

8. Федосов В., Опарін В., Сафонова Л. Бюджетний менеджмент; Підручник. — К.: КНЕУ, 2004.
9. *Blinder A.* The case against discretionary fiscal policy. — Cambridge, MA: MIT Press, 2006, p. 25—62.
10. *Buchanan J.* Public finance and public choice. — National Tax Journal, #23, 1975, p. 383—394.
11. *Buchanan J.* Liberty, market and state: Political economy in the 1980 s. — New York: New York University Press, 1985.
12. *Burger P.* Sustainable fiscal policy and economic stability. Theory and practice. — Cheltenham, MA: Edward Elgar Publishing Ltd., 2003.
13. *Gosling J. J.* Budgetary politics in American governments (5-th ed). — New York: Routledge, 2009.
14. *Lee R., Jonson R., Joyce P.* Public budgeting system. — Boston: Jonson and Bartlett Publishers, 2004.
15. *Mcnut P.* The economics of public choice. — Brookfield: Edward Elgar Publishing Ltd., 1996.
16. *Rubin I.* The politics of public budgeting. — Chatham, NJ: Chatham House Publishers, Inc., 1990.
17. *Rubin I.* The great unraveling: Federal budgeting, 1998—2006. — Public Administration Review, July-August 2007, p.608—616.
18. *Wildavsky A.* The new politics of the Budgetary Process. — New York: Longman Inc., 1997.
19. *Wildavsky A.* Budgeting and governing. — London: Transaction Publishers, 2001.
20. Country report. May 2011. Monthly review: May2011. The political scene. — www.eiu.com. The Economic Intelligence Unit Limited 2011, p. 12—15.

УДК 336.143

Т. В. Жибер, канд. екон. наук, доц.,
О. М. Сущенко, канд. екон. наук,
старший викладач, кафедра фінансів
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Окреслено теоретичні засади технологій сучасного бюджетного менеджменту з огляду на його значення у вирішенні фінансових проблем країн з ринковою економікою.

В статье авторы рассматривают теоретические основы использования технологий современного бюджетного менеджмента, учитывая его роль в решении финансовых проблем стран с рыночной экономикой.

In this article the authors examine the theoretical basis of modern technology of budget management, emphasize on its role in solving the financial problems of market economy countries.

Ключові слова: бюджетний менеджмент, державне регулювання економіки, державний фінансовий менеджмент, планування видатків бюджету.

Ключевые слова: Бюджетный менеджмент, государственное регулирование экономики, государственный финансовый менеджмент, планирование расходов бюджетов.

Keywords: *budget* management, government regulation of the economy, public financial management, public expenditure planning.

Постановка проблеми. У сучасному світі бюджетний менеджмент передбачає не тільки управління бюджетами, але і створення умов для провадження державної

економічної політики. В умовах неспроможності економік споживання утримувати економічне зростання у довгостроковому періоді, роль бюджетів полягає не тільки у фінансовому забезпеченні виконання державами чи об'єднаннями держав своїх функцій, але й у забезпеченні стабілізації економік в умовах кризи.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Проблемам удосконалення бюджетного менеджменту у своїх працях приділяють увагу багато вітчизняних і зарубіжних економістів. Так, у першу чергу слід виділити праці В. Опаріна, В. Федосова, Л. Сафонової, які визначили, вперше в незалежній Україні, поняття бюджетного менеджменту. Актуальним питанням бюджетного менеджменту присвячені праці, зокрема, І. Луніної, К. Павлюк, С. Фролова, І. Чугунова. Багато закордонних учених систематизували у своїх роботах новітні тенденції розвитку бюджетного менеджменту та бюджетування як його технології. Це М. Афанасьєв, Р. Зоді, І. Кривошов, XiaoHu Wang, А. Шах та ін.

