



Отримано: 10 жовтня 2018 р.

Прорецензовано: 17 жовтня 2018 р.

Прийнято до друку: 25 жовтня 2018 р.

e-mail: 24.06.alla@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2018-11(39)-143-154

Хомутенко А. В. Сучасний стан фінансового планування у державному секторі економіки України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2018. № 11(39). С. 143–154.

УДК 336.61:338.2

JEL-класифікація: E69, O20, L30

**Хомутенко Алла Віталіївна,***кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів Одеського національного економічного університету*

## СУЧАСНИЙ СТАН ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано особливості фінансового планування у бюджетних установах (закладах, організаціях) та державних підприємствах. Виявлено, що планування в державному секторі економіки України не спрямоване на перспективу. Встановлено, що чинна практика складання кошторисів як короткострокових фінансових планів бюджетних установ не стимулює управління до ефективного господарювання. Аргументовано, що чинний порядок фінансового планування на державних підприємствах не сприяє підвищенню результативності діяльності уповноважених суб'єктів управління. Обґрунтовано необхідність вдосконалення нормативно-правових та організаційно-методичних засад фінансового планування в державному секторі економіки України.

**Ключові слова:** фінансове планування, державний сектор економіки, бюджетні установи, державні підприємства, кошторис.

**Хомутенко Алла Віталіївна,***кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансов  
Одеського національного економічного університету*

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ

В статье проанализированы особенности финансового планирования в бюджетных учреждениях (организациях) и государственных предприятиях. Выявлено, что планирование в государственном секторе экономики Украины не направлено на перспективу. Установлено, что существующая практика составления смет как краткосрочных финансовых планов бюджетных учреждений не стимулирует управленцев к эффективному хозяйствованию. Аргументировано, что действующий порядок финансового планирования на государственных предприятиях не способствует повышению результативности деятельности соответствующих субъектов управления. Обоснована необходимость совершенствования нормативно-правовых и организационно-методических основ финансового планирования в государственном секторе экономики Украины.

**Ключевые слова:** финансовое планирование, государственный сектор экономики, бюджетные учреждения, государственные предприятия, смета.

**Alla Khomutenko,***PhD, Associate Professor, Associate Professor of Finance, Odessa National University of Economics*

## MODERN CONDITION OF FINANCIAL PLANNING IN THE STATE SECTOR OF UKRAINE'S ECONOMY

The article analyzes the peculiarities of financial planning in budget institutions (organizations) and state enterprises. It is revealed that financial planning in the public sector of the Ukrainian economy is not aimed at the perspective, since legislation does not oblige relevant management entities to make up strategic plans for their activities. It is established that the current practice of the estimates compiling (as short term financial plans of budgetary institutions) has proven to be ineffective, since the methods used in this (indicative, normative and balance) do not promote management's interest in their activities results. The research showed that the current procedure for financial and economic activities planning at state enterprises does not contribute to the raising of relevant entities performance, which, in our opinion, shows the lack of proper scientific and methodological support.

In order to increase the level of population's requests satisfaction with the quality and fullness of public goods produced by state-owned business entities, and to optimize state financial resources directed towards this, it is necessary, in particular, to change approaches to planning the activities of such institutions (organizations) and enterprises. Firstly, it is necessary to oblige public sector entities of Ukrainian economy to carry out strategic planning, which will contribute to the development of a perspective vision of both individual social institutions and the country as a whole. Secondly, we think that budget institutions should be able to elaborate investment plans, which will provide a balance of income from the paid services, grants, voluntary donations, etc., and expenditures that will be generated from the funds spent on the development of such institutions. In this case, the main methods of planning are forecasting, calculation and analytical, factorization,



*elimination, optimization of planned solutions method, options (writing scripts). Thirdly, it is necessary to normatively define indicators that will be used to finance specific types of institutions, and not just the branches of the economy. This will promote to encourage state-owned entities to achieve sustainability. The introduction of such recommendations requires the establishment of appropriate regulatory, organizational, and methodical support that will regulate the implementation of both short-term and long-term planning, allocation of responsibilities, and determining of the methods of planning and tools that can be used by the manager. We think that in order to develop such support, the legislator should take into account the achievements of modern science and practice.*

**Key words:** *financial planning, public sector, budget institutions, state enterprises, estimates.*

**Постановка проблеми.** Невід'ємною складовою державних фінансів є фонди коштів суб'єктів господарювання державної форми власності, за рахунок яких реалізуються окремі, покладені на державу, функції. Основним джерелом наповнення таких фондів у разі неефективного функціонування відповідних суб'єктів управління є державний бюджет. Це, своєю чергою, призводить до прийняття свідомого рішення вищим керівництвом держави щодо зменшення видатків централізованого фонду грошових коштів на утримання державного сектору економіки шляхом проведення приватизації, продажу частки державної власності, ліквідації окремих державних підприємств (установ, організацій). Водночас суб'єкти господарювання державної форми власності можуть успішно виконувати делеговані державою економічні, соціальні, оборонні та інші повноваження за умови підвищення ефективності реалізації функцій управління їх фінансово-господарською діяльністю.

