

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна  
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний  
аграрно-економічний  
університет

ДКС Центр

Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

0 0 0 0 0 0 < 0

УДК 658.012:336

*С. М. Короленко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку,  
ДВНЗ «Криворізький національний університет», м. Кривий Ріг*

## УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БЮДЖЕТНОМУ ПРОЦЕСІ

*S. M. Korolenko,*

*Ph.D., assistant professor of economics of Krivoy Rog National University*

### IMPROVEMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT IS IN BUDGETARY PROCESS

*У статті розглянуто питання використання з максимальною віддачею бюджетних коштів для забезпечення підвищення добробуту суспільства і підтримки фінансової стійкості бюджетної системи. Визначено ефективність фінансового менеджменту в бюджетному процесі, його удосконалення, доцільність впровадження у сферу управління державними фінансами інструментарію бюджетування, орієнтованого на результат. Розглянуто принципи формування системи фінансового менеджменту в бюджетному процесі, які забезпечують результативність бюджетних витрат, ефективність та прозорість використання бюджетних коштів.*

*In the article the question of the use with the maximal return of budgetary facilities is considered for providing of increase of welfare of society support of financial firmness of the budgetary system. Certainly efficiency of financial management in budgetary process, his improvement, expedience of introduction in the sphere of state financial management of instruments of byudzhetuvannya, oriented to the result. Principles of forming of the system of financial management are considered in budgetary process, which provide effectiveness of budgetary charges, efficiency and transparency of the use of budgetary facilities.*

**Ключові слова:** *бюджетний процес, бюджетні кошти, фінансовий менеджмент, удосконалення, бюджетування, принципи.*

**Keywords:** *budgetary process, budgetary facilities, financial management, improvement, byudzhetuvannya, principles.*

**Постановка проблеми.** Зміни, що відбуваються у сфері управління державними фінансами передбачають активне впровадження принципово нових інструментів бюджетного планування і фінансування. Підвищення ефективності бюджетних витрат, орієнтація органів державної влади і державних установ на досягнення конкретних, суспільно значимих результатів передбачає впровадження інструментів фінансового менеджменту, що охоплюють усі стадії бюджетного процесу і забезпечують результативне використання бюджетних коштів. Успішна реалізація та удосконалення системи управління державними коштами приводить до якісного їх використання в цілому, а оскільки фінансовий менеджмент у бюджетному

процесі є складовою частиною системи управління державними фінансами, то дана проблема є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Вивченням проблеми ефективності управління бюджетними коштами займаються як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Все більше вчених звертають свою увагу на теорію та методологію управління бюджетами, бюджетування із визначенням цільового управління. В опублікованих працях висвітлено погляди авторів на сутність та основи фінансового менеджменту, розглянуто проблеми здійснення фінансового менеджменту в бюджетному процесі. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і прикладних засад управлінських рішень в ході бюджетного процесу зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: І.О. Бланк, А.Г. Иванова, О.Й. Косарев, О.Є. Кузьмін, О.В. Магюха, О.Г. Мельник, О.Г. Череп, Л.М-Б. Богатирьова, О.В. Макашина, А.Р. Самсонов, Т. Габлер, М.Е. Гранье-Фокер, П. Друкер, Д. Осборн., С. Фішер, Дж. Хьюстон та інші.

Відзначаючи цінність і значимість проведених вище зазначеними авторами досліджень з питань спрямованості управління державними фінансами на підвищення результативності й прозорості фінансової системи, слід відмітити, що доцільно розглянути інструментарій вдосконалення фінансового менеджменту у бюджетному процесі.

**Метою роботи є** дослідження теоретичних основ специфіки фінансового менеджменту в бюджетному процесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Трансформація напрямів розвитку економіки України, пов'язаних з переходом до інноваційних підходів, настійно вимагає змін у сфері організації та функціонування сектора державного управління, в тому числі модернізації й застосування нових концептуальних підходів до управління фінансовими ресурсами держави. У структурі фінансової системи держави одне з найважливіших місць відведено бюджету, який як інструмент макроекономічного регулювання робить вплив на розвиток галузей національної економіки, соціальної сфери.

У багатьох країнах активно проводяться реформи в області державних фінансів, спрямовані на підвищення результативності й прозорості фінансової системи, посилення відповідальності органів влади за наслідки прийняття ними управлінських рішень на основі менеджериальної моделі державного управління.

