in other countries. The IMF Board of Governors has approved one of twelve internationally recognized financial standards. This is the Code of Good Practice for Budgetary Transparency. According to the 2016 Budget Openness Index, Ukraine ranked 19th in 94 countries. In doing so, it outstripped all other CIS countries and Georgia, as well as some European Union member states. The main claim of the International Budget Partnership for Ukraine is the lack of a so-called civic budget, that is, the government's explanations for the articles on revenues and expenditures in a clear form. Therefore, "The ideal model of budgetary management, envisages adherence to the rules of formation and execution of the budget on the basis of generally accepted principles, which correspond to the values of a democratic and rule of law, civil society, market economy. The concept of "civic budget" is related to the fact that its basic conceptual provisions are formed as a result of active participation of individual citizens and independent public organizations through wide discussion and submission of relevant proposals or comments. And the final version of the project is uploaded to the Internet in a generalized way. In Ukraine, the process of budgeting for participation has begun since 2015. The scientific novelty is to propose ways of enhancing publicity and transparency of the mechanism of functioning, through the creation of a model of "Public budget" and the formation of participatory budgeting for the whole system of public finances in Ukraine.

*Ключові слова: бюджетний менеджмент, органи управління, транспарентність бюджету, бюджетне партнерство, модель бюджетного менеджменту, громадський бюджет.*

*Key words: budget management, governing bodies, budget transparency, budget partnership, budget management model, public budget.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток демократичних процесів в Україні відбувається на різних рівнях суспільного життя. Фундаментальною ланкою держави є фун-

кціонування її бюджетної системи. Акумуляовані нею фінансові ресурси, за визначенням, повинні бути спрямовані на задоволення потреб усього суспільства та окремих його територіально обумовлених складових. Проте недостатньо висока, часто неочевидна ефективність використання бюджетних ресурсів в

Україні висуває завдання поліпшення функціонування системи бюджетного менеджменту загалом та вдосконалення механізму дії окремих її елементів. Одним з таких потенційно дієвих заходів є забезпечення прозорості владних рішень, які приймаються на всіх етапах планування та виконання державного бюджету. Але, незважаючи на проходження бюджетною системою України різних етапів свого становлення та розвитку, питання прозорості та ефективності бюджетного процесу, залишається гострим і актуальним [2; 4].

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Огляд наукових досліджень і публікацій підтверджує, що в Україні зростає інтерес учених до теоретичних і практичних проблем реалізації бюджетного процесу. На необхідність повного та своєчасного розкриття інформації про стан формування та використання фінансових ресурсів суспільства неодноразово звертали увагу такі вітчизняні науковці, як Дем'янишина В.Г., Кириленко О.П., Михайленко С.А., Бак Н.А., Боярко І.М., Дехтяр Н.А., Ковальчук Д.Є., Якубова С.П. Проблематику партисипативного бюджетування у своїх працях досліджували такі вчені, як: Булеца Н.В., Писаренко В.П.

Однак залишаються невирішеними актуальні питання формування повноцінного механізму бюджетного процесу та відповідного обґрунтування можливостей розширення доступу громадськості до бюджетної інформації.

### МЕТА СТАТТІ

Автор має на меті поглибити зміст поняття бюджетного менеджменту в сучасних мовах та визначити на основі зарубіжного досвіду, яка модель бюджетного менеджменту можлива для використання в Україні.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Головною метою бюджетного менеджменту є забезпечення ефективного та результативного управління фінансовими ресурсами в бюджетній сфері. Бюджетний менеджмент є досить молодого галуззю економічної науки, яка бур-



Рис. 1. Компонентна модель бюджетного менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [2; 8].

ливо розвивається. Він представляє складну, багаторівневу систему (рис. 1). Крім органів управління, до системи бюджетного менеджменту входять такі складові: планування, облік, звітність, контроль, бюджетне забезпечення (рис. 1).

Усі ці складові тісно взаємопов'язані між собою в бюджетному процесі, кожна відіграє вкрай вагомe місце, адже виконати бюджет означає сформувати його бездефіцитну дохідну частину (забезпечити надходження податків та платежів, згідно з чинним законодавством), про — фінансувати ефективно видатки, затверджені в бюджеті, забезпечити результативне управління фінансовими ресурсами в бюджетній сфері [1].

