

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

IMPLEMENTATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF FINANCIAL PLANNING OF UKRAINE'S PUBLIC SECTOR ENTITIES

У статті розглядаються питання удосконалення фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки України. Акцентовано увагу на відсутніх та неповноцінних компонентах чинних прагматичних підходів до фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки на сучасному етапі. Аргументовано, що низький рівень фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки визначає серед іншого і недостатню ефективність їхньої фінансової стратегії. Розкрито ключові інновації у фінансовому плануванні, що характерні для діяльності підприємств у країнах із розвиненими економіками. Визначено можливості запровадження зазначених інноваційних підходів у фінансову діяльність підприємств державного сектору економіки України. Обґрунтовано необхідність змін у нормативно-правовому, організаційному, інформаційному та аналітичному забезпеченні фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки України. Охарактеризовано можливі позитивні канали впливу інновацій у фінансовому плануванні на функціонування державного сектору економіки.

Ключові слова: державний сектор економіки, підприємство, корпоративна фінансова стратегія, фінансове планування, цілі корпорації, інновації.

В статті розглядаються питання удосконалення фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки України. Акцентовано увагу на відсутніх та неповноцінних компонентах чинних прагматичних підходів до фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки на сучасному етапі. Аргументовано, що низький рівень фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки визначає серед іншого і недостатню ефективність їхньої фінансової стратегії. Розкрито ключові інновації у фінансовому плануванні, що характерні для діяльності підприємств у країнах із розвиненими економіками. Визначено можливості запровадження зазначених інноваційних підходів у фінансову діяльність підприємств державного сектору економіки України. Обґрунтовано необхідність змін у нормативно-правовому, організаційному, інформаційному та аналітичному забезпеченні фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки України. Охарактеризовано можливі позитивні канали впливу інновацій у фінансовому плануванні на функціонування державного сектору економіки.

вання на підприємствах державного сектору економіки України. Акцентовано увагу на відсутніх та неповноцінних компонентах чинних прагматичних підходів до фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки на сучасному етапі. Аргументовано, що недостатня ефективність фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки визначає серед іншого і недостатню ефективність їхньої фінансової стратегії. Розкрито ключові інновації у фінансовому плануванні, що характерні для діяльності підприємств у країнах із розвиненими економіками. Визначено можливості запровадження зазначених інноваційних підходів у фінансову діяльність підприємств державного сектору економіки України. Обґрунтовано необхідність змін у нормативно-правовому, організаційному, інформаційному та аналітичному забезпеченні фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки України. Охарактеризовано можливі позитивні канали впливу інновацій у фінансовому плануванні на функціонування державного сектору економіки.

Ключевые слова: государственный сектор экономики, предприятие, корпоративная финансовая стратегия, финансовое планирование, цели корпорации, инновации.

УДК 336.61

<https://doi.org/10.32843/infrastruct40-65>

Малиновська Ю.Б.

аспірант кафедри корпоративних фінансів і контролінгу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Malynovska Yuliya

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

The relevance of this article is determined by analysis of issues related to the improvement of financial planning at enterprises of Ukraine's public sector of economy. At modern stage, there are a number of missing and defective components of current pragmatic approaches to financial planning in economy's public sector enterprises. In turn, the low level of financial planning in economy's public sector enterprises determines, among other things, lack of effectiveness of their financial strategy. Methods of modern science – system axiomatic, deduction, analysis and synthesis, comparative analysis are used in the research process. The key innovations in financial planning that characterize the activities of enterprises at modern stage in the countries with developed economies are revealed. In particular, the use of goal management concept to improve financial planning, its advantages and disadvantages, is characterized. The essential characteristics of balanced scorecard system and its use in financial planning of modern enterprises are revealed. Implementation possibilities of these innovative approaches into financial activity of public sector enterprises of Ukrainian economy have been determined. The current regulatory approaches to financial planning of such enterprises are in fact anachronistic and do not reflect the modern view of corporate financial management. In addition, the shortcomings of regulatory framework are prerequisite for corruption from the side of management and activities of public sector enterprises in the "shadow" sector. Possible positive effects of innovations in financial planning of economy's public sector functioning of our country are characterized. The practical significance of obtained results is that they can be used both directly at the level of public sector enterprises and at the level of entities. Besides, implementation of modern approaches to financial planning will increase the market value of public sector enterprises as potential objects of privatization. It will give an opportunity to increase the incomes of state budget in the process of state stock of shares sell.

Key words: public sector, enterprise, corporate financial strategy, financial planning, corporate goals, innovations.