Необхідність використання менеджеристського підходу до управління державними фінансами багато в чому обумовлена зростаючою роллю держави в економіці й соціальній сфері в силу зміщення акцентів з обсягів його втручання на ефективність і результативність [1].

У зв'язку з цим ще в 1930-х роках минулого століття у науковому середовищі виник термін «performance budgeting», що пізніше породив утворення нового терміну «нове державне управління», яке було охарактеризовано Девідом Осборном і Тедом Габлером і стало ядром інтелектуальної думки в області державних фінансів [2].

Останнім часом в Україні приділяється увага вдосконаленню бюджетного процесу, впорядкуванню бюджетних стосунків і бюджетного устрою. Але слід зробити акцент на проблемах неефективності управлінських рішень в ході бюджетного процесу, низької ефективності здійснюваних бюджетних витрат. Для вирішення вказаних проблем, очевидна необхідність застосування якісно нових підходів до управління бюджетним процесом, ґрунтованих на впровадженні фінансового менеджменту в бюджетний процес, інструменти і принципи якого забезпечують результативність використання бюджетних коштів і охоплюють усі стадії бюджетного процесу.

Бюджетна політика держави говорить про необхідність вдосконалення фінансового менеджменту в бюджетному процесі, а саме: підвищення результативності бюджетних витрат; якості державних і муніципальних послуг; ефективності та прозорості використання бюджетних коштів.

Фінансовий менеджмент є процесом управління формуванням, розподілом і використанням державних ресурсів та оптимізації використання фінансових ресурсів в інтересах соціально-економічного розвитку окремих регіонів і країни в цілому. Він спрямований на рішення наступних основних взаємозв'язаних завдань, а саме: забезпечення високої фінансової стійкості публічно-правових утворень у процесі їх соціально-економічного розвитку; установлення порядку формування і використання бюджетних коштів у процесі планування та виконання бюджету; оптимізація грошових потоків; проведення систематичного контролю виконання прийнятих рішень; облік бюджетних ризиків та аналіз досягнення запланованих результатів.

Фінансовий менеджмент може реалізовуватися по кожному напрямку організації виконання бюджету, а саме: виконання бюджету по доходах, витратах і джерелах фінансування дефіциту бюджету, бюджетний облік і звітність та бюджетний контроль [3].

Розглянуті новації бюджетного процесу створюють умови, що дозволяють продовжити розробку механізму фінансового менеджменту, спрямованого на підвищення ефективності й результативності реалізації бюджетної політики.

У той же час необхідно відмітити, що рішення цієї задачі неможливе без створення повноцінної та ефективної системи державного фінансового менеджменту, здатної забезпечити макроекономічну збалансованість, підвищення результативності й прозорості управління державними фінансовими ресурсами.

У цілях підвищення ефективності управління бюджетними коштами в основі побудови системи фінансового менеджменту в бюджетному процесі, визначенні його основних інструментів і принципів організації повинні лежати підходи, використовувані в корпоративному фінансовому менеджменті. Можливість використання інструментів фінансового менеджменту в бюджетному процесі обумовлена тим, що держава, на сьогодні, є повноцінним учасником ринкових стосунків, що виробляє і надає державні (муніципальні) послуги в ході виконання своїх функцій. Під інструментами фінансового менеджменту в бюджетному процесі ми розуміємо засоби дії на об'єкт фінансового менеджменту в бюджетному процесі для реалізації його основної мети: використання з максимальною віддачею бюджетних ресурсів для забезпечення соціальних гарантій і підтримки фінансової стійкості бюджетної системи країни [4].

Зміни, що відбуваються у сфері управління державними фінансами, обумовлені впровадженням інструментів бюджетування, орієнтованого на результат, пред'являють певні вимоги до особливостей організації окремих стадій бюджетного процесу.

Даний напрям сприяв включенню у бюджетний процес процедур оцінювання результативності витрат бюджету. В цілях реалізації цього напрямку бюджетної реформи витратний метод бюджетування був заміщений бюджетуванням, орієнтованим на результат, – основним методом й інструментом фінансового менеджменту в бюджетному процесі. Одним із принципових відмінностей бюджетування, орієнтованого на результат, від традиційного бюджетування, полягає в тому, що при бюджетуванні, орієнтованому на результат, виконання бюджету оцінюється з точки зору не лише ступеня виконання тих або інших бюджетних статей, але і ступеня виконання першочергово поставлених цілей і завдань. «Бюджетування, орієнтоване на результат, зумовлює розробку і застосування певної системи показників, що дозволяє здійснювати моніторинг рівня досягнення поставлених цілей і виконання завдань та оцінку ефективності бюджетних витрат» [5].