Первинною функцією управління, як відомо, є планування, від якості реалізації якого залежить фінансова стабільність суб'єктів господарювання державної форми власності у перспективі. Однак її роль недооцінена органами державної влади, що підтверджується, зокрема, Стратегією підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки [1], у якій проблематика планування фінансово-господарської діяльності зазначених суб'єктів взагалі не розглядаються. Саме тому актуалізується необхідність дослідження сучасного стану фінансового планування в державному секторі економіки України з метою вдосконалення цієї функції управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика планування фінансово-господарської діяльності підприємств та прогнозування її результативних показників є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: І. Андрущенко, З. Баймагамбетова, Г. Джонс (Gareth R. Jones), Д. Ірланд (Duane Ireland), Р. Ісмаїлова, В. Куцик, Л. МакБейн (Luke McBain), О. Мисник, І. Ратинська, Дж. Смит (Jonathan Smith), Т. Ставерська, Ч. Хілл (Charles W.L. Hill), М. Хіт (Michael A. Hitt), Р. Хоскіссон (Robert E. Hoskisson), В. Чаус та ін. Водночас особливості планування на державних підприємствах зокрема та в державному секторі економіки взагалі, на нашу думку, не знайшли належного відображення в науковій та навчальній літературі. Так, планування в бюджетних установах як безпосереднього представника суб'єктів господарювання державної форми власності вченими досліджувалось здебільшого в контексті їх кошторисного фінансування. До науковців, які розглядали окремі аспекти планування в бюджетних установах, відносяться: Н. Ковтун, В. Матросова, Г. Рак, Т. Таукешева, О. Тулай, О. Хижняк, Я. Шнуренко та ін. Усе наведене свідчить про необхідність проведення комплексних досліджень механізму планування фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання державної форми власності.

**Мета статті** – дослідити сучасний стан фінансового планування в державному секторі економіки України.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки державний сектор економіки представлений як підприємствами, так і установами (зкладами, організаціями), спершу необхідно визначити особливості цих видів суб'єктів господарювання, які впливатимуть на зміст планів та методи, що використовуються для їх складання. Так, державні підприємства здійснюють свою господарську діяльність із метою отримання прибутку [2, ст. 3], у той час як установи та організації створюються для надання окремих суспільних благ і досягнення певного соціального ефекту, зокрема сприяння духовному, культурному, інтелектуальному розвитку суспільства. Отже, критерієм ефективності діяльності підприємства, що закладається у план, є величина прибутку, а установи – кількість наданих соціальних послуг, рівень задоволення отримувачів якістю таких послуг, частка охопленого населення та ін.

До установ та організацій державної форми власності відносяться як самі органи державної влади, так і створені ними заклади охорони здоров'я та культури, навчальні та спортивні заклади, наукові установи, центри надання адміністративних послуг тощо. В Україні станом на 1.01.2018 р. налічувалося 10708 державних організацій (установ, закладів), що на 5,7%, 17,9% та 28,4% менше, ніж на початок 2017 р., 2016 р. та 2015 р. відповідно [3]. Із наведеного видно, що незважаючи на стійку тенденцію до зменшення цих суб'єктів господарювання, їх кількість залишається значною. Саме тому з метою оптимізації державних фінансових ресурсів, що витрачаються на утримання державних організацій, необхідно

побудувати ефективну функціональну систему управління, у якій важливу роль відіграє планування фінансово-господарської діяльності.

Державні організації (установи, заклади), як відомо, мають статус бюджетних та неприбуткових [4, ст. 2.12], що зумовлює необхідність складання ними кошторисів – основних фінансових планів, які розраховані на один бюджетний період, та являють собою баланси доходів і видатків. Крім того, бюджетні установи, відповідно до Постанови КМУ «Про затвердження порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ», зобов'язані складати плани асигнувань загального фонду бюджету, плани надання кредитів із загального і спеціального фондів державного бюджету, плани використання бюджетних коштів, які потребують погодження з вищою установою [5]. Отож, чинна система фінансового планування в бюджетних установах України достатньо зарегульована, що, на нашу думку, з одного боку, створює єдине нормативне-правове та організаційно-методичне підґрунтя для реалізації функції планування на рівні таких суб'єктів господарювання, а з іншого – призводить до забюрократизованості цього процесу та індивідуальності відповідних управлінців щодо результатів їхньої діяльності.