Постановка проблеми. Криза 2013–2016 рр. вкотре висвітлила основоположні проблеми, що притаманні економічному розвитку нашої держави. Серед них – суттєві деформації, що притаманні суб'єктам господарювання державного сектору економіки України. У цьому контексті ми маємо справу з надзвичайно цікавим парадоксом – і у суспільстві, і серед можновладців панує переважно критичне ставлення до діяльності держави- власника. Проте це жодним чином не впливає на державну політику – підприємства

державного сектору економіки продовжують функціонувати з надзвичайно низьким рівнем результативності.

У підсумку суспільству багато в чому штучно нав'язується ідеологія щодо об'єктивної слабкості держави як власника, необхідності реалізації сценарію масштабного та швидкого розпродажу належних державі акцій. Водночас, як свідчить досвід інших країн, суб'єкти господарювання державного сектору економіки можуть відігравати надзвичайно важливу роль, забезпечуючи сталий

розвиток тих галузей, де приватна ініціатива та капітал є не досить ефективними.

Подальше функціонування підприємств державного сектору економіки України очевидно пов'язане із трансформацією управлінських підходів, зміною в корпоративних стратегіях, формуванням принципово нової позиції щодо персонального складу органів управління таких бізнес-одиниць. Все зазначене окреслює і важливість питань, що визначені необхідністю удосконалення прагматичних підходів до фінансового планування підприємств державного сектору економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання фінансового планування загалом та на підприємствах державного сектору економіки України зокрема розглядалося в роботах Г. Аніловської, М. Білик, О. Білої, О. Білоусової, А. Даниленка, О. Капкайкіної, В. Коваленко, Н. Петришиної, Є. Удовицької, О. Чумак та ін. Абсолютна більшість науковців виділяють ключові проблеми фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки та пропонують власний погляд на шляхи їх подолання. Водночас швидкі зміни, що притаманні зовнішньому середовищу діяльності таких підприємств, визначають необхідність подальшої актуалізації підходів до розвитку фінансового планування з урахуванням зарубіжного досвіду.

Постановка завдання. Мета статті – обґрунтувати напрями вдосконалення методичних та практичних підходів до фінансового планування суб'єктів господарювання державного сектору економіки (ДСЕ) України з урахуванням зарубіжного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Поточний стан державного сектору вітчизняної економіки не залишає байдужим ні науковців та фахівців, ні пересічних громадян. Функціонування суб'єктів господарювання державного сектору економіки (далі – ДСЕ) відбувається на інформаційному тлі постійних скандалів, пов'язаних із корупцією, опортуністичною поведінкою менеджерів, ігноруванням державницьких інтересів на користь приватних, діяльністю в «тіньовому» секторі тощо. Очевидно, що багато в чому сучасний стан суб'єктів господарювання ДСЕ визначений стратегічними прорахунками у приватизації, які неодноразово описувалися у вітчизняній фаховій літературі [1–3]. При цьому тон негативних оцінок зберігається протягом багатьох років. Водночас надто багато факторів пов'язані із сучасним станом таких бізнес-одиниць, їхньою неефективною фінансовою політикою. Проте держава досить пасивно ставиться до зазначених проблем, не реалізуючи наявні у неї управлінські повноваження.

У цьому контексті слід звернути увагу на роль фінансового планування, за допомогою якого (в сукупності з іншими чинниками) можна досить швидко змінити ключові принципи корпоративного фінансового менеджменту підприємств ДСЕ. Актуальні наукові позиції свідчать, що сучасні вчені виділяють особливу роль фінансового планування в управлінні суб'єктами господарювання та їхніми фінансами [4–6]. Усі без винятку вчені підкреслюють складність та багатоетапність процесу фінансового планування. Ще один важливий момент – існування на підприємстві відповідних управлінських, організаційних, інформаційних та

