

УДК 658.14:336.1

Л. І. Бровко,

к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи

та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: 0000-0003-2577-0741

О. В. Пасечник,

здобувач другого рівня вищої освіти за спеціальністю "Фінанси, банківська

справа та страхування", Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: 0000-0001-9335-9773

DOI: 10.32702/2306-6792.2019.17.38

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

L. Brovko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,  
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Pasechnyk,

second-level higher education applicant majoring in Finance, Banking  
and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

### THEORETICAL ASPECTS OF FINANCIAL PLANNING AT STATE-OWNED ENTERPRISES

Статтю присвячено дослідженню системи фінансового планування в Україні та процедурі формування фінансових планів державними підприємствами, оскільки в сучасних умовах господарювання поряд з підприємствами, заснованими на приватній власності, існує ще досить велика кількість унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі.

У статті розглянуто існуючий порядок складання фінансових планів державними підприємствами та звітів про їх виконання, як основного елементу контролю за діяльністю таких підприємств з боку держави. Проаналізовано алгоритм побудови фінансових планів, їх класифікацію, а також основні складові фінансового плану державних підприємств.

Досліджено та виявлено низку проблем, які виникають у процесі організації фінансового планування на державних підприємствах, та вирішення яких забезпечить стійкий розвиток підприємств у сучасних умовах господарювання, а також сприятиме збалансуванню фінансів реального сектору економіки.

The article is devoted to the study of the system of financial planning in Ukraine and the procedure of formation of financial plans by state-owned enterprises, since in the current conditions of management, there are still quite a large number of unitary enterprises and economic entities in the authorized capital of which more than 50 percent of shares (parts) are state-owned. State ownership is undoubtedly characterized by a high level of concentration of production, which makes it possible to use the effect of the scale of production. State property provides an opportunity to concentrate resources on the decisive areas of production, to promote the development of basic industries, in addition, it forms the basis for central planning and management of the national economy.

Financing of economic activity of state-owned enterprises occurs both at the expense of the State Budget of Ukraine and at the expense of own or borrowed funds, which requires effective control not only by the enterprise itself but also by the state, so for state-owned enterprises the planning function is traditional. But in a market environment, the requirements for quality planning become more stringent, as it must not only ensure the production of competitive products and profitable activity alongside commercial entities but also make it impossible to bankrupt and liquidate state-owned enterprises.

The article examines the existing procedure for drawing up financial plans by state-owned enterprises and reports on their implementation, as the main element of control over the activity of such enterprises by the state. The algorithm of construction of financial plans, their classification, as well as the main components of the financial plan of state-owned enterprises was analyzed.

Despite the fact that the process of organizing financial planning in state-owned enterprises is sufficiently regulated at the legislative level, it has some its disadvantages. Yes, it is characterized by unreality, inactivity, incomprehensibility

of indicators for management, inconsistency between long-term and short-term plans, the unreasonableness of indicators, the lack of a comprehensive approach to their preparation, as well as the uncontrolled implementation of plans, so the implementation of effective planning, methodological and organizational support both at the state and enterprise-level will contribute to the increased profitability of enterprises and their competitiveness, increase of revenues to the state and local budgets. This will ensure the sustainable development of enterprises in the current economic environment and will help to balance the finances of the real sector of the economy.

*Ключові слова: фінансове планування, фінансовий план, звіт про виконання фінансового плану, державні підприємства, бюджетування.*

*Keywords: financial planning, financial plan, financial plan implementation report, state-owned enterprises, budgeting.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В умовах сьогодення перед менеджментом підприємств виникає нагальна потреба в побудові дієвого та ефективного планування діяльності, що дає змогу забезпечити не тільки стійкий фінансовий стан підприємства, а й сформувати достатній обсяг ресурсів для досягнення конкурентоспроможності в виробництві продукції, що має забезпечити динамічний розвиток підприємств. Важливість і актуальність усіх зазначених питань зумовили значний інтерес і увагу вчених до вивчення фінансового планування діяльності підприємства.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Окремі аспекти фінансового планування є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме М. Авсянніков, В. Гриньова, В. Беседін, М. Білик, В. Бикова, І. Бланк, В. Борисова, Г. Висоцька, І. Ожерельєва, А. Равенков. Автори розглядають це питання з різних точок зору та акцентують увагу на різних аспектах проведення фінансового планування, проте саме питання реальності фінансових планів, їх оперативності, зрозумілості показників для керівництва, узгодженості між довгостроковими та короткостроковими планами, обґрунтованості показників, комплексного підходу щодо їх складання, а також контрольованої їх реалізації на державних підприємствах потребують подальшого дослідження.