Слід зазначити, що порядок планування в бюджетній установі залежить від її рівня як розпорядника бюджетних коштів. Як відомо, Міністерство фінансів України щорічно визначає і повідомляє головних розпорядників бюджетних коштів про основні організаційно-методичні засади бюджетного планування та індикативні фінансові показники. На підставі отриманої інформації головні розпорядники бюджетних коштів складають плани своєї діяльності та здійснюють розподіл бюджетних асигнувань між розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня, до яких, зокрема, доводяться граничні обсяги видатків і кредитів із загального фонду бюджету. При цьому застосовується метод індикативного планування, розрахунково-аналітичний та статистичний методи (за основу беруться показники базового періоду, скориговані на певні фактори впливу, зокрема інфляцію) [6], які не передбачають врахування соціально-економічних результатів діяльності кожного окремого розпорядника бюджетних коштів. Із метою усунення такого недоліку, на нашу думку, головні розпорядники бюджетних коштів повинні збагатити свій арсенал методів планування, додавши до їх числа метод порівняння, оптимізації планових рішень, сукупність прийомів та способів прогнозування еволюції суспільних потреб та тенденцій розвитку окремих установ. Вважаємо, що використання комплексу методів планування на рівні головного розпорядника бюджетних коштів дозволить спланувати більш раціональний розподіл обмежених бюджетних ресурсів, які становитимуть основну дохідну статтю кошторисів розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня.

З огляду на зазначене, вважаємо, що головному розпоряднику бюджетних коштів необхідно проводити стратегічне планування [7; 8], яке дозволить визначити головну мету та проміжні цілі розвитку окремої галузі. При цьому слід враховувати, що діяльність із планування є процес [9], який включає декілька стадій (рис. 1).



**Рис. 1. Етапи здійснення стратегічного фінансового планування на рівні головних розпорядників бюджетних коштів [складено автором]**



Яскравим прикладом здійснення стратегічного планування на рівні головних розпорядників бюджетних коштів є Міністерство охорони здоров'я (далі – МОЗ), яке ініціювало розробку Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років (далі – Стратегії реформування) [10]. Утім, як відомо, стратегія повинна охоплювати період від 5 років, що й було попередньо передбачено у представленій для обговорення Стратегії реформування (10 років – 2015–2025 рр.) [11]. Проведений аналіз процесу прийняття Стратегії реформування свідчить про поспішність затвердження цього нормативно-правового акту, що, на наш погляд, призвело до відсутності обґрунтованих напрямків її реалізації та прогнозованих обсягів необхідних фінансових ресурсів. Крім того, вважаємо, що МОЗ на офіційному веб-сайті у пакеті зі стратегією слід було оприлюднити відповідні плани свого функціонування та нормативно-правове забезпечення для планування діяльності розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня як на перспективу, так і на короткостроковий період часу.

Відмітимо, що багаторічна практика кошторисного фінансування бюджетних установ в Україні довела свою неефективність [12; 13], адже на перший план у цьому разі виходила необхідність витрачання отриманих бюджетних коштів за цільовим призначенням, а не підвищення рівня задоволення окремих суспільних та індивідуальних інтересів. У цьому зв'язку, останніми роками змінюються підходи до фінансування бюджетних установ. Так, планування обсягу бюджетного фінансування закладів охорони здоров'я в Україні здійснюватиметься, виходячи зі встановленого тарифу на надання медичних послуг, пов'язаних із первинною допомогою. Зокрема, Постановою КМУ «Про затвердження Порядку реалізації державних гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій для первинної медичної допомоги на 2018 рік» від 25.04.2018 р. встановлено капітаційну ставку за одного пацієнта, включеного до зеленого списку, у розмірі 370 грн. на рік, та коригувальні коефіцієнти залежно від його віку [14]. Тобто у практиці все більшого поширення набуває нормативний метод планування обсягів бюджетного фінансування. Водночас нормативний метод планування вже достатньо довгий час використовується для визначення планової величини певних статей видатків кожної окремої бюджетної установи. Наприклад, із метою визначення обсягів бюджетного фінансування враховуються такі показники: «кількість класів, учнів у школах, ліжок у лікарнях, дітей у дошкільних закладах тощо), обсяг виконаної роботи, штатна чисельність працівників» [5, ст. 20]. Крім того, аналогічні нормативи можуть встановлюватися і для визначення обсягів державного фінансування вищих навчальних закладів, наукових установ та ін. Вважаємо, що за умови використання економічно обґрунтованих і відповідних умовам часу індикаторів, застосування нормативного методу у фінансовому плануванні таких бюджетних установ сприятиме оптимізації їх роботи за рахунок залучення більшої кількості абітурієнтів, підвищення якості освіти, отримання значущих з економічної та соціальної точки зору наукових здобутків.

