

ресурсного потенціалу підприємства і об'єднань. Проблема полягає не тільки в пошуку відповідей, з допомогою яких показників оцінити ресурсний потенціал, а й у виборі позиції оцінки.

Існують наступні проблеми оцінки ресурсного потенціалу підприємства, які необхідно вирішити в ході подальших досліджень:

- необхідність розроблення інтегрального показника оцінки ресурсного потенціалу підприємства;
- вирішення проблеми співставлення вартісних і натуральних оцінок елементів потенціалу підприємства;
- розробка системи збору достовірної вихідної інформації;
- вилучення подвійного рахунку при оцінці;
- розробка нових математичних моделей оцінки ресурсного потенціалу;
- розробка і використання коригуючих коефіцієнтів, наприклад таких, що враховують інфляційні процеси;
- розробка методів приведення у співставний вид абсолютних і відносних показників.

### Література

1. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2004. – С. 220-224.
2. Економіка виробничого підприємства: Навч. посібник/ Й.М. Петрович, І.Г. Устінова та ін. – Львів: Оксарт, 1996. – 416 с.
3. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: Монография. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. – 310 с.
4. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: Монография. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2004. – 360 с.
5. Спирин В.С. Анализ экономического потенциала предприятия. – М.: Финансы, 2004. – 112 с.

УДК [336.14 + 658.15]/(477) Доц. Р.Т. Макуцький, канд. екон. наук – Львівська КА

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ "ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ" ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ

Власне бачення процесів прогнозування, планування, контролю та аналізу руху коштів як теоретико-прикладних важелів моніторингу фінансово-господарської діяльності загалом та процесу обслуговування касового виконання державного бюджету України зокрема. Обґрунтовуючи таку точку зору автор систематизує та аналізує наявні теоретичні напрацювання, побудовані моделі, і на прикладах показує деякі практичні здобутки Державного казначейства України, котрі є у сфері його компетенції.

**Ключові слова:** моніторинг фінансово-господарської діяльності, теоретико-прикладні важелі моніторингу, прогнозування, контроль, аналіз.

*Assist. prof. R.T. Makutskiy – L'viv commercial academy*

### Theoretical and practical aspects of concept "financial management" and his constituents

The author of the article describes the own seeing of processes of prognostication, planning, control and analysis of motion of facilities as the theoretical-applied levers of monitoring of financially economic activity on the whole at of process of maintenance of cash implementation of the state budget of Ukraine in particular. For ground of such point of view an author systematizes and analyses present theoretical works, built a model, and in quality examples points some practical achievements of the State treasury of Ukraine, which take place in the field of his jurisdiction.

Як відомо з літератури [4-7, 9-12], для менеджменту традиційним є виділення наступних функцій: планування, організація, мотивація та контроль. Фінансовий менеджмент як спосіб ефективного управління розподілом і перерозподілом грошових ресурсів розвиває теоретично та практично здебільшого такі напрямки, як прогнозування, планування, контроль та аналіз руху коштів. На думку автора, ці напрямки (функції фінансового менеджменту) цілком можуть бути названими *теоретико-прикладними важелями моніторингу фінансово-господарської діяльності*. Вагомими підставами для цього є як наявність теоретичних напрацювань, побудованих моделей, концептуально відмінних способів розуміння механізмів цих процесів, так і значні практичні здобутки, про які йтиметься нижче.

Метою даної статті є обґрунтування правомірності описаного вище погляду на основні функції фінансового менеджменту як у загально-теоретичному плані, так і на рівні практичної діяльності у системі органів Державного казначейства.

Вивчення сучасної літератури та публікацій з приводу фінансового управління, у тому числі і на рівні загальнодержавних фінансів, дає змогу зробити висновок: у розумінні процесів фінансового менеджменту бракує методологічної єдності. Так, І.А. Бланк (6) вважає моніторинг фінансової діяльності підготовчим процесом для контролю, тим самим надаючи функції контролю особливого значення, відмінного від ролі інших моніторингових функцій.

О.Д. Василик (8, с. 40-42) називає бюджетне планування та бюджетний контроль підвидами фінансового планування та контролю, а бюджетне прогнозування – підвидом економічного прогнозування. Особлива роль планування полягає, на думку вченого, у тому, що при розробці показників бюджету закладається той механізм, який держава повною мірою може використати для регулювання економічних і соціальних процесів у народному господарстві. Тобто, планування постає як процес, тісно пов'язаний із розробкою тактики та стратегії управління фінансами на плановий період.