Постановка завдання. У цій статті автори систематизували умови застосування сучасних технологій бюджетного менеджменту з огляду на тривалу світову фінансову кризу, економічну невизначеність та потребу у нових підходах до управління державними (або, якщо більш точно перекласти з вживаного англomовного терміну, суспільними) фінансами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Захист урядом економічних інтересів своєї країни є одним з найголовніших завдань під час глобалізації і взаємопроникнення економік. І могутнім інструментом для його виконання є бюджети. Далі зростає частка вилученого до бюджетів та інших державних фондів ВВП (табл. 1).

Таблиця 1

ЧАСТКА ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ У ВВП ДЕЯКИХ КРАЇН СВІТУ, % [7]

Країна	Роки							
	1965	1975	1985	1995	2000	2007	2008	2009
Сполучені Штати Америки	24,7	25,6	25,6	27,8	29,5	27,9	26,1	24,0
Німеччина	31,6	34,3	36,1	37,2	37,2	36,0	37,0	37,0
Норвегія	29,6	39,2	42,6	40,9	42,6	43,8	42,6	41,0
Україна*	—	—	—	18,4	18,3	22,2	23,9	20,1

Виокремимо кілька основних напрямів регулювання економіки державною владою. Першим є захист цілісності власного ринку та захист національного виробника і споживача. Свого часу праці таких меркантилістів, як У. Стаффорд, Т. Мен, А. Серра, Г. Скарuffi, А. Монкретьєн теоретично обґрунтували необхідність застосування державою всіх наявних засобів з метою захисту вітчизняного ринку від іноземної продукції.

Другим напрямом є розвиток і підтримка соціальної сфери. У Німеччині особливо важливу роль відіграв Отто фон Бісмарк, за ініціативи і під керівництвом якого було запроваджено систему державного пенсійного забезпечення. Питання формування фондів соціального страхування та запровадження мінімальної заробітної платні було вирішено вже в часи Великої Депресії 30-х років минулого століття у США. Саме в цей час владою Ф. Рузвельта було прийнято ряд законів, якими запроваджувалися соціальні гарантії для мешканців країни та робилася спроба вирівняти рівень оплати праці в межах всієї країни. Всього цього можна було досягти лише за допомогою фінансових ресурсів бюджетів або цільових державних фондів.

Третім напрямом є регулювання життя і виробництва у такий спосіб, щоб зберегти планету та природні ресурси. Зокрема, після енергетичної кризи 70-х років минулого сторіччя почався рух у бік «чистого» майбутнього з використанням відновлюваних джерел енергії та масштабними видатками на охорону навколишнього середовища. І якщо протягом багатьох років синергетичного ефекту (який описав

Д. Норт, лауреат Нобелівської премії з економіки) можна було досягти шляхом поступового збільшення видатків на воєнно-промисловий комплекс, то вже в часи останньої фінансової кризи 2008—2010 рр. сектор відновлюваної енергетики став центральним при розробці антикризових програмах урядів багатьох розвинених країн.

Саме тому питання управління державними фінансовими ресурсами, в тому числі бюджетними, на сьогодні набуває особливої актуальності в умовах сповільнення росту світової економіки. Постає нагальна потреба в чіткому визначенні концептуальних засад і практичних аспектів реалізації заходів у сфері державних фінансів. Проте, оскільки понятійний апарат та основні положення в даній сфері наукових знань мають іноземне походження, то розробка сучасної системи управління державними фінансами повинна спиратись на роботи та досягнення не тільки провідних вітчизняних, а й закордонних учених і практиків.

Досі в Україні не існує спільної думки з приводу визначення основних понять та сутності категорії «державний фінансовий менеджмент», складником якого є бюджетний менеджмент. Погляди на тлумачення категорії подано в табл. 2.