Вирішити проблему неефективного використання бюджетних коштів покликаний програмно-цільовий метод, який передбачає досягнення встановлених результативних показників виконання бюджетної програми. Саме тому окремі видатки державного бюджету головним фінансовим органом держави розподіляються за цим методом. Водночас як відомо, програмно-цільовий метод доцільно використовувати у середньостроковому та довгостроковому бюджетному плануванні. Це, своєю чергою, вимагає від розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня складання та подання на розгляд розпорядникам бюджетних коштів вищого рівня стратегічних фінансових планів, у яких визначатимуться обсяги державного фінансування, необхідного для успішного виконання покладених на них завдань у перспективі. Так, заклад охорони здоров'я може передбачити оновлення матеріально-технічної бази (закупівлю сучасного устаткування), вартість якого закладається у середньостроковий фінансовий план, виходячи з ринкових цін. Зібравши від розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня фінансову інформацію (стратегічні плани діяльності, кошториси та ін.), головний розпорядник бюджетних коштів – у цьому разі Міністерство охорони здоров'я, може або передбачити необхідність виділення бюджетного фінансування в рамках бюджетної програми в наступних бюджетних періодах, або прийняти рішення про застосування державного кредитування як інструменту управління вихідними фінансовими потоками бюджету. Це знайде відображення у відповідних планах та кошторисах як головного розпорядника бюджетних коштів, так і розпорядника нижчого рівня.

Вважаємо, що програмно-цільовий метод перспективного планування може бути використаний не лише на макrorівні, а й на рівні конкретних бюджетних установ, які складатимуть програми відповідно до поставлених перед ними стратегічних завдань. Наприклад, перед окремим закладом охорони здоров'я – лікарнею може стояти ціль зменшення рівня захворюваності на менінгококову інфекцію серед населення, яке в ній обслуговується. Така ціль закладається у власний стратегічний програмний документ закладу охорони здоров'я, що передбачатиме заходи, які для цього проводитимуться, та суми необхідних коштів.



Слід зауважити, що в умовах недостатності бюджетного фінансування, кошториси бюджетних установ, крім розподілу бюджетних асигнувань [5], можуть також передбачати розподіл надходжень у вигляді добровільних пожертв, плати за надані послуги, доходів від надання в оренду майна, грантів, інвестицій та ін. Так, у кошториси державного закладу культури, навчального або медичного закладу закладаються кошти, отримані від надання платних послуг, перелік яких встановлено КМУ [15–17]. Обсяг таких коштів визначається, виходячи з їх вартості, яка планується з урахуванням планової собівартості (матеріальні, адміністративні, виробничі витрати та зарплата), ПДВ і рентабельності. Відмітимо, що якщо для навчальних закладів порядок розрахунку вартості платних послуг прийнятий 23.07.2010 р. [18], для закладів культури – 1.12.2015 р., то для медичних установ методика розрахунку вартості з медичного обслуговування затверджена КМУ лише 27.12.2017 р. [19]. Водночас остання методика, як зазначає Асоціація міст України, потребує доопрацювання, оскільки вона, по суті, не визначає чіткий механізм розрахунку вартості медичних послуг [20]. Погоджуючись із виявленими в методиці недоліками, вважаємо, що її необхідно доповнити методичним інструментарієм, що використовується для визначення планової величини вартості платних послуг закладами охорони здоров'я (зокрема методами моделювання, порівняння, прогнозування, розрахунково-аналітичним та інструментами стратегічного планування, бенчмаркінгу тощо). Порядок використання такого методичного інструментарію повинен бути проілюстрований у нормативно-правовому акті, який затверджується головним розпорядником бюджетних коштів для розпорядників нижчого рівня.