Відповідно до рисунка 1, можна побачити, що на сьогодні варто виокремлювати такі види бюджетного забезпечення: інформаційне, організаційне, методичне, регуляторне. Як видно з рис. 1, держава реалізує політику бюджетного менеджменту за допомогою органів управління. Між представницькими, загальнодержавними та органами оперативного управління існує тісний взаємозв'язок. Вважаємо, що в залежності від ролі та функцій варто виокремити три групи органів, які здійснюють бюджетний менеджмент (рис. 2): представницькі; загальнодержавні; органи оперативного управління.

Управління державними фінансами не є самоціллю, а виступає обов'язковим елементом регуляторної системи, мета якої полягає у своєчасному виявленні відхилень від прийнятих стандартів, порушень принципів законності, ефективності, доцільності, що дозволяло б у кожному конкретному випадку винести відповідні корективи, посилити відповідальність уповноважених осіб, отримати відшкодування збитків та перешкодити або, принаймні, усклад-



**Рис. 2. Організаційна структура бюджетного менеджменту**

Джерело: складено автором на основі [3; 10].

нити повторення виявлених порушень у майбутньому [15].

На основі узагальнення наведених визначень можна запропонувати визначення бюджетного менеджменту як системи розробки та реалізації управлінських рішень у процесі формування й використання централізованих грошових ресурсів (коштів) держави та її територіально-адміністративних одиниць. Бюджетний менеджмент включає бюджетне прогнозування, планування, обґрунтування проекту бюджету різних рівнів, розгляд поданих проектів, їх доопрацювання, затвердження, внесення змін до затверджених бюджетів, виконання бюджету, моніторинг, аналіз, звітування. У процесі бюджетного менеджменту відбувається формування (проекткування, розгляд і затвердження) та виконання бюджету, контроль бюджетної дисципліни, а також підготовка, розгляд і затвердження звіту про виконання.

Перед наукою постало питання узагальнення моделей бюджетного менеджменту, які мають ґрунтуватися на певних загальних принципах. "Ідеальна модель бюджетного менеджменту, передбачає дотримання правил формування та виконання бюджету на основі загальноприйнятих принципів, які відповідають цінностям демократичної і правової держави, громадянського суспільства, ринкової економіки [4; 16].

На жаль, сьогодні в Україні сформувався, низький рівень інституціональної довіри до таких складових, як держава (уряд і місцеві органи влади) та бізнес, а засоби масової інформації, часто підконтрольні державі, бізнесові або їх взаємозалежним олігархічним не інституціональним об'єднанням, не виключається їх безвідповідальна поведінка стосовно майбутнього, що зумовить повторення кризи, а також хижацьке використання природних і суспільних ресурсів шляхом обману.

Справедливо буде відмітити, що недостатня прозорість бюджетного процесу не є виключно вітчизняною проблемою. Схвалений Радою керівників МВФ один з дванадцяти міжнародно визнаних фінансових стандартів — Кодекс належної практики забезпечення прозорості в бюджетно-податковій сфері [17].

З урахуванням його положень Міжнародне бюджетне партнерство, засноване 1997 року, ініціювало оцінку Індексу відкритості бюджету. Він визначає, чи уряд надає доступ суспільству до восьми основних бюджетних документів і чи вони є зрозумілими, своєчасними та корисними. Ці документи — бюджетна декларація, проект бюджету, бюджет, бюджет для громадян, квартальні звіти про виконання бюджету, піврічний звіт, річний звіт і звіт про аудит. За Індексом відкритості бюджету у 2016 р. Україна посіла доволі високе 19-те місце у вибірці

з 94 країн. Водночас вона випередила всі інші країни СНД і Грузію, а також деякі країни — члени Європейського Союзу. Оцінка України зросла з 55 балів у 2008 р. до 62 балів у 2016 р., здебільшого за рахунок публікації інформації про проект бюджету [17].

Крім того, як було зазначено в огляді, уряд України публікував протягом року бюджетні звіти, які відповідають міжнародним стандартам [11]. Цей показник виявився більшим за середню оцінку в 43 бали для всіх досліджуваних країн, проте нижчий за показник сусідніх країн, зокрема Болгарії, Польщі, Росії, Словаччини та Чеської Республіки [13].