Таблиця 2

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Термін	Сутність
Державний фінансовий менеджмент [5]	Процес, у межах якого урядові органи або інституції використовують наявні засоби з метою отримання та розміщення ресурсів або грошей, використовуючи при цьому наявні методи для досягнення суспільних цілей у найбільш ефективний спосіб
Адміністрування державних фінансів [9]	Аналіз руху коштів у межах організацій публічного (державного) сектору: надходження та витрачання коштів
Менеджмент державних фінансів [1]	Мобілізація ресурсів та управління видатками уряду

Отже, можна прослідкувати неоднозначність визначень державного фінансового менеджменту різними авторами. В такому випадку сфера досліджень даної науки простягається від питань управління державними фінансами на рівні уряду до питань формування та витрачання фінансових ресурсів у межах державних органів влади та інституцій. Вітчизняна фінансова наука схиляється до розуміння державного фінансового менеджменту як науки, яка вивчає особливості формування та витрачання фондів фінансових ресурсів органів державного управління та державних інституцій.

Якщо ж мова йде про питання управління коштами в межах бюджету держави, то в такому разі вітчизняна наукова література використовує термін *бюджетний менеджмент*. В іноземній літературі цей термін пов'язаний з управлінням рухом коштів у межах суб'єктів господарювання. Якщо ж необхідно піднятися до державного рівня, то у цьому випадку використовуються декілька термінів. У першу чергу мова йде про *фіскальне адміністрування* та, у певних випадках, про *бюджетний менеджмент у державному секторі*.

Фіскальне адміністрування (Fiscal Administration — *англ.*) або Бюджетний менеджмент у державному секторі (Public Sector Budget Management — *англ.*) передбачають такі складові, як податкове адміністрування, менеджмент витрат центральних органів влади та адміністрування боргів держави [6].

Фіскальне адміністрування визначається як сукупність заходів, методів і підходів, які використовуються в межах процесу формування доходів бюджету та їх використання. Важливим є той факт, що суттєва роль відводиться також і питанням фінансування бюджетного дефіциту (адміністрування боргів).

Так, згідно з проголошеними ще Дж. Кейнсом (1883—1946 рр.) постулатами, багато країн світу почали зловживати запозиченнями, намагаючись підтримати

економічне зростання. Як результат, протягом другої половини ХХ ст. і на початку ХХІ ст. постійно виникають світові кризи заборгованостей держав, останню з яких ми переживаємо у теперішній час. Усе це зумовлює необхідність виділення окрім двох класичних складових бюджетного менеджменту (адміністрування податків і менеджмент витрат центральних органів влади) ще й адміністрування боргів держав.

Зокрема, за визначенням А. Премчанда (заступник директора Департаменту з фіскальних питань МВФ) *бюджетний менеджмент (менеджмент урядових витрат) можна охарактеризувати як сукупність дій, пов'язаних з мобілізацією ресурсів, встановленням пріоритетів урядових програм, ефективним управлінням ресурсами, контролем за їх формуванням та витрачанням в межах бюджетного процесу* [8]. Обов'язковим є аналіз результатів попередніх періодів виконання бюджетів і проведення бюджетного аудиту.

Важливим аспектом сучасного бюджетного менеджменту є розподіл і планування коштів за органами влади — розпорядниками, які, як суб'єкти бюджетного процесу, відповідають за ефективність витрачання коштів бюджетів.

З метою забезпечення високого рівня ефективності дій і процесі формування та використання фінансових ресурсів держави постає необхідність у запровадженні чітких принципів управління. До таких принципів відносять наступні: *верховенство закону, транспарентність, підзвітність та превалювання суспільних інтересів*.

Саме існування заздалегідь визначеної відповідними органами системи нормативно-правових актів дає можливість створити чіткі та стабільні умови діяльності органів державної влади та громадян, забезпечити права та обов'язки учасників бюджетних відносин. Проте не завжди існує можливість створити та зберегти рівновагу таких відносин, а обмеження, які при цьому виникають, вимагають розробки адекватної системи протидії. У більшості випадків необхідно взяти до уваги той факт, що бюджетні відносини носять динамічний характер, а ступінь координації дій учасників цих відносин не завжди є оптимальним. До того ж, виникають дуже часто проблеми із тлумаченням тих, чи інших норм податкового та бюджетного законодавства.