Однією з передумов підвищення результативності функціонування неприбуткових суб'єктів господарювання державної форми власності, що повністю або частково знаходяться на самофінансуванні, є надання їм більшої самостійності у прийнятті управлінських рішень як щодо формування вартості платних послуг, так і щодо витрачання отриманих коштів. Це зумовлює необхідність унесення відповідних змін у нормативно-правові акти, що регулюють діяльність таких установ, та перегляду підходів до планування їх фінансово-господарської діяльності. Вважаємо, що зазначеним суб'єктам господарювання слід складати інвестиційні плани свого розвитку за основним видом діяльності, фінансування якого здійснюватиметься за рахунок коштів, отриманих з інших, ніж державний бюджет, джерел. Такі кошти, на нашу думку, не повинні включатися в кошторис, що дозволить розпорядникам бюджетних коштів нижчого рівня не погоджувати з головними розпорядниками свої поточні витрати, пов'язані з виконанням інвестиційних планів, та вільно розпоряджатися залишком «зароблених» коштів (зокрема й розміщувати на депозитних рахунках із метою їх накопичення). Отож, вбачається що кошторис міститиме лише розподіл отриманих із державного бюджету сум, розрахованих шляхом використання нормативного та розрахунково-аналітичного методів.

Оскільки в основу планування на рівні неприбуткових суб'єктів господарювання державної форми власності закладатиметься нормативний метод, варто економічно обґрунтувати встановлені індикатори та щорічно коригувати їх нормативні значення. Показники, що можуть використовуватися, залежать від сфери діяльності установи, що фінансується з державного бюджету. У табл. 1 наведені основні такі індикатори та приклади формул, що використовуються для їх розрахунку.

Із таблиці видно, що показники, які повинні впливати на обсяги бюджетного фінансування, встановлюються, виходячи з результатів діяльності того чи того закладу. Беззаперечно, з метою визначення тарифів у грошовому вимірі відповідним головним розпорядникам бюджетних коштів необхідно, використавши статистичний метод і метод анкетування, зібрати інформацію за всіма закладами певного виду діяльності та скласти відповідну шкалу бюджетного фінансування. Такий розподіл бюджетних коштів, на наш погляд, стимулюватиме бюджетників до активізації своєї діяльності, підвищення якості наданих послуг, які повністю або частково сплачуються державою.



Таблиця 1

**Основні показники, які повинні враховуватися при визначенні планового обсягу фінансування бюджетних установ [складено автором]**