### **МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є вивчення та узагальнення теоретичних аспектів фінансового планування на державних підприємствах, його нормативно-

правового забезпечення, виявлення основних проблем, що притаманні організації фінансового планування, усунення яких дасть змогу забезпечити стійкий розвиток державних підприємств в сучасних умовах господарювання.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

У сучасних умовах господарювання поряд з підприємствами, заснованими на приватній власності, існує ще досить велика кількість унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі.

Державні підприємства чітко поділяються на два види — крупні підприємства сфери послуг, як правило, монополісти (пошта, зв'язок, залізниця та ін.) і підприємства конкурентного сектора (головним чином — промислові).

У залежності від ролі в економічній системі державні підприємства можна поділити на чотири категорії.

1. Ресурсозберігаючі. Через такі державні підприємства підтримуються життєво важливі для економіки країни галузі, а також зберігається природна монополія, коли вона ефективна в ринковій економіці. Як правило, державні підприємства цієї категорії не можуть ефективно працювати в умовах приватної власності.

2. Ресурсонагромаджуючі. Державні підприємства цієї категорії мають в основному некомерційну мету, оскільки вони випускають товари суспільного користування.

3. Підприємства, які сприяють зростанню суспільного багатства: державні лікарні, навчальні заклади, дитячі будинки тощо.

4. Збирачі ренти. Такі державні підприємства функціонують у галузях по переробці природних ресурсів (тютюнова, винно-горілчана, нафтова та ін.), де встановлена державна монополія. Ці підприємства одержують монопольний прибуток, який поповнює держбюджет [5].

Для державної власності, безперечно, характерний високий рівень концентрації виробниц-

тва, що дає змогу використовувати ефект масштабу виробництва. Державна власність надає можливість концентрувати засоби на вирішальних ділянках виробництва, сприяти розвитку базових галузей. Вона ж становить основу для централізованого планування й управління національною економікою, що дає певний ефект.

Держава як власник здійснює контроль та впливає на діяльність державних підприємств через уповноважені органи державної влади, а саме, Кабінет Міністрів України, в свою чергу, він може уповноважити здійснювати контроль центральні та місцеві органи виконавчої влади, а у окремих випадках, передбачених законом, інші суб'єкти.

Слід зазначити, що фінансування господарської діяльності державних підприємств відбувається як за рахунок Державного бюджету України, так і за рахунок власних або залучених коштів, що потребує ефективного контролю не тільки з боку самого підприємства, а й з боку держави тому для державних підприємств функція планування є традиційною.

Але в ринкових умовах вимоги до якості планування стають більш жорсткішими, оскільки воно повинно забезпечувати не тільки процес виробництва конкурентоспроможної продукції та прибуткову діяльність поряд з комерційними структурами, а й унеможливити банкрутство та ліквідацію державних підприємств.

Якісне планування ресурсів і результатів діяльності визначається обсягом і якістю необхідної й достатньої інформації, на підставі якої формується вектор досягнення мети. Більшість проблем фінансового планування пов'язано з відсутністю організації самого процесу планування, а саме відсутністю орієнтації на кінцевий результат, викривлення інформації під час її передачі, неузгодженість дій між функціональними відділами, надмірна тривалість процедур узгодження рішень, тощо.