Основною претензією Міжнародного бюджетного партнерства до України є відсутність так званого громадянського бюджету, тобто роз'яснень уряду щодо статей за доходами і видатками у зрозумілій формі. Поняття "громадянський бюджет" пов'язане з тим, що його основні концептуальні положення формуються в результаті активної участі окремих громадян і незалежних громадських організацій шляхом широкого обговорення і надання відповідних пропозицій або зауважень. А остаточний варіант проекту викладається в мережу Інтернет в узагальненому вигляді.

У всьому світі, близько 1500 муніципалітетів використовують технологію бюджету участі. Однак цей механізм зазнав вагомих змін у різних країнах з огляду на національні особливості бюджетного процесу [8].

Найбільший бюджет участі в історії це бюджет Парижу, який було впроваджено в 2014 року. Загалом, протягом 2014—2020 років громадянський бюджет міста становитиме 500 млн євро, тобто 5% бюджету розвитку Парижу [8].

Для України найкращим прикладом, на нашу думку, може слугувати застосування партиципаторного бюджетування у Польщі, де його прийнято називати "громадським бюджетом" [13]. На кінець 2016 року в Польщі понад 180 міст запровадили партиципаторні бюджети. На формування бюджету участі було виділено від 40 млн PLN до 58 млн PLN, що у відсотковому співвідношенні до міського бюджету становить від 0,002% до 3,403% відповідно. Участь мешканців в процесі голосування складає від 2% до 40% [2].

В Україні процес створення бюджету участі розпочався з 2015 р. Так, за підтримки фундації українсько-польського партнерства ПАУСІ наприкінці 2015 року бюджет участі запровадили Черкаси, Полтава та Чернігів [12], а згодом долучились інші великі міста України. Застосування учасницького механізму майже

всіма обласними центрами та великою кількістю невеликих міст свідчить про високий запит як громадськості, так і місцевого самоврядування, на запровадження інструментів демократії [5].

Однак проблематика активізації громадянської ініціативи в бюджетному процесі, розвитку її форм і методів потребує удосконалення. Виявлені труднощі у сфері забезпечення публічності й транспарентності бюджетного процесу об'єктивно потребують вжиття дієвих заходів, спрямованих на їх подолання. Ще в січні 2011 року Кабінетом Міністрів України було підготовлено проект Концепції Державної цільової програми створення та розвитку інтегрованої інформаційно-аналітичної системи "Прозорий бюджет", п'ятий (останній) етап реалізації якої передбачав своїм кінцевим терміном другий квартал 2013 року [14].

На жаль, концепція так і залишилася проектом. Подібна участь, ймовірно, очікує і на проект закону "Про відкритість використання публічних коштів", внесений до Верховної Ради України групою народних депутатів у травні 2013 року [14]. Крім того, реалізація таких законодавчо-нормативних документів потребує, як передбачали їхні автори, належного фінансово-матеріального забезпечення. Так, фінансування заходів, пов'язаних зі створенням і розвитком інтегрованої інформаційно-аналітичної системи "Прозорий бюджет", передбаченої вищезгаданою концепцією, потребувало 50,0 млн грн (у поточних цінах 2011 року) [14].

## ВИСНОВКИ

На основі узагальнення наведених визначень можна запропонувати визначення бюджетного менеджменту як системи розробки та реалізації управлінських рішень у процесі формування й використання централізованих грошових ресурсів (коштів) держави та її територіально-адміністративних одиниць. "Ідеальна модель бюджетного менеджменту, передбачає дотримання правил формування та виконання бюджету на основі загально-прийнятих принципів, які відповідають цінностям демократичної і правової держави, громадянського суспільства, ринкової економіки.

На жаль, сьогодні в Україні сформувався, низький рівень інституціональної довіри до таких складових, як держава (уряд і місцеві органи влади) та бізнес, а засоби масової інформації, котрі мають високий рівень довіри, дуже часто підконтрольні державі, бізнесові або їх взаємозалежним олігархічним не інституціональним об'єднанням, не виключається їх без-

відповідальна поведінка стосовно майбутнього.

Бюджетування за участі громадян є новим механізмом, запровадження якого в Україні, на нашу думку, призведе до підвищення прозорості управління державними фінансами та посилить ефективність діяльності органів влади.