Серед загальних методів управління державними коштами О.Д. Василик називає прогнозування, регулювання, стимулювання і контроль, віддаючи провідні позиції прогнозуванню. У ході прогнозування активізуються аналітично-оціночні механізми, завдяки котрим готується підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Фінансове регулювання та стимулювання передбачають активний вплив на об'єкт управління. Контроль здійснюється у процесі прогнозування, регулювання, стимулювання. Він, як і прогнозування, передбачає, на думку О.Д. Василика, здійснення аналізу як виявлення відхилень фактичного використання фінансових ресурсів від передбачених показників, а також як пошук резервів зростання фінансових ресурсів, спрямування їх подальшого використання у раціональному напрямку (8, с. 352).

На думку В.М. Чайки (11, с. 72), аналітична робота виступає як одна із функцій контролю. А Л.М. Безгубенко та О.Ю. Безгубенко (5, с. 99) провідну роль закріплюють за плануванням та прогнозуванням. На думку цих авторів (наукове дослідження яких торкається фіскального менеджменту, але у своїй теоретичній частині ґрунтується на загальних методологічних принципах,

притаманних і фінансовому управлінню), "планування – один з елементів податкового менеджменту, що визначає природу решти управлінських функцій", "при податковому плануванні і прогнозуванні... закладаються основи оптимізації тактики і стратегії податкового регулювання і контролю".

І.М. Герчикова (9) пропонує наступну класифікацію етапів та, відповідно, функцій менеджменту:

1. Етап стратегічного управління, на якому реалізуються наступні функції:
  - постановка цілей;
  - прогнозування як передбачення результатів розвитку, що відбувається під впливом існуючих факторів;
  - перспективне планування як система заходів, необхідних для подолання відхилень результатів від прогнозів.
2. Етап оперативного управління з реалізацією наступних функцій:
  - організація як створення необхідної структури і впорядкування ресурсів;
  - керівництво як мотивація в умовах створеної структури.
3. Етап здійснення контролю як аналізу здобутих результатів (отримання зворотного зв'язку). Є вихідною точкою наступного витка управління.

Н.П. Тарнавська та Р.М. Пушкар (10) серед функцій загального менеджменту називають п'ять наступних: а) планування та б) організацію певної діяльності; в) забезпечення мотивації; г) здійснення контролю та д) аналіз досягнутих результатів діяльності. При цьому планування охоплює підготовку та прийняття рішень про те, якими повинні бути цілі і завдання організації, а також що саме повинні робити учасники (структурні одиниці) організації, щоб досягнути поставлену мету. А прогнозування розглядається як один із позитивних результатів вдалого планування: "завдяки плануванню долається невизначеність шляхом можливого прогнозування змін". Контрольна функція досить нечітко визначається авторами як процес забезпечення досягнення мети, який дає змогу подолати невизначеність, попередити кризові явища та підтримати успіх організації. Що стосується аналітичної функції менеджменту, то вона розглядається як розпізнавання проблемної ситуації, діагностування причин, що зумовили зміну запланованих параметрів, та передбачення можливої зміни досліджуваного процесу.

Г.Г. Кірейцев та очолюваний ним колектив авторів виділяють наступні етапи фінансового управління: планування; прийняття рішень; реалізація рішень; контроль; аналіз відхилень. Відповідно фінансову роботу на підприємстві поділяють на фінансове планування, оперативну фінансову роботу та контрольно-аналітичну роботу. Якщо ж ми ознайомимось із структурою фінансової служби, яку пропонують ці автори, то побачимо, що контрольну функцію всієї фінансової діяльності не віднесено до компетенції жодного із структурних підрозділів. Відтак можемо припустити, що, на думку названих авторів, контроль виконується кожним із відділів фінансової служби підприємства на своїй ділянці роботи, тобто контрольна функція реалізується і при плануванні (попередній контроль), і при реалізації рішень (поточний контроль). Що стосується ретроспективного контролю, то він, очевидно, виконується аналітичним відділом як аналіз відхилень від запланованих результатів.

Є.Ф. Брігхем, будучи насамперед практиком у сфері фінансового менеджменту, виділяє такі специфічні заходи, які здійснюються під час управ-

ління фінансами компанії: прогнозування та планування; допомога у прийнятті рішень; взаємодія і управління; діяльність на фінансовому ринку, (7, с. 31). З теоретичної точки зору ці процедури можемо означити наступним чином (табл.).