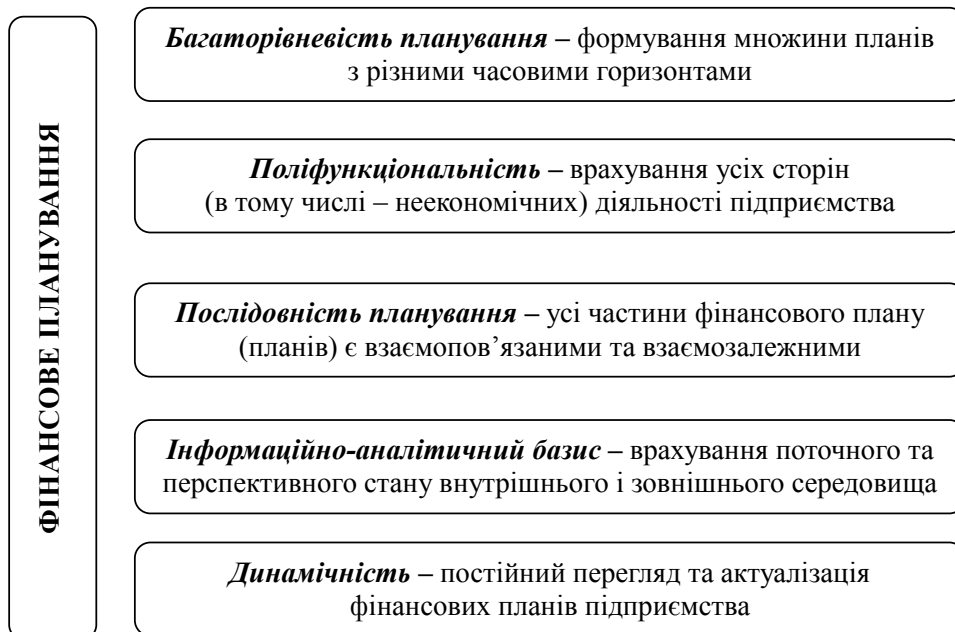


Рис. 1. Базові принципи фінансового планування на підприємстві

Джерело: складено автором

**Відсутні та неповноцінні компоненти фінансового планування підприємств
державного сектору економіки України**

№ з.п.	Базові принципи	Відсутні та неповноцінні компоненти
1	Багаторівневність	Фінансовий план складається на наступний рік із поквартальною розбивкою, тому вимога багаторівневності фінансового планування не дотримується.
2	Поліфункціональність	Фінансовий план має забезпечувати збільшення показників рентабельності діяльності підприємства, активів та власного капіталу порівняно з плановими та прогнозними показниками на поточний рік. Держава як власник акцентує увагу виключно на фінансових показниках та ігнорує інші критерії.
3	Послідовність	Передбачено існування фінансового плану у вигляді єдиного документу, що має відносно просту структуру.
4	Інформаційно-аналітичний базис	Використовується тільки фінансова звітність та стратегічний план підприємства, а також інформація щодо судових справ майнового характеру.
5	Динамічність	Можливість внесення змін до фінансового плану не більше двох разів на рік.

Джерело: розроблено автором на основі [7]

інших передумов, які формуються у вигляді відповідного внутрішнього середовища для ефективного фінансового планування. У цій площині науковці говорять про принципи і завдання фінансового планування. Узагальнено їх можна навести таким чином (рис. 1).

Зрозуміло, що у зв'язку з цим виникає питання про відповідність чинних підходів та принципів фінансового планування на підприємствах державного сектору економіки виокремленим критеріям. Для пошуку відповіді слід оцінити нормативно-правову базу, яка регулює фінансове планування на підприємствах державного сектору економіки [7]. Зауважимо, що не всі положення, зафіксовані в цьому нормативному документі, можна оцінити однозначно відповідно до принципів, наведених на рис. 1. Проте такий аналіз дає можливість чітко детермінувати більшість відсутніх та неповноцінних компонентів фінансового планування суб'єктів господарювання державного сектору економіки.

Оцінка відповідності наведена у табл. 1.

Як видно з табл. 1, держава-акціонер встановила досить спрощені вимоги до фінансового планування суб'єктів господарювання ДСЕ. Внаслідок цього фінансове планування таких бізнес-одиниць не відповідає більшості базових принципів та є не досить результативним. Відповідно, на часі перегляд наявних нормативних підходів та розроблення принципово нових засад фінансового планування для таких підприємств. Зазначені зміни мають ґрунтуватися на широкому використанні зарубіжного досвіду фінансового планування та корпоративного фінансового менеджменту загалом.