Забезпечення прозорості (транспарентності) відносин у більшості розвинених країн світу є пріоритетним завданням для органів державної влади. Але в деяких випадках уряд не дає повної інформації про результати своєї діяльності, або ж кінцеві споживачі такої інформації не є в змозі адекватно проаналізувати наявну інформацію і зробити відповідні висновки. Надання ж вичерпної інформації про результати своєї діяльності забезпечує високий ступінь довіри як до уряду, так і до рішень які ним приймаються. Відсутність же адекватної та повної інформації про дії уповноважених органів створює в суспільстві *асиметрію інформації*, яка в свою чергу породжує цілу низку інших проблем.

У сучасних умовах проблема підзвітності органів державного управління набуває особливої ваги в силу поглиблення інформаційної прірви між учасниками бюджетного процесу. Як підсумок, зробити висновок стосовно ступеня досягнення суспільних цілей практично неможливо і це є основою для виникнення проблеми «агент—принципал». Під суспільними цілями в даному випадку слід розуміти ефективність і соціальну справедливість, які повинні бути суттєвими складовими та ознаками будь-якого з напрямків державної політики [4].

Саме аналізу цієї проблеми та пошуку шляхів виходу з неї присвячені дослідження багатьох іноземних дослідників. Основою цих досліджень є принцип рівноважного стану, сформульований В. Парето (1848—1923 рр.), коли не можна покращити становище одного суб'єкта без одночасного погіршення стану іншого [3]. Саме за таких умов можна вважати, що розподіл ресурсів відбувається в ефективний спосіб і при цьому задовольняється принцип соціальної справедливості. Найбільш завершеної форми дослідження питання соціального вибору знайшли в роботах Дж. Б'юкенена (лауреата Нобелівської премії з економіки 1986 року), який дійшов висновку про те, що без запровадження жорстких нормативно-правових обмежень «більшість» буде намагатись перерозподілити національний дохід на

свою користь [10]. Схожий висновок було сформульовано К. Арроу (Лауреат Нобелівської премії з економіки 1972 року): не можливо створити таку політичну систему, яка б була в змозі повністю задовольнити умови функціонування механізму соціального вибору [2]. Вирішення проблеми екстерналій (негативного/позитивного впливу на третю сторону) можливо за умов використання постулатів теорії ігор, представники якої розробили підходи з прогнозування поведінки учасників відносин з огляду на можливий вигравш чи втрати сторін.

Сучасний зміст етапу планування в межах бюджетного процесу передбачає, в першу чергу, координацію середньо- і довгострокових цілей податкової та бюджетної політики в рамках єдиного фінансового документу. Нові технології бюджетного менеджменту визначаються здебільшого закордонними вченими, оскільки в Україні триває реформування бюджетного процесу з метою наближення його до сучасних західних прогресивних зразків. Західна література акцентує увагу на конкретних технічних засобах, які використовуються в процесі планування доходів бюджету. Ці методи планування показано в табл. 3.

Методи, які застосовуються на етапі планування бюджету для визначення прогнозних показників видаткової частини, теж постійно вдосконалюється. На сьогоднішній день існує низка методів, які використовуються під час складання планів на державному рівні: метод економічного аналізу, екстраполяції, нормативний метод, балансовий і програмно-цільовий.

У випадку застосування економічного аналізу, головною особливістю є аналіз-порівняння показників, які були заплановані, та тих, які виконано фактично. На основі такого аналізу виявляються причини відставання або перевищення визначених орієнтирів, робляться відповідні висновки і корективи. Метод екстраполяції полягає у визначенні динаміки руху цільових показників і їх подальшому коригуванні на прогнозні темпи зростання у плановому періоді. Розрахунок планових показників для державних установ у більшості випадків пов'язаний з використанням нормативів, на основі яких розраховується загальна потреба по конкретному закладу. Підвищення складності при визначенні планових показників зумовило широке використання сьогодні програмно-цільового методу. В цьому випадку пріоритетними стають стратегічні цілі за окремим напрямками видатків, пошук ефективних шляхів досягнення визначених показників та посилення відповідальності при їх виконанні.