**Табл. Прикладні та теоретичні аспекти фінансового менеджменту**

| Вид діяльності                                                                                      | Загальнотеоретичний аспект управління                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Прогнозування та планування                                                                         | Прогнозування<br>Планування                                          |
| Допомога у визначенні оптимального рівня зростання продаж, фондів, способів фінансування            | Аналіз внутрішньої ситуації<br>Оцінка<br>Підготовка прийняття рішень |
| Взаємодія і управління                                                                              | Комунікація<br>Прийняття рішень                                      |
| Діяльність на фінансовому ринку з врахуванням взаємного впливу компанії та стану фінансового ринку. | Оцінка<br>Підготовка рішень<br>Прийняття та реалізація рішень        |

На думку автора, котрий виступає з позицій досвіду роботи у системі Державного казначейства України, маючи на меті пошук теоретичного обґрунтування шляхів підвищення ефективності обслуговування касового виконання держбюджету, ми повинні орієнтуватись на основні законодавчі акти, які конкретизують цілі діяльності учасників бюджетного процесу, а відтак і визначають параметри оптимізації їхньої діяльності. Отже, підставою для дотримання окреслених вище положень служать не тільки суто теоретичні міркування, а й, насамперед, положення статей Бюджетного кодексу України, які стосуються діяльності Державного казначейства. Це Стаття 19 Бюджетного кодексу України (1), в якій закріплено наступне: "На всіх стадіях бюджетного процесу здійснюються фінансовий контроль і аудит та оцінка ефективності використання бюджетних коштів", а також Стаття 26 Бюджетного кодексу України, в якій йдеться про внутрішній та зовнішній аудит та фінансовий контроль, які повинні здійснюватись в ході бюджетного процесу.

Прогнозування та планування (як складання проектів бюджетів) виділяється Статтею 19 Бюджетного кодексу в окремий етап бюджетного процесу, до якого Державне казначейство України формально не має відношення. Але на практиці стан касового виконання державного бюджету має прямий вплив на наступне проектування головного фінансового плану держави. Адже невикористані протягом року суми виділених кошторисних призначень є підставою для подальшого зменшення кошторисів на наступний рік. Тому невчасне виконання платежів може стати причиною безпідставного скорочення фінансування для розпорядників та одержувачів бюджетних коштів. Тобто, на Державне казначейство покладено у цьому плані велику відповідальність: результати касового виконання бюджету вивіряють правильність, доцільність та обґрунтованість складених на бюджетний рік фінансових планів. Звідси випливає потреба забезпечення через планування збалансованої, безперебійної роботи органів Державного казначейства України.

Крім цього, досвід практичної реалізації касового виконання державного бюджету України довів доцільність здійснення планування та прогнозу-

вання у поточній роботі органів казначейства, що закріплено у внутрішніх інструктивних казначейських документах. Як елемент прогнозування є щоденне визначення платіжної спроможності обласних управлінь Казначейства відповідно до Положення "Про порядок управління Єдиним казначейським рахунком" (2). Визначення платіжної спроможності служить прогнозом стосовно щоденної здатності управління ДКУ забезпечити своєчасність розрахунків за дорученням клієнтів. Основою більш довгострокового планування та прогнозування виступає інформація про мережу розпорядників та одержувачів коштів, яка формується до початку бюджетного року, а потім постійно оновлюється, як це визначено у "Порядку касового виконання державного бюджету за видатками" (3).

На теоретичному рівні рівноцінність, названих теоретико-прикладних важелів моніторингу касового виконання державного бюджету країни, може бути доведено із застосуванням принципу необхідності і достатності. Адже тільки сукупно ці функції становлять діяльність, котру сміливо можемо означити як моніторинг касового виконання державного бюджету країни. Виключення будь-якої із них викличе певні проблеми, унеможливить якісне управління касовим виконанням державного бюджету.