Стабільність функціонування підприємства ґрунтується на достатності фінансових ресурсів та їхньому стабільному кругообігу, що забезпечується шляхом розроблення ефективного фінансового плану. Фінансові плани складаються через бізнес-плани та бюджети для встановлення можливості балансування доходів підприємства з необхідними витратами. Для діяльності державних підприємств складання фінансового плану є обов'язковим елементом управління та орієнтиром у формуванні, перерозподілі й використанні фінансових ресурсів [1], необхідних для господарської діяльності.

Економічну віддачу й очікувану результативність від вкладених державою фінансових ресурсів у промисловість, інфраструктурні об'єкти можна отримати за умови формування на-

лежної системи фінансового і майнового регулювання [2].

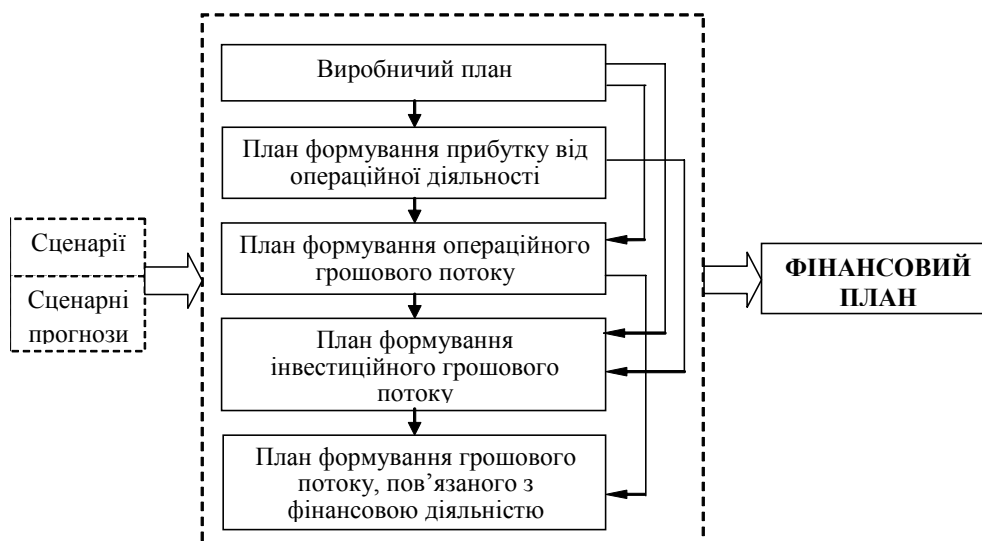
У процесі складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів державне підприємство має керуватись певним нормативно-правовим забезпеченням, основним законодавчим актом для підприємств цього виду є Господарський Кодекс України [9], де з метою покращення фінансової дисципліни закріплено відповідальність, у тому числі, адміністративну, посадових осіб державних підприємств.

Безпосередньо процес складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів регулюється "Порядком складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки", який затверджено Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 205 від 02.03.2015 (у редакції наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 31 липня 2018 року № 1070) [10].

Вищезазначений Порядок передбачає чітко визначену форму фінплану, яка має містити наступні розділи: основні фінансові показники, фінансовий результат, розрахунки з бюджетом, рух грошових коштів, капітальні інвестиції, коефіцієнтний аналіз, інша інформація. Подача фінпланів та звітів про їх фактичне виконання має подаватись в електронному виді з використанням програмного забезпечення М.Е. Док, де передбачено алгоритм перевірки для виключення помилок як на етапі складання звітів, так і на етапі подання звіту в центрі обробки електронних звітів Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Подання звіту в електронному вигляді за допомогою системи М.Е. Док не позбавляє підприємство обов'язку надання підписаного уповноваженою особою, прошито-го, пронумерованого звіту в кількості двох екземплярів на паперових носіях до суб'єкта управління для затвердження.

Законодавство передбачає обов'язкове надання разом з проектом фінансового плану пояснювальної записки до нього, де мають порівнюватися результати діяльності планового року з результатами поточного та попереднього років.