Вид установи	Показник	Приклади формул, що використовується для розрахунку окремих показників
Навчальний заклад	<ul style="list-style-type: none"> <li>– середньостроковий прогноз потреби в конкретних фахівцях та робітничих кадрах на ринку праці [21, ст. 2.2];</li> <li>– кількість укладених угод між навчальним закладом та замовником кадрів [22, ст. 3.3];</li> <li>– обсяг контингенту;</li> <li>– рівень результатів зовнішнього незалежного оцінювання вступників (середній конкурсний бал; медіанний бал; співвідношення кількості абітурієнтів, конкурсний бал яких перевищує 170–175, і кількості абітурієнтів, конкурсний бал яких є меншим, ніж 125–130) [23];</li> <li>– показники якості освітньої й наукової діяльності вищого навчального закладу: кількість працевлаштованих випускників; кількість студентів, що зайняли призове місце на олімпіаді або на конкурсі робіт; кількість опублікованих наукових праць студентів; кількість та обсяг опублікованих наукових праць викладачів; кількість проведених конференцій; кількість захищених дисертацій тощо;</li> <li>– орієнтовна вартість підготовки одного кваліфікованого робітника, яка розрахована з урахуванням: оплати праці викладачів; нарахувань на оплату праці; витрат на оплату комунальних послуг та енергоносіїв у межах встановлених норм споживання; витрат, безпосередньо пов'язаних із навчанням; капітальних витрат, зокрема на придбання або створення основних засобів, навчального, лабораторного, спортивного, виробничого обладнання, предметів довгострокового користування, приладів, механізмів, меблів, комп'ютерної техніки та оргтехніки, навчальної літератури; витрат на утримання гуртожитку; розміру соціальних гарантій, передбачених проектом Державного бюджету України на плановий рік тощо [24, ст. 3.3];</li> <li>– обсяг коштів, отриманих з інших, ніж державний бюджет, джерел;</li> </ul>	$D_{i,j,t+1} = k_{i,j,t+1} \times D_{j,t+1}, \quad (1)$ <p>де <math>D_{j,t+1}</math> – прогнозна додаткова потреба <math>j</math>-го виду економічної діяльності в робочій силі на період <math>(t+1)</math>.</p> $k_{i,j,t+1} = \frac{k_{i,j,t+1}^T}{\sum k_{i,j,t+1}^T}, \quad (2)$ <p>де <math>k_{i,j,t+1}^T</math> і <math>k_{i,j,t+1}</math> – значення прогнозних часток зайнятих за <math>i</math>-ю професією в загальній кількості зайнятих у <math>j</math>-му виді економічної діяльності на період <math>(t+1)</math> до та після масштабування відповідно [27]</p> $B_{ocw} = (B_1 * K_1 + B_2 * K_2 + \dots + B_N * K_N) / (K_1 + K_2 + \dots + K_N), \quad (3)$ <p>де <math>B_{ocw}</math> – орієнтовна середня вартість;  <math>B_1, B_2, B_N</math> – вартість підготовки одного кваліфікованого робітника, фахівця, аспіранта, докторанта, слухача за державним замовленням за освітньо-кваліфікаційним рівнем, науковим ступенем, спеціальністю, напрямом підготовки, галуззю знань, видом економічної діяльності (для професійно-технічного навчального закладу), професією та формою навчання;  <math>K_1, K_2, K_N</math> – контингент закладу, установи [28, ст. 4.1].</p>
Заклад охорони здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> <li>– середньостроковий прогноз зміни індексу здоров'я населення (тривалість життя, рівень смертності немовлят та ін.) [25];</li> <li>– кількість осіб, що знаходяться на обліку;</li> <li>– кількість осіб, які уклали угоду з лікарем;</li> <li>– орієнтовна вартість надання медичної допомоги (витрати на заробітну плату та пов'язані з нею нарахування; витрати на лікарські засоби; витрати на технічне забезпечення та обслуговування (поточний ремонт) високовартісного обладнання; комунальні витрати [26];</li> <li>– обсяг коштів, отриманих з інших, ніж державний бюджет, джерел;</li> <li>– показники захворюваності;</li> <li>– показники інфекційної захворюваності;</li> </ul>	$Avg. CaseCost_i = \frac{TotalCost_i}{\# Cases_i}, \quad (4)$ <p>де <math>Avg. CaseCost_i</math> – середня вартість пролікованого випадку в клінічному відділенні <math>i</math>;  <math>TotalCost_i</math> – загальна вартість клінічного відділення і після виконання покрокового розподілу витрат;  <math>\# Cases_i</math> – кількість пролікованих випадків у клінічному відділенні <math>i</math> [29].</p>
Заклад культури і мистецтва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внесок закладів культури до ВВП;</li> <li>– кількість проведених заходів;</li> <li>– кількість відвідувачів; частка населення, що відвідує культурні заклади;</li> <li>– орієнтовна вартість наданих послуг (витрати за заробітну плату, комунальні витрати, витрати на поточний ремонт та обладнання та ін.);</li> <li>– обсяг коштів, отриманих з інших, ніж державний бюджет, джерел;</li> <li>– «культурна» зайнятість (за класифікатором процесій);</li> <li>– витрати домогосподарств на культуру;</li> </ul>	$CGDP = \frac{\sum GVA}{GDP} \quad (5)$ <p>де: <math>CGDP</math> – «культурний» ВВП, який є внеском закладів культури до ВВП (<math>GDP</math>);  <math>GVA</math> – валова додана вартість.</p> $CEPo = \frac{\sum CEIso\ codes}{EP} \quad (6)$ <p><math>CEPo</math> – відсоткова частка осіб культурної зайнятості;  <math>CEIso\ codes</math> – загальна кількість осіб культурної зайнятості у відповідності з обраними кодами Міжнародної стандартної класифікації професій (МСКП);  <math>EP</math> – загальна кількість зайнятого населення [30].</p>

Крім того, оцінка результатів діяльності як окремих суб'єктів господарювання, так і цілої галузі може відбуватися шляхом використання методу експертної оцінки. До числа експертів можуть входити, зокрема, представники громадянського суспільства, вчені, журналісти, рівень компетентності яких за визначеним напрямком ( $k_{ki}$ ) можуть оцінювати уповноважені органи управління за формулою [31]:



$$k_{ki} = \frac{k_{ai} + k_{oi}}{k_{amax} + k_{omax}} \quad (7)$$

де  $k_{ai}$  – коефіцієнт аргументації  $i$ -го експерта;

$k_{oi}$  – коефіцієнт обізнаності  $i$ -го експерта;

$k_{amax}, k_{omax}$  – максимально можливі оцінки (зазвичай дорівнюють 1).

Для розрахунку репрезентативності експертної групи використовується така формула:

$$M = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n k_{ki} \quad (8)$$

Якщо  $M < 0,67$  експертна група не репрезентативна, а у протилежному разі органу управління необхідно зібрати індивідуальні думки експертів та сформуванню узагальнену думку за рахунок здійснення оцінювання ступеня узгодженості думок експертів. Із цією метою розраховуються показники, що характеризують розкид думок експертів: середньоквадратичне відхилення ( $\sigma$ ), дисперсія ( $\sigma^2$ ) та коефіцієнт варіації ( $V$ ).