Отже, межі основних функцій фінансового менеджменту визначаються різними авторами недостатньо чітко, різні важелі управління імпліцитно містять у собі елементи один одного. Така теоретична "розмитість" визначень насправді може відображати реальну ситуацію, що складається на практиці: кожен із напрямків фінансового менеджменту може бути диференційований на окремі етапи, на яких застосовується набір прийомів, притаманний менеджменту загалом, а не тільки його окремим функціям. Чітке розмежування функцій менеджменту (та фінансового менеджменту зокрема) можливе тільки в теорії, а на практиці досить часто має місце одночасне застосування декількох різних прийомів. Отже, коротко можемо підсумувати:

По-перше, кожен крок фінансового менеджменту фактично може бути розглянутий як *контрольно-аналітичний акт, що стосується трьох хронологічних вимірів ситуації*: минуле (причини), актуальний стан та сукупність майбутніх альтернатив (прогнозів).

По-друге, науково-прикладні дослідження у сфері моніторингу касового виконання держбюджету можуть проводитись з позицій теоретичного виділення таких *рівноцінних теоретико-прикладних важелів моніторингу касового виконання держбюджету, як планування, прогнозування, аналіз та контроль, які є основою прийняття та реалізації управлінських рішень*, котрим на практиці притаманна дуже тісна синхронна взаємодія.

### Література

1. Бюджетний кодекс України.
2. Альфред М. Кинг, Тотальное управление деньгами/ Пер. с англ. – СПб.: Полигон, 1999. – 448 с.
3. Безгубенко Л.М., Безгубенко О.Ю., Синергійні елементи й ефекти податкового менеджменту// Фінанси України, № 10, 2001, ст. 97.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. – К.: Ника-центр Эльга, 2001. – 527 с.
5. Булгакова С.О. та ін./ Казначейська система виконання бюджету: Підручник. – К.: Київ. Держ. Торг. – екон. Ун-т. – 2000.

6. Василик О.Д. Теорія фінансів, К.: НІОС. – 2000. – 416 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хеддоури. Основы менеджмента/ Пер. с англ. – М.: "Дело ЛТД", 1994. – 702 с. Чайка В.М. Підвищення результативності державного фінансового контролю// Фінанси України, № 5, 2001.
9. Стоян В.І., Казначейська система виконання бюджетів// Фінанси України, № 9, 2002 р., ст. 56-64.
10. Юрій С.І., Бескид Й.М. Бюджетна система України: Навч. пос. – К.: НІОС. – 2000.
11. Юрій С.І., Демянишин В.Г., Буздуган Я.М., Антологія бюджетного механізму, Тернопіль: Економічна думка, 2001-250 с.
12. Юрій С.І., Концептуальні засади сутності бюджету// Фінанси України, № 10, 2001, С. 3-11.

УДК [336.14 + 658.15] (477)

Г.І. Росовська – ГУДКУ у Львівській обл.

## КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ КАЗНАЧЕЙСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КАСОВОГО ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТІВ

Присвячена вивченню контрольної функції загалом та контролюючих повноважень Державного казначейства України зокрема, що реалізуються в процесі обслуговування касового виконання державного бюджету. В цьому плані контроль розглядається автором в якості одного із теоретико-прикладних важелів моніторингу касового виконання державного бюджету. Автор аналізує види та методи здійснення контролю як елемента фінансового менеджменту та проводить паралель з контрольними процедурами, що реалізуються органами Державного казначейства України. Стаття містить теоретичні узагальнення, проілюстровані матеріалом з практичної роботи системи органів Державного казначейства.

**Ключові слова.** Казначейська форма обслуговування касового виконання держбюджету, фінансовий менеджмент, контроль.

*G.I. Rosocska – State Treasury of Ukraine*

## Control in system of treasury maintenance of cash implementation of budgets

The article is given devoted the study of control function on the whole and supervisory plenary powers of the State treasury of Ukraine in particular, that realized in the process of maintenance of cash implementation of the state budget. In this plan control is examined an author in quality one of the theoretical-applied levers of monitoring of cash implementation of the state budget. An author analyses kinds and methods of realization of control as an element of financial management and compares with procedures of controls, which will be realized the organs of the State treasury of Ukraine. The article contains theoretical generalizations, illustrated material from practical work of the system of organs of the State treasury.

Сучасний рівень розвитку держав та способи організації фінансового і господарського життя суспільства, побудованого на засадах демократичності, делегування владних повноважень, участі держави (у більшій чи меншій мірі) в регулюванні економіки, соціальної сфери, немислимі без контролю. Дієвий контроль є запорукою фінансової дисципліни, дає принципову можливість формувати єдині державні фонди для забезпечення життєдіяльності всієї країни як одного організму, що має свої внутрішні та зовнішні інтереси, дбає про добробут громадян, збереження та розвиток нації. Необхідність конт-