Таблиця 3

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПЛАНОВИХ БЮДЖЕТНИХ ПОКАЗНИКІВ

Назва	Характеристика	Недоліки
Проста середня ковзна	Розраховується арифметичне середнє значення доходів у попередні роки	Використовуються доходи всіх попередніх років у рівній пропорції
Експоненційне згладжування	Застосування до показників різних років різні вагові коефіцієнти	Використовується загальний тренд попередніх років для визначення планових показників
Трансформаційна середня ковзна	Розраховуються поступові зміни протягом досліджуваного періоду	
Регресійний аналіз	Застосування факторного аналізу з урахуванням тренду	Висока вартість застосування
Квазі-каузальне прогнозування	Використання факторів, які впливають на формування податкових надходжень	Прогнозування тільки на короткостроковий період

Примітка. Джерело: Wang, XiaoHu, Financial management in the public sector: tools, applications, and cases / by XiaoHu Wang. – M.E. Sharpe, Inc., 2006. – P. 3-13.

Планування видатків передбачає використання низки технологічних підходів (засобів), які дають можливість у тій, чи тій мірі вирішити поставлені цілі найефективнішим способом (табл. 4).

Таблиця 4

ТЕХНІЧНІ ПРИЙОМИ (ЗАСОБИ) ПРОГНОЗУВАННЯ ВИДАТКІВ БЮДЖЕТІВ

Назва	Сукупність показників
Прямий розрахунок витрат	<ul style="list-style-type: none"> ● Загальні витрати ● Середній рівень витрат ● Прямі та непрямі витрати ● Персональні, операційні та капітальні витрати
Порівняння витрат	<ul style="list-style-type: none"> ● Приведена вартість витрат (PVC)
Аналіз граничних витрат	<ul style="list-style-type: none"> ● Постійні та змінні витрати ● Змішані витрати ● Граничні витрати
Аналіз «витрати-вигоди»	<ul style="list-style-type: none"> ● Чиста приведена вартість (NPV) ● Приведена вартість витрат (PVC) ● Приведена вартість вигод (PVB)

Примітка. Джерело: Wang, XiaoHu, Financial management in the public sector: tools, applications, and cases / by XiaoHu Wang. — M.E. Sharpe, Inc., 2006. — P. 42—81.

На етапі виконання затвердженого плану доходів і видатків бюджету держави виникає необхідність у побудові системи моніторингу заходів, що здійснюються. Така система повинна містити наступні елементи: індикатори для оцінки фінансової діяльності, технологічні підходи до визначення неприпустимої фінансової діяльності, технологічні підходи для діагнозу недовиконання визначених цілей і пошуку можливих рішень.

Сукупність індикаторів, які дозволяють оцінити масштаби запланованих заходів (витрат), можна поділити на дві загальні групи: фінансові та не фінансові показники (ступінь задоволеності громадян від здійснення певних витрат). Фінансові показники повинні охоплювати параметри використання фінансових ресурсів (рівень доходів і витрат на душу населення); параметри, дають можливість оцінити процес реалізації заходів (показники ліквідності та рівень чистих активів) та індикатори результативності.

Особливість державних фінансів полягає в тому, що бюджет пов'язаний не стільки з економічною вигодою («прибутком») держави, скільки із забезпеченням ефективного перерозподілу частини вартості національного продукту для стимулювання суспільного виробництва, надання суспільних благ і задоволення суспільних потреб. Поняття бюджетного ефекту означає перевищення доходів відповідного бюджету над видатками у зв'язку із реалізацією певних програм чи заходів за певний проміжок часу. Позитивний бюджетний ефект є різницею між доходами, отриманими від витрачання бюджетних коштів та видатками за потрібний проміжок часу.