Оцінка стану реалізації принципу публічності та прозорості в бюджетному менеджменті України дозволяє зробити такі висновки:

1. Зміст принципу публічності та прозорості в тексті Бюджетного кодексу України доцільно редагувати, сформулювавши його як принцип бюджетного процесу, а не принцип бюджетної системи України; водночас необхідно конкретизувати способи його практичної реалізації.

2. Повноцінна реалізація принципу публічності та прозорості бюджетного процесу сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до органів влади різних рівнів, що є одним з чинників успішної реалізації державної соціально-економічної політики, а також поглиблюватиме демократичні засади формування й розвитку українського суспільства.

3. Бюджетна інформація для абсолютної більшості зацікавлених суб'єктів залишається в Україні недоступною, недохідливою, несвоечасною, неповною, що зумовило погіршення положення України в міжнародному рейтингу за Індексом відкритості бюджету.

4. Поліпшення транспарентності бюджетного процесу можливо досягнути за допомогою вжиття запропонованих вище заходів. Їх реалізація слугуватиме не тільки підвищенню якості бюджетного процесу та результативності бюджетного менеджменту, але й налагодженню гармонійних суспільних відносин.

Водночас залишається актуальним завдання напрацювання подальших напрямків посилення публічності та прозорості механізму функціонування всієї системи державних фінансів в Україні.

#### Література:

1. Бабич Т.С. Макрофінансове бюджетування: навч. посіб. / Т.С. Бабич, Т.В. Жибер; за наук. ред. В.М. Федосова. Київ: КНЕУ, 2011. 311 с.

2. Бак Н.А. Прозорість бюджетного процесу як фактор підвищення ефективності бюджетного менеджменту в Україні. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/statuya-Bak.pdf>

3. Бліщук К.М. Державні та місцеві фінанси. Бюджетний процес: навч. посіб. / К.М. Блі-

щук, Л.Р. Михайлинин. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів, 2011. 176 с.

4. Боярко І.М. Ефективність фінансів державного сектору економіки в системі управління соціально-економічним розвитком України: моногр. / І.М. Боярко, Н.А. Дехтяр, О.В. Дейнека. Суми: Унів. кн., 2012. 165 с.

5. Булеца Н.В. Особливості процесу партисипативного бюджетування в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_8\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_31)

6. Бюджетна система: підруч. / за ред. С.І. Юрія, В.Г. Дем'янишина, О.П. Кириленко. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 624 с.

7. Бюджетний менеджмент: навч. посіб. / К.Ф. Ковальчук, Д.Є. Козенков, Н.П. Козенкова, С.П. Якубова. Дніпропетровськ: Нова ідеологія, 2011. 248 с.

8. Бюджетний менеджмент / Н.Б. Ярошевич, Н.О. Шпак, В.Є. Матвіїшин. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 224 с.

9. Диверсифікація доходів місцевих бюджетів: монографія / Луніна І.О., Кириленко О.П., Лучка А.В. та ін.; за ред. І.О. Луніної. Київ: НАН України; Ін-т екон. та прогнозув., 2010. 320 с.

10. Концепція Державної цільової програми створення та розвитку інтегрованої інформаційно-аналітичної системи "Прозорий бюджет" URL: [http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=283476&cat\\_id=283464](http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=283476&cat_id=283464)

11. Місцеві бюджети: експерти підбили перші підсумки 2017 року. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/8053>

12. Партисипаторний бюджет-2015: перший український досвід 4 міст / Платформа розвитку міст. 2015. URL: <http://urbanua.org/dosvid/ukrayinski-pryklady/18>

13. Писаренко В. П. Впровадження партисипативного бюджету. Фінанси України. 2016. № 7. С. 51—54.

14. Прозорість бюджету. Залучення громадськості — Інститут бюджету та соціально-економічних досліджень URL: <http://www.ibser.org.ua/.../модуль%207%20ібсед.pdf>

15. Степанова А.М. Бюджетне регулювання в умовах інституційних перетворень. Молодий вчений. № 2 (17). 2015. С. 25—28.

16. Фролов С.М. Дослідження проблем організації і реалізації бюджетного процесу в Україні. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8043/3/a.r.9.pdf>

17. Code of Good Practices on Fiscal Transparency (2017). URL: <http://www.imf.org/external/np/fad/trans/code.htm>

18. Sgueo G. Participatory budgeting An innovative approach. European Parliamentary Research Service, 2016. — 7 p.

References:

1. Babych, T. S. (2011), Makrofinansove biudzhethuvannya: navch. posib. [Macrofinancing Budgeting: Teach. Manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.