Цей підхід дозволяє оцінити результативність використання бюджетних коштів і сприяє підвищенню відповідальності розпорядників і одержувачів бюджетних коштів за ефективність їх витрачання. Показники, що дозволяють оцінити ефективність і результативність витрачання бюджетних коштів поділяються на:

- показники кінцевих результатів, що відбивають суспільно значимий ефект, який спрямовує діяльність суб'єкта бюджетного планування за поданням певних послуг, на цільову групу споживачів;
- показники безпосередніх результатів відбивають обсяг і якість наданих державних робіт, товарів, послуг, кількість виконаних державних функцій [6].

Доцільність даного підходу дуже точно була описана авторами роботи [7] « тоді як традиційне бюджетування, орієнтоване на бюджетні ресурси, акцентується в першу чергу, на суму витрат бюджету, новий формат зміщує цей акцент на результати від витрат бюджету».

Необхідною умовою побудови ефективної системи фінансового менеджменту в бюджетному процесі є розробка і дотримання принципів, на основі яких він повинен проводитися. Успішна реалізація і впровадження принципів системи приводить до якісного впровадження системи в цілому.

З урахуванням досвіду, накопиченого в побудові системи фінансового менеджменту комерційних організацій, особливостей бюджетного процесу на сучасному етапі та необхідності його якісного перетворення, пропонуються наступні основні принципи формування системи фінансового менеджменту в бюджетному процесі [8].

Інтегрованість із загальною системою управління. Стосовно бюджетної сфери, цей принцип має на увазі необхідність забезпечення об'єднання системи фінансового менеджменту в бюджетному процесі з системою управління державними фінансами.

Безперервність – постійне безперервне здійснення фінансового менеджменту в бюджетному процесі. Забезпечення безперервності визначено необхідністю проведення фінансового менеджменту на кожному етапі бюджетного процесу, що є безперервним циклом: складання і затвердження проекту бюджету – виконання бюджету – контроль за виконанням бюджету – складання і затвердження проекту бюджету.

Адаптивність (динамізм) – безперервний облік динаміки чинників зовнішнього середовища і своєчасне внесення поправок у систему. Навіть найефективніші рішення в області формування, використання бюджетних коштів та організації бюджетного процесу, прийняті й виконані в попередньому періоді, далеко не завжди можуть бути заново використані на подальших етапах. Пов'язано це не лише з високою динамікою чинників зовнішнього середовища, але і зі зміною в часі та внутрішніх умовах функціонування держави.

Комплексність – припускає, що всі рішення в області формування, використання бюджетних коштів та організації бюджетного процесу взаємопов'язані й роблять безпосередній вплив на досягнення запланованих результатів. У зв'язку з цим виникає необхідність розгляду фінансового менеджменту в бюджетному процесі як комплексної системи, що здійснює вироблення взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких чинить пряму дію на загальну результативність рішень, що приймаються.

Варіантність – здійснення вказаного принципу припускає, що в ході ухвалення кожного рішення в частині формування, використання бюджетних коштів та організації бюджетного процесу, необхідно враховувати альтернативні варіанти. За наявності альтернативних варіантів ухвалення управлінського рішення, вибір має бути зроблено на користь рішення, що максимально відповідає завданням бюджетної політики, що проводиться на цьому етапі.

Стратегічна орієнтованість – має на увазі відхилення при ухваленні рішень в частині формування, використання бюджетних коштів та організації бюджетного процесу тих варіантів, які можуть вступити в протиріччя зі стратегічними напрямами бюджетної політики держави, якими б ефективними вони не здавалися. У бюджетній сфері приймається стратегія розвитку (бюджетна стратегія) згідно якої організовується процес фінансового менеджменту в бюджетному процесі.

Економічна ефективність – досягнення найкращого результату використання бюджетних ресурсів.

Соціальна спрямованість – прагнення до максимальної орієнтації на потреби громадян у процесі ухвалення рішень в частині формування та використання бюджетних коштів.

Спрямованість на досягнення запланованих результатів – орієнтація в ході реалізації прийнятих управлінських рішень не лише на відповідність встановленим спільним цілям, але і на досягнення запланованих результатів.

