

*Малиновська Ю.Б.,  
аспірант кафедри корпоративних фінансів та контролінгу  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»*

### **Ключові проблеми стратегічного фінансового планування на державних підприємствах в Україні**

Принципи функціонування підприємств державного сектору економіки викликають гострі суперечки і в наукових колах, і серед практиків державного управління в Україні. Більше того, зважаючи на особливу та визначальну роль приватизації в розбудові вітчизняної економіки, ці питання є об'єктом уваги і пересічних громадян. Зазначимо, що в цьому випадку мова не йде про суто український порядок денний – на глобальному рівні до цього часу не вирішено ні питання щодо оптимальних розмірів державного сектору економіки, ні проблеми ефективного менеджменту таких підприємств.

Очевидно, що невизначеність методологічних, теоретичних та прагматичних засад управління державними підприємствами об'єктивно визначена конфліктом інтересів між державою, як регулятором економічних відносин, та державою-власником. В численних роботах, що присвячені аналізу процесів приватизації, в т.ч. – в країнах з транзитивними економіками, підкреслюється, що чи не основною метою таких реформ є підвищення ефективності функціонування приватизованих підприємств [1-2].

Разом з тим, українська дійсність доволі часто перекреслює цю тезу, а приватизовані підприємства не тільки не покращують, а суттєво погіршують результати своєї діяльності, створюють передумови для корупції, збагачення вузького кола пов'язаних з управлінням осіб. Серед проблем, що деструктивно впливають на ефективність діяльності державних підприємств в Україні треба

виділити і низьку ефективність стратегічного фінансового планування таких суб'єктів господарювання. Зрозуміло, що стратегічне фінансове планування в умовах високої волатильності сучасної економіки вимагає особливої уваги і для приватних бізнес-структур. Глобальна економіка об'єктивно вимагає зміни парадигми фінансового планування, оскільки постійно формує все нові і нові виклики для економічних агентів.

Разом з тим, наслідки використання хибних управлінських підходів в фінансовому плануванні є найбільш очевидними саме в державному секторі економіки. При цьому для України треба говорити не тільки про економічний аспект, значно загрозливішим є той факт, що і результати приватизації, і діяльність підприємств державного сектору на сучасному етапі формують негативне ставлення до економічних реформ з боку українців.

На наш погляд, до ключових проблем стратегічного фінансового планування в Україні можна віднести:

1. *Відсутність в Україні чіткого бачення з боку держави щодо розмірів державного сектору економіки.* Доволі часто ставлення вітчизняного політикуму до питань приватизації визначається його перебуванням у владних колах та/або опозиції, окрім того, одним із визначальних факторів є і можливість/неможливість включити власних представників до органів управління державними підприємствами. В таких умовах немає підстав говорити про можливість застосування саме *стратегічного* (виділено нами – Ю.М.) підходу до фінансового планування. Фактично фінансовий план стає результатом компромісу між інтересами осіб, що представляють державу, а також інтересами провідних фінансово-промислових груп в Україні, які опосередковано впливають на діяльність державних підприємств.

2. *Використання протягом тривалого часу відверто архаїчних методичних підходів до розробки фінансових планів державних підприємств.* У 2015 році вдалося досягти певного прогресу у питанні нормативно-правового забезпечення фінансового планування суб'єктів господарювання державного

сектору економіки [3], втім, навіть зараз основні зусилля держави спрямовані на досягнення високого рівня контролю за діяльністю державних підприємств, а не розвиток їх фінансової діяльності, в т.ч. – за рахунок впровадження сучасних методів фінансового планування.

3. *Суб'єктивізм* менеджерів підприємств державного сектору економіки в питаннях управління. Наразі менеджери українських державних підприємств мало зацікавлені у досягненні високих результатів, оскільки це суттєво не впливає на їх репутацію, можливість продовження контракту та, насамкінець, має слабкий зв'язок з доходами. Вказана особливість об'єктивно визначена надмірною «політизацією» процесу вибору осіб, які здійснюють управління державними підприємствами.

Зрозуміло, що наведений перелік не є вичерпним, проте він у повній мірі відображає проблеми, що притаманні стратегічному фінансовому плануванню на державних підприємствах. Насамперед, потребують зміни концептуальні підходи з боку держави до управління державними підприємствами взагалі, та фінансового менеджменту – зокрема. Функціонування державних підприємств повинне бути спрямоване на вирішення стратегічних задач та синхронізоване з іншими складовими економічної політики держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Gray Ch. In search of ownership: privatization and corporate governance in transition economies // The World Bank Research Observer. 1996. №2. P. 179-197.

2. Ludwig Ronald. Conversion of Existing Plans to Employee Stock Ownership Plans. American University Law Review 26. Retrieved 4 September 2013.

3. Про затвердження Порядку 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.