Цілком зрозуміло, що господарська діяльність підприємства має бути направлена на досягнення запланованих показників. Про хід виконання фінансового плану підприємство щоквартально звітує уповноваженим органам управління, які в свою чергу і здійснюють контроль за виконанням фінансових планів. Такі звіти подаються у терміни, встановлені для подання такої звітності щоквартально разом з пояснювальною запискою, де пояснюються причини значних відхилень досягнутих показників від



**Рис. 1. Фінансове планування як процес послідовної побудови планів**

Джерело: розроблено автором.

планових за окремими статтями. Слід зауважити, що подання звіту про виконання фінансового плану підприємства за IV квартал не позбавляє підприємство від подання звіту в цілому за рік.

Такий контроль за діяльністю державних підприємств та використанням прибутку дає змогу більш ефективно використовувати свою власність з боку держави.

Основним узагальнюючим показником, що характеризує результати господарської діяльності в тому числі і державних підприємств є прибуток. Стаття 142 Господарського Кодексу України [9] визначає прибуток, як показник фінансових результатів суб'єкта господарської діяльності, який розраховується як різниця між сумою валового доходу за певний звітний період та сумою валових витрат та амортизаційних відрахувань.

Рекомендації по складанню фінансового плану передбачають, що запланований прибуток не може бути менше, ніж фактичний прибуток минулого року. Якщо підприємство планує отримати прибуток менший, ніж у попередньому році, воно повинно обґрунтувати причини його зменшення у аналітичному висновку, який подається разом з таким фінансовим планом до уповноваженого органу.

Форма фінплану передбачає розподіл чистого прибутку державних підприємств, частина якого відповідно до законодавства направляється державі, як власнику, та зараховується до державного бюджету України. До 15 липня року, що передує плановому, уповноважені органи управління державними підприємствами надають до Кабінету Міністрів України дані про обсяги перерахування прибутку державних комерційних підприємств для їх врахування при формуванні державного бюджету [10].

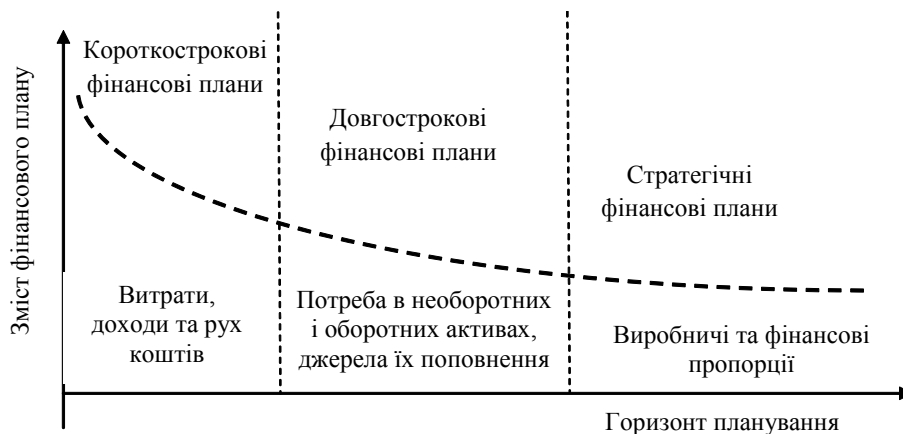
Фінансове планування має відображати перспективну операційну та маркетингову діяльність підприємства та ґрунтуватись на розробленні різних за змістом та термінів дії фінансових планів, де мають бути визначені обсяги фінансових ресурсів та напрямки їх цільового використання. Загалом же фінансовий план є найважливішим елементом бізнес-плану, який складається з окремих розділів як для обґрунтування конкретних інвестиційних проектів, так і для управління поточною фінансовою діяльністю підприємства.

Загальний алгоритм побудови фінансового плану зображено на рисунку 1.

Тобто фінансове планування є визначенням обсягів фінансових ресурсів, необхідних для виробничої діяльності підприємств із зазначенням джерел їх формування та напрямками використання у відповідному плановому періоді.