Приведені принципи визначають основні напрями побудови і функціонування системи фінансового менеджменту в бюджетному процесі. Від повноти їх реалізації залежить міра ефективності організації системи фінансового менеджменту в

бюджетному процесі.

**Висновки.** Розглянутий якісно новий підхід до управління бюджетними коштами, а саме фінансовий менеджмент у бюджетному процесі, є складовою частиною системи управління державними фінансами, встановлює порядок формування і витрачання бюджетних коштів у процесі планування і виконання бюджету, передбачає проведення систематичного контролю виконання прийнятих рішень і спрямований на підвищення ефективності й результативності реалізації бюджетної політики. Підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами можливо шляхом упровадження в бюджетний процес інструментів управління фінансами, саме таким інструментом є бюджетування, орієнтоване на результат. Розглянуті принципи визначають напрями побудови і функціонування системи фінансового менеджменту в бюджетному процесі. Від повноти їх реалізації залежить ефективність організації системи фінансового менеджменту в бюджетному процесі. Проведені дослідження сприяють підвищенню якості фінансового менеджменту в бюджетному процесі.

#### Список використаних джерел.

1. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія / [Матюха О.В., Іванова А.Г., Рурка Г.І. та ін.] : під ред. О.Г. Череп. – Запоріжжя, 2011. – 220 с.
2. Osborne D. Reinventing Government: How the Entrepreneurial is Transforming the Publik Sektor. Plume / Osborne D, Gabler T. – New York, 1992.
3. Богатырева Л.М-Б. Сущность и значение финансового менеджмента в бюджетном процессе / Л.М-Б. Богатырева // Казанская наука: сб. науч. статей. – 2011. – № 1. – С. 99–101.
4. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / И. А. Бланк. – К.: Эльга Ника-Центр, 2004. – 655 с.
5. Самсонов А.Р. Бюджетирование ориентированное на результат. Возможности и проблемы при использовании системы БОР [Электронный ресурс]: А.Р. Самсонов. – Режим доступа: <http://www.gao.gov/new.items/d021106t.pdf>.
6. Богатырева Л.М-Б. Бюджетирование, ориентированное на результат: показатели результативности деятельности субъектов бюджетного планирования [Электронный ресурс]: Л.М-Б. Богатырева. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2010/Bogatyreva.pdf>.
7. Lee Jr. Robert D. Public Budgeting Systems / Robert D. Lee Jr., Ronald Wayne Johnson, Phillip G. Joyce. – 8-th edition. – Ontario : Malloy Inc., 2008. – P.13.
8. Богатырева Л.М-Б. Принципы построения финансового менеджмента в бюджетном процессе / Л. М-Б. Богатырева // Российское предпринимательство. – 2012. – № 24(222). – С. 91–96.

#### References.

1. Matyukha, O.V. Ivanova, A.G. and Rurk, G.I. (2011), *Byudzhetyvanya yak instrument zabezpechenya zhyttyedyalnosti pidpryemstva* [Budgeting as a tool to ensure viability of enterprises], Zaporizhyya, Ukraine.
2. Osborne, D. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial is Transforming the Publik Sektor. Plume*, New York, USA
3. Bogatyryjova, L.M-B. (2011), “The essence and importance of financial management in the budget process”, *Kazanskaja nauka: sb.nauch.statej*, vol. 1, pp. 99–101.
4. Blank, I. A. (2004), *Finansovyj menedzhment* [Financial management], Jelga Nika-Centr, Kyiv, Ukraine.
5. Samsonov, A.R. (2002), “Budgeting oriented for results. Possibilities and problems when using the BOR system”, [Online], available at: <http://www.gao.gov/new.items/d021106t.pdf> (Accessed 05 March 2017).
- 6 Bogatyryjova, L.M-B. (2010), “ Budgeting oriented for results: performance indicators of activities of the subjects of budget planning”, [Online], available at: <http://www.e-rej.ru/Articles/2010/Bogatyreva.pdf> (Accessed 05 March 2017).
7. Lee Jr, Robert D. (2008), *Public Budgeting Systems*, Malloy, Ontario, USA
8. Bogatyryjova, L.M-B. (2012), “Principles of the construction of financial management in the budget process”, *Rossijskoe predprinimatelstvo*, vol. 24(222), pp. 91–96.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2017 р.

683 poligrafua  
1021

PORT

bigmir)net

940 619

Вропу

ТОВ "ДКС Центр"