2. Bak, N.A. (2017), "The transparency of the budget process as a factor in improving the effectiveness of budget management in Ukraine", available at: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/statya-Bak.pdf> (Accessed 17 Feb 2020).

3. Blishchuk, K. M. (2011), Derzhavni ta mistsevi finansy. Byudzhethny protses: navch. posib [State and local finances. Budget process], 2nd ed., Reworked and complemented, Naukova knyha, Lviv, Ukraine.

4. Boyarko, I. M. Dekhtyar, N. A. end Deyneka, O. V. (2012), Efektyvnist' finansiv derzhavnoho sektoru ekonomiky v systemi upravlinnya sotsial'no-ekonomichnym rozvytkom Ukrayiny: monohr [The efficiency of public sector finance in the system of social and economic development of Ukraine: monogr.], Univ. Book, Sumy, Ukraine.

5. Buletsa, N.V. (2016), "Features of the process of participatory budgeting in Ukraine", Prychornomors'ki ekonomichni studiyi, Vol. 8, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_8\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_31) (Accessed 17 Feb 2020).

6. Kyrylenko, O.P. (2013), Detsentralizatsiya byudzhethnoyi systemy Ukrayiny v umovakh formuvannya vidkrytoho suspil'stva [Decentralization of the budgetary system of Ukraine in the conditions of formation of an open society], Economic Thought, Ternopil, Ukraine.

7. Koval'chuk, K. F. Kozenkov, D. Ye. Kozenkova, N. P. and Yakubova, S. P. (2011), Byudzhethny menedzhment [Budget Management], A New Ideology, Dnipropetrovsk, Ukraine.

8. Yaroshevych, N. B. Shpak, N. O. and Matviyishyn V. Ye. (2012), Byudzhethny menedzhment [Budget Management], Lviv Polytechnic Publishing, Lviv, Ukraine.

9. Lunina, I. O. Kyrylenko, O. P. and Luchka A. V. (2010), Dyversyfikatsiya dokhodiv mistsevykh byudzhethiv [Diversification of local budget revenues], NAN Ukrayiny; In-t ekon. ta prohnouzuv, Kyiv, Ukraine.

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), "Concept of the State Target Program for Creating and Developing an Integrated Transparent Budget Information and Analysis System", available at: [http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=283476&cat\\_id=283464](http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=283476&cat_id=283464) (Accessed 17 Feb 2020).

11. Decentralization (2018), "Local budgets: experts summed up the first 2017 results", available at: <http://decentralization.gov.ua/news/8053> (Accessed 17 Feb 2020).

12. Platforma rozvytku mist (2015), "Party-Budget 2015: The First Ukrainian Experience of 4 Citie", available at: <http://urbanua.org/dosvid/ukrayinski-pryklady/18/> (Accessed 17 Feb 2020).

13. Pysarenko, V. P. (2016). "Implementation of party budgeting", Finansy Ukrayiny, vol. 7, pp. 51—54.

14. Institute for Budget and Socio-Economic Research (2018), "Budget transparency. Involvement of the Public — Institute for Budget and Social and Economic Research", available at: <http://www.ibser.org.ua/.../module%207%-20ibsed.pdf> (Accessed 17 Feb 2020).

15. Stepanova, A.M. (2015). "Budgetary regulation in the context of institutional reforms", "Molodyy vchenyy" "Young Scientist", vol. 2 (17), pp. 25—28.

16. Frolov, S. (2018), "Research of problems of organization and implementation of the budget process in Ukraine", available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8043/3/a-r.9.pdf> (Accessed 17 Feb 2020).

17. (2017), "Code of Good Practices on Fiscal Transparency", available at: <http://www.imf.org/external/np/fad/trans/code.htm>. (Accessed 17 Feb 2020).

18. Sgueo, G. (2016), "Participatory budgeting An innovative approach", European Parliamentary Research Service, vol. 9, pp. 7—9.

*Стаття надійшла до редакції 17.02.2020 р.*

**www.economy.nayka.com.ua**

Електронне фахове видання

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73