Враховуючи різні завдання, які поставлені перед фінансовим плануванням, загально визначеною є наступна класифікація фінпланів. Так, до короткострокових відносяться фінансові плани з терміном планування до 1 року, до поточних — з терміном 1 рік, до середньострокових — з терміном планування від 1 до 3 років та до довгострокових — від 3 до 5 років. Кожний вид фінплану має вирішувати різні питання, що стоять перед підприємством та забезпечувати вихід підприємства на заплановані показники. Так, поточний фінплан має бути складений з зазначенням ринкової позиції підприємства, його конкурентоспроможності на ринку та забезпечувати вирішення питань різних аспектів життєдіяльності підприємства, враховуючи технологічні процеси кожного підприємства, ймовірні джерела фінансування та прогнозні фінансові





**Рис. 2. Залежність інформаційної насиченості фінансових планів від горизонту планування**

Джерело: [4].

результати, враховуючи зростання основних фінансових показників у порівнянні з попереднім періодом [7].

Науково встановлено залежність інформаційної насиченості фінансових планів від горизонту планування, яка зображена на рисунку 2.

Як свідчить досвід, зв'язок між середньостроковими планами та щорічними для державних підприємств має суто формальний характер, оскільки на законодавчому рівні не закріплені механізми взаємоузгодженості вищезазначених планів. А, враховуючи певні процедурні складнощі щодо перегляду як стратегічних, так і поточних планів державних підприємств, їх актуалізація здійснюється досить рідко. Таким чином, відбувається підміна стратегічного планування діяльності підприємств державного сектора економіки оперативним плануванням, яке досить часто є ситуативним реагуванням на зовнішні чинники. Все це приводить до того, що за таких умов неможливо використовувати довготермінову стратегію, яка б спрямовувала державні підприємства до конкурентоспроможних переваг у ринковій економіці країни.

Законодавством передбачено, що державні підприємства, суб'єктом управління яких є Кабінет Міністрів України, подають проекти фінансових планів на наступний рік до 1 червня поточного року на погодження до Мінекономрозвитку. Враховуючи волатильність ринку та непередбачувані зміни ринкового середовища, законодавством передбачено можливість внесення змін, але не більше двох разів впродовж року, але слід зазначити, що підприємства не можуть вносити зміни до фінансових планів у періоди, календарний строк яких закінчився.

До складання звітів про виконання фінансових планів застосовуються норми П(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" або

МСФЗ в залежності від обраної системи обліку на конкретному підприємстві. Крім того, розроблено та на законодавчому рівні затверджено Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності (наказ Мінфіну від 28.03.2013 № 433) [10].

Як свідчить досвід, процес організації фінансового планування на державних підприємствах має певні вади, а саме:

- нереальність фінансових планів;
- неоперативність складання планів;
- незрозумілість показників для керівництва;
- неузгодженість між довгостроковими та короткостроковими планами;
- неконтрольована реалізація планів;
- не комплексний підхід щодо їх складання;
- необгрунтованість показників складання планів.

Як засвідчив аналіз, значні відхилення фактичного виконання від планових показників мають місце в тих фінансових планах, в яких необгрунтованими є дані щодо збуту, обсягу окремих складових витратної частини, заниженими термінами погашення дебіторської заборгованості, надмірними потребами у фінансуванні, що свідчить про їх нереальність і є головною проблемою при складанні фінансових планів державних підприємств.

Не менш важливою проблемою є неоперативність складання планів, оскільки економічні служби державних підприємств готують значну кількість не придатних для фінансового аналізу документів, а відсутність комунікації між відділами призводить до викривлення інформації та втрати оперативності на етапі підготовки фінансового плану і, як слідство, такий план стає непотрібним, оскільки втрачає свою актуальність.

Ще однією, на наш погляд, важливою проблемою є незрозумілість показників фінансового плану для керівництва, оскільки фінансове планування включає в себе певну специфіку бухгалтерського обліку і є не зовсім зрозумілим для керівників. Тому в окремих випадках керівнику потрібні пояснення укладача фінансового плану щодо формування окремих статей та для виключення ризику прийняття помилкових управлінських рішень.

Зміна послідовності операцій планування та врахування побажань керівництва часто призводить до неузгодженості довгострокових та короткострокових фінансових планів.