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{j=1}^n (x_j - x_c)^2}{n} \quad (9)$$

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} \quad (10)$$

$$V = \frac{\sigma \cdot 100}{x_c} \quad (11)$$

де  $x_j$  – оцінка  $j$ -го експерта;

$x_c$  – середня експертна оцінка, знайдена за формулою середньої арифметичної.

Отже, проведення необхідних математичних розрахунків дозволить відповідним суб'єктам управління отримати оцінку діяльності окремої установи або галузі.

Важливо, на нашу думку, у плани діяльності неприбуткових суб'єктів господарювання державної форми власності закладати найбільш оптимальні інструменти управління. Наприклад, може бути передбачено використання, крім зазначеного вище інструменту стратегічного планування, інструменту взаємодій з контрагентами взагалі та клієнтами (покупцями, замовниками, отримувачами послуг) зокрема. Розробка стратегії надання / продажу послуг сприятиме дослідженню інтересів дійсних та потенційних клієнтів, які повинні бути задоволені результатами діяльності відповідного суб'єкта господарювання. Так, дослідження інтересів учнів 9–11 класів дозволить ВНЗ розробити відповідні програми навчання. А застосування при цьому інструменту сегментації потенційних абітурієнтів дасть можливість виділити їх у певні групи для того, щоб створити спеціальні пропозиції та маркетингову стратегію. Формуванню затребуваного продукту сприятиме також застосування бенчмаркінгу, який передбачає імплементацію найкращого зарубіжного та вітчизняного досвіду у цій сфері.

До особливостей планування на рівні державних підприємств можна віднести те, що ці суб'єкти господарювання замість кошторисів формують щорічні фінансові плани, порядок складання яких закріплений у відповідних методичних рекомендаціях [32]. Крім того, при обранні на посаду керівника державного підприємства, претендент подає конкурсну пропозицію, що «розробляється на підставі фактичних показників фінансово-господарської діяльності, може містити проект стратегічного плану розвитку підприємства на середньострокову перспективу, в якому передбачаються: детальний першочерговий план реформування підприємства протягом одного року; заходи з виконання завдань та результати аналізу можливих ризиків, а також з поліпшення техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності; обсяг надходження коштів до бюджетів; пропозиції щодо залучення інвестицій для розвитку підприємства; пропозиції щодо очікуваної динаміки поліпшення основних показників фінансово-господарської діяльності» [33, ст. 18]. Отже, керівник підприємства після його затвердження на посаді повинен реалізувати запропонований ним план діяльності суб'єкта господарювання. Водночас у чинних нормативно-правових актах не визначений методичний інструментарій, який можуть використовувати державні підприємства під час формування своїх планів [34]. Відтак, вважаємо за необхідне проілюструвати особливості застосування окремих методів планування та інструментів управління, що можуть бути застосовані.

Цілком очевидно, що державне підприємство може використовувати весь арсенал випробуваних на приватних підприємствах методів планування як на короткостроковий, так і на довгостроковий період.

ди. Наприклад, при складанні стратегії розвитку державне підприємство має можливість застосовувати такі способи і прийоми прогнозування, як екстраполяція, часових рядів, моделювання та ін. Їх вибір, насамперед, залежить від періоду довгострокового планування. Вважаємо, що період часу, на який ставитимуться перспективні завдання, може різнитися залежно від сфери діяльності підприємства. У більш технологічних галузях, таких як інформаційні технології, нанотехнології, програмування, атомна енергетика, біоінженерія, фармацевтика, довгострокове планування здійснюватиметься на більш короткий період часу (5–7 років), а, зокрема, для підприємств культури, ЖКГ, лісового господарства – період може бути довший (7–15 років). Водночас у Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів підприємств державного сектору, які містять «горизонти стратегічного планування», середній період корпоративної стратегії для підприємств галузей енергетики та ЖКГ однаковий – 10–15 років [35]. На наш погляд, у галузі енергетики вірогідність появи нових технологій в рази більша, ніж у ЖКГ, що й зумовлює необхідність визначення різного періоду стратегічного планування для них.

Варто зазначити, що при здійсненні планування на рівні суб'єктів господарювання державного сектору економіки може бути використаний факторний метод [36], який дозволяє визначити рівень впливу окремих екзо- та ендогенних факторів на результативні показники його фінансово-господарської діяльності (табл. 2), об'єктивність управлінських рішень і пов'язаних із цим ризиків.