Показник бюджетного ефекту можна розраховувати у вартісному виразі або у відсотках зміни загальної суми доходів і видатків бюджету. Бюджетний ефект може мати від'ємне значення у випадку, коли прогнозні або фактичні витрати бюджету не дозволяють отримати прибутку у вартісному виразі, який би їх виправдував. Тому слід розраховувати бюджетний ефект за кілька періодів, на короткострокову та довгострокову перспективу.

Висновки з проведеного дослідження. Сучасні технології бюджетного менеджменту спрямовані на виконання таких його завдань:

1. Виокремлення пріоритетів видатків бюджетів та оцінка їх ефективності.
2. Оптимальний розподіл ресурсів між бюджетами.
3. Коригування впливу бюджету на економіку та суспільне життя.
4. Уникнення неефективного витрачання бюджетних коштів.

Зміст технологій бюджетного менеджменту постійно удосконалюється через, по-перше, зміни економічних умов у світі, і, по-друге, появу нових способів і напрацювань в управлінні бюджетними ресурсами.

Література

1. Електронна енциклопедія // Електронний режим доступу: http://en.wikipedia.org/wiki/Public_finance
2. *Farber, Daniel A.* Law and public choice: a critical introduction / Daniel A. Farber and Philip P. Frickey. — Chicago: University of Chicago Press, 1991. — P. 38.
3. *Ginsburgh, Victor.* The structure of applied general equilibrium models / Victor Ginsburgh and Michiel Keyzer. — The MIT Press, 2002. — P. 18.
4. *Hillman, Arey L.* Public Financial and Public Policy [Text] / Arey L. Hillman. — 2 ed. — Cambridge: Cambridge University Press, 2009. — P. 24.
5. *McKinney, Jerome B.* Effective financial management in public and nonprofit agencies / Jerome B. McKinney. — 3rd ed. — Greenwood Publishing Group, Inc., 2004. — P. 2.
6. *Mikesell John L.* Fiscal Administration: Analysis and Applications for the Public Sector / John L. Mikesell. — 8th ed. — Wadsworth, Cengage Learning, 2011. — 718 p.
7. OECD 2010. Statistique des Recettes Publiques 2010 — Etude spéciale: Fiscalité liée à l'environnement. — OECD, 2010. — 49 p.
8. *Premchand, A.* Public expenditure management / A. Premchand. — Washington: IMF, 1993. — P. 30.
9. *Reed, B.J.* Public finance administration / B.J. Reed and John W. Swain. — 2nd ed. — SAGE Publications, Inc., 1997. — P. 3.
10. *Stiglitz, Joseph E.* Economics of the public sector [Text] / Joseph E. Stiglitz. — 3rd ed. — New York: W.W. Norton & Company, Inc., 2000. — P. 172—173.
11. *Wang, XiaoHu.* Financial management in the public sector: tools, applications, and cases / by XiaoHu Wang. — M.E. Sharpe, Inc., 2006. — P. 3—13.

УДК 658.012

Н. В. Куденко, д-р екон. наук,
професор кафедри маркетингу,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

У статті на основі узагальнення дискусійних моментів наукової літератури визначено й обґрунтовано принципи стратегічного маркетингу як науки і як різновиду практичної діяльності підприємства.

В статье на базе обобщения дискуссионных моментов научной литературы определены и обоснованы принципы стратегического маркетинга как науки и как вида практической деятельности предприятия.

The article based on a generalization of discussion points of the scientific literature to define and justify the principles of strategic marketing as a science and as a form of practical activities of the enterprise.

Ключові слова: стратегічний маркетинг, принципи, стратегічна орієнтація підприємства.

Ключевые слова: стратегический маркетинг, принципы, стратегическая ориентация предприятия.

Key words: strategic marketing, principals, enterprises strategic orientation.

Постановка проблеми. В умовах становлення і розвитку ринкових економічних відносин в Україні стратегічні аспекти діяльності підприємств набувають все біль-