Крім вищезазначених проблем, слід звернути увагу на відсутність дієвого контролю з боку керівника державного підприємства за фактичним виконанням фінансового плану та аналізом причин значних відхилень і, як наслідок, оперативного реагування на ситуацію, що склалася.

Проблема не комплексного підходу полягає тільки в заповненні форми фінансового плану економічною службою без урахування планів розвитку окремих структурних підрозділів підприємства, руху заборгованості, інвестиційних проектів, податкового планування та складання планового балансу у формі, зручній для керівництва. Відсутність планового балансу, аналізу його структури, динаміки зміни фінансової стійкості та ліквідності на етапі як короткострокового, так і довгострокового планування істотно знижує його ефективність.

Не зайвим буде відмітити і те, що всі показники фінансового плану повинні бути обґрунтованими, логічно побудованими і мати високу вірогідність.

Як зазначають науковці, фінансовий план лише тоді стане реальним інструментом управління компанією, коли його виконання можна буде оперативно контролювати [3].

У свою чергу, Равенков А. вважає, що найважливішим елементом забезпечення фінансової стійкості підприємства та вирішення проблем, пов'язаних із процесом планування у короткостроковому періоді, є система бюджетування [8]. На його погляд, процес бюджетування має починатися з розроблення стратегії та послідовно включати складання планів та контроль за їх виконанням, а в залежності від оцінки результатів виконання, можливість їх коригування. Результатом правильно побудованого процесу фінансового планування має стати розробка довгострокових, поточних і оперативних планів, де повинні міститися основні параметри діяльності підприємства в цілому, його підрозділів і філій, які мають бути забезпечені фінансовими ресурсами до кінця планового періоду [6; 8].

### **ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ**

Підводячи підсумок, слід зазначити, що для державної власності, безперечно, характерний високий рівень концентрації виробництва, що дає змогу використовувати ефект масштабу виробництва. Державна власність надає можливість концентрувати засоби на вирішальних ділянках виробництва, сприяти розвитку базових галузей. Вона ж становить основу для централізованого планування й управління національною економікою, що дає певний ефект. Безсумнівно, що державна власність дає державі змогу проводити дієву соціальну політику, хоча це можливо і в умовах приватної власності через систему прогресивного оподаткування та перерозподілу прибутків з метою зменшення диференціації в доходах і багатстві.

Держава як власник здійснює контроль та впливає на діяльність державних підприємств через уповноважені органи державної влади, а саме, Кабінет Міністрів України, в свою чергу, він може уповноважити здійснювати контроль центральні та місцеві органи виконавчої влади, а у окремих випадках, передбачених законом, інші суб'єкти.

Стабільність функціонування підприємства ґрунтується на достатності фінансових ресурсів та їхньому стабільному кругообігу, що забезпечується шляхом розроблення ефективного фінансового плану. Фінансові плани складаються через бізнес-плани та бюджети для встановлення можливості балансування доходів підприємства з необхідними витратами.

Фінансове планування має відображати перспективну операційну та маркетингову діяльність підприємства та ґрунтуватись на розробленні різних за змістом та термінів дії фінансових планів, де мають бути визначені обсяги фінансових ресурсів та напрямки їх цільового використання. Загалом же фінансовий план є найважливішим елементом бізнес-плану, який складається з окремих розділів як для обґрунтування конкретних інвестиційних проектів, так і для управління поточною фінансовою діяльністю підприємства.

Процес організації фінансового планування на державних підприємствах, не зважаючи на достатність нормативно-законодавчого регулювання, не позбавлений певних вад. Йому притаманні нереальність, неоперативність, незрозумілість показників для керівництва, неузгодженість між довгостроковими та короткостроковими планами, необґрунтованість показників, відсутність комплексного підходу щодо їх складання, а також неконтрольована реалізація планів тому запровадження ефективної системи фінансового планування, складання якісних

фінансових планів потребують належного методологічного, методичного й організаційного забезпечення як на рівні держави, так і на рівні підприємства сприятиме підвищенню прибутковості підприємств та їх конкурентоспроможності, збільшенню надходжень до державного й місцевих бюджетів. Це забезпечить стійкий розвиток підприємств у сучасних умовах господарювання, а також сприятиме збалансуванню фінансів реального сектору економіки.