Зокрема, важливим аспектом є запровадження в практику управління підприємствами ДСЕ концепції «управління за цілями». У найбільш поширеному варіанті вона передбачає таку послідовність дій [8]: встановлення цілей діяльності підприємства та їх узгодження з іншими стейкхолдерами; розроблення планів

та визначення способів їх досягнення; контроль за виконаннями планів; порівняння результатів із планами та коригування. На наш погляд, у контексті удосконалення фінансового планування на підприємствах ДСЕ використання управління за цілями визначає:

а) чітку детермінацію фінансових, економічних та неекономічних цілей та їх узгодження з іншими акціонерами. Також треба звернути увагу на той факт, що діяльність підприємств ДСЕ може бути спрямована на досягнення соціальних цілей;

б) суттєве розширення інформаційного та аналітичного забезпечення процесу фінансового планування;

в) створення можливості для постійного коригування фінансових планів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Аналогічний висновок можна зробити і щодо запровадження в діяльність підприємств ДСЕ менеджменту на основі системи збалансованих показників. Як зазначають учені, використання системи збалансованих показників дає можливість досягти швидких змін у корпоративному менеджменті [9]. Проте, як і у разі управління за цілями, держава має реалізувати комплекс дій, які дадуть змогу запровадити у фінансове планування підприємств ДСЕ цей управлінський підхід.

Висновки з проведеного дослідження.

Сучасний стан фінансового планування суб'єктів господарювання ДСЕ деструктивно впливає на їхню результативність та визначає необхідність змін у нормативно-правовому забезпеченні. Нині держава досить спрощено вирішує ці питання, ігноруючи надбання світової фінансової науки та практичний досвід підприємств країн із розвиненими економіками. Запровадження управління за цілями та на основі збалансованих показників визначає необхідність радикальних змін як наявних нормативних актів, так і трансформації стратегії управління державною власністю.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Редзюк Є. Приватизація здорової людини. Дзеркало тижня. 2019. Випуск №48. URL.: https://dt.ua/macrolevel/privatizaciya-zdorovoyi-lyudini-332873_.html. (дата звернення 18.01.2019 р.)
2. Українські реформи після Революції Гідності : Що зроблено, чому не більше та що робити далі. Європ. Банк Реконструкції та Розвитку, Strategic Advisory Group for Support of Ukrainian Reforms. 2019. 213 с.
3. Пасхавер О., Верховодова Л., Агеєва К. Приватизація та реприватизація в Україні після «помаранчевої» революції. Центр економічного розвитку. К.: «Міленіум», 2006. 106 с.
4. Фінансовий менеджмент. ДВНЗ «Укр. акад. банк. справи НБУ». Київ : Центр учб. літ., 2019. 485 с.
5. Нepochatenko O., Melnychuk N. Фінанси підприємств. Київ : Центр учб. літ., 2017. 504 с.
6. Терещенко О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2004. 556 с.
7. Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 205 від 02.03.2015 р. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (дата звернення 27.02.2020 р.).
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.
9. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 320 с.

REFERENCES:

1. Redziuk Ye. (2019) Pryvatyzatsiia zdorovoi liudyny [Privatization of a healthy person]. Dzerkalo tyzh-

nia. Vypusk №48. URL.: https://dt.ua/macrolevel/privatizaciya-zdorovoyi-lyudini-332873_.html. (accessed 18.01.2019 p.).

2. Strategic Advisory Group for Support of Ukrainian Reforms (2019) Ukrainski reformy pislia Revoliutsii Hidnosti: Shcho зроблено, чому не більше та що робити далі [Ukrainian Reforms After the Dignity Revolution: What is Done, Why Not More, and What to Do Next]. EBRR. 213 p.

3. Paskhaver O., Verkhovodova L., Aheieva K. (2006) Pryvatyzatsiia ta reprivatyzatsiia v Ukraini pislia «pomaranchevoi» revoliutsii [Privatization and re-privatization in Ukraine after the Orange Revolution]. Tsentr ekonomichnoho rozvytku. K.: «Milenium», 2006. 106 p.

4. Finansovyi menedzhment [Financial Management]. DVNZ «Ukr. akad. bank. spravy NBU». Kyiv : Tsentr uchb. lit., 2019. 485 p.

5. Nepochatenko O., Melnychuk N. (2017) Finansy pidpriemstv [Business finance]. Kyiv : Tsentr uchb. lit., 2017. 504 p.

6. Tereshchenko O. (2004) Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia [Financial activity of economic entities]. DVNZ «KNEU imeni Vadyma Hetmana». Kyiv.: KNEU, 556 p.

7. Poriadok skladannia, zatverdzhennia ta kontroliu vykonannia finansovoho planu subiektiv hospodariuvannia derzhavnoho sektoru ekonomiky. Nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy № 205 vid 02.03.2015 r. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (accessed 27.02.2020 p.).

8. Meskon M., Albert M., Hedouri F. (1992) Osnovi menedjmenta [Management basics]. M.: Delo, 1992. 702 p. (in Russian)

9. Kaplan R., Norton D. (2004) Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju. [Balanced scorecard. From strategy to action]. M.: Olimp-Biznes. 320 p. (in Russian)