Література:

1. Авсянников М.Н. Современные технологии финансового планирования в управлении: монография. Москва: МАКС Пресс, 2006. 32 с.
2. Білоусова О.С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектору. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3. С. 45—54.
3. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ. 2004. 424 с.
4. Кравченко О.О. Фінансове планування на основі сценарних прогнозів на залізничному транспорті: теорія і практика: монографія. Дніпропетровськ: ДТЕТУТ, 2013. 300 с.
5. Макаренко А.П. Теорія і практика державного регулювання аграрної сфери: монографія. Київ: ННЦ "Інститут аграрної економіки" УААН, 2009. 620 с.
6. Малік Л.В., Павлова К.І. Проблеми фінансового планування та бюджетування. Наукові конференції. URL: <http://intkonf.org/malik-lv-pavlova-ki-problemi-finansovogo-planuvannya-ta-byudzhetuvannya/>
7. Основи бюджетування: навч. посібник / Білик М.Д. та ін. / За ред. М.Д. Білик, Київ, 2009. 454 с.
8. Равенков А. Фінансове планування на підприємстві. Проблеми теорії та практики управління. 2006. № 4. С. 72—78.
9. Господарський кодекс України; від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
10. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки: затв. наказом М-ва економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 № 205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15>
11. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e00a8048-3758-4996-9c9a-dfdcfbe8a684&title=Dokumenti>

References:

1. Avsjannikov, M. (2006), *Sovremennyye tehnologii finansovogo planirovaniya v upravlenii: monografiya* [Modern technologies of financial planning in management: a monograph], MAKS Press, Moscow, Russia.
2. Bilousova, O. (2011), *Finansove planuvannya pidpriemstv v upravlinni protsesamy zbalansuvannya finansiv real'noho sektora* [Business Planning Finance in Real Estate Sector Balancing Finance Management Processes], *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 3, Kyiv, Ukraine.
3. Hryn'ova, V. and Koiuda, V. (2004), *Finansy pidpriemstv: navch. posib.* [Business Finance: A Tutorial ], Kyiv, Ukraine.
4. Kravchenko, O. (2013), *Finansove planuvannya na osnovi stsenarnykh prohnoziv na zaliznychnomu transporti: teoriia i praktyka: monohrafiia* [Financial planning based on scenario projections on rail: theory and practice: monograph], DTETUT, Dnipro, Ukraine.
5. Makarenko, A. (2009), *Teoriia i praktyka derzhavnoho rehuliuвання ahrarnoi sfery: monohrafiia* [The theory and practice of state regulation of agrarian sphere: monograph], NNTs "Instytut ahrarnoi ekonomiky" UAAN, Kyiv, Ukraine.
6. Malik, L. and Pavlova, K. *Problemy finansovoho planuvannya ta biudzhetuvannya* [Problems of financial planning and budgeting], *Naukovi konferentsii*, URL: <http://intkonf.org/malik-lv-pavlova-ki-problemi-finansovogo-planuvannya-ta-byudzhetuvannya/>
7. Bilyk, M. (2009), *Osnovy biudzhetuvannya* [Fundamentals of budgeting], Kyiv, Ukraine.
8. Ravenkov, A. (2006), "Financial planning at the enterprise", *Problems of management theory and practice*, vol. 4, pp. 72—78.
9. The official site of Verhovna Rada Ukrainy, (2003), "The Commercial Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Accessed 28 August 2019).
10. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2015), Order "On Approval of the Procedure for Preparation, Approval and Control of the Implementation of the Financial Plan of the Public Sector of the Public Sector of the Economy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (Accessed 28 August 2019).
11. The official site of Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2015), "Guidelines for drawing up strategic plans by public sector enterprises" available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e00a8048-3758-4996-9c9a-dfdcfbe8a684&title=Dokumenti> (Accessed 28 August 2019).

*Стаття надійшла до редакції 03.09.2019 р.*