Таблиця 2

**Основні фактори впливу на планові показники результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки [складено автором]**

Екзогенні	Ендогенні
зміни, внесені до нормативно-правових актів, якими регулюється діяльність суб'єкта господарювання;	зміни в організаційній структурі, внаслідок яких конкретні функції з фінансово-господарської діяльності виконуватимуться структурними підрозділами;
загострення конкурентної боротьби на ринку;	зміна виду господарської діяльності суб'єкта господарювання;
зміни стратегії розвитку галузі, в якій здійснює свою діяльність суб'єкт господарювання, що зумовлює зменшення обсягів державного замовлення;	зміна управлінського персоналу; скорочення чисельності працівників;
штучне обмеження використання виробничої потужності суб'єкта господарювання та обсягу виробництва продукції у зв'язку з обмеженістю зовнішнього та внутрішнього ринку спожити весь обсяг продукції;	ліквідність, платоспроможність, рівень зносу основних засобів, продуктивність праці;
несприятливі тенденції на світових ринках;	значне зростання дебіторської та/або кредиторської заборгованості;
зміни податкової, грошово-кредитної та тарифної політики держави	внесення змін до облікової політики суб'єкта господарювання.
форс-мажорні обставини.	прийняття економічно необґрунтованих управлінських рішень.

Об'єктивне оцінювання визначених у табл. 2 факторів впливу дозволить скласти більш достовірні прогнози, передбачити вірогідність настання певних ризиків та шляхом проведення SWOT-аналізу, врахувати їх при складанні фінансового плану.

Відмітимо, що окремі державні підприємства, як правило, природні монополії, при фінансовому плануванні зобов'язані також враховувати тарифи на товари (роботи, послуги), що встановлюються Урядом. Наприклад, Постановою КМУ «Про затвердження Положення про покладення спеціальних обов'язків на суб'єктів ринку природного газу для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку природного газу» регламентовано ціну на газ, за якою НАК «Нафтогаз України» з 1 квітня 2017 р. по 1 жовтня 2018 р. здійснює продаж/постачання природного газу для побутових потреб на рівня 4942 грн за 1000 куб.м (в т. ч. 1,917% торгівельна націнка) [37, ст. 7]. Отже, для НАК «Нафтогаз України» законодавчо встановлюються ціни на продукцію та торгівельна надбавка, що й знаходить своє відображення у відповідних фінансових планах. Навіть більше, оскільки цей суб'єкт є природним монополістом та «з метою ефективного та прозорого здійснення державою своїх прав власника» [38] НАК «Нафтогаз України» було зобов'язано погоджувати свій фінансовий план з КМУ [39]. Аналогічна норма стосується й інших монополістів та підприємств, у яких розрахунковий обсяг чистого прибутку перевищує 50 млн. грн. Це, з одного боку, дає можливість Уряду вносити зміни у подані проекти фінансових планів із метою їх вдосконалення, а, з іншого – створює додаткові бюрократичні перепони для державних підприємств та не стимулює їх до визначення, а потім і досягнення межі величини прибутку.

Крім того, у плани фінансово-господарської діяльності підприємств слід закладати такі інструменти управління: збалансована система показників, стратегія росту та фінансова логістика. У результаті застосування цих інструментів уповноважені органи управління матимуть можливість спрямувати ресур-





си й можливості на напрямки, що забезпечують прибуткове зростання, зосередитися на перспективах розвитку, забезпечити оптимізацію фінансових, матеріальних та інформаційних потоків. Так, на підставі проведеного маркетингового дослідження ПАТ «Аграрний фонд» може запланувати у перспективі здійснення діяльності, пов'язаної з відновленням відсортованих відходів або наданням транспортно-експедиторських послуг [40]. Застосування інструменту «система збалансованих показників» дозволить встановити кількісні показники основної мети підприємства: «створення сприятливих умов для розвитку сільського господарства, функціонування ринку сільськогосподарської продукції, підтримки вітчизняного сільськогосподарського товаровиробника, а також одержання прибутку від провадження господарської діяльності відповідно до законодавства» [40, п. 17]. До них, зокрема, належать обсяги сільськогосподарського виробництва, обсяги прибутку таких суб'єктів господарювання та ін. А, наприклад, ПАТ «Укрзалізниця» шляхом використання фінансової логістики може прийняти рішення інвестувати кошти в модернізацію свого рухомого складу шляхом закупівлі електропоїздів. Цей крок у перспективі може призвести до зменшення витрат на утримання рухомого складу компанії. При цьому застосування такого інструменту, як «стратегія росту», дозволить ПАТ «Укрзалізниця» шляхом екстенсивного (зокрема освоєння та побудова нових магістральних колій) або інтенсивного (зокрема розвиток інтермодальних перевезень, впровадження додаткових послуг, таких як кейтерінг) розвитку покращити фінансові результати своєї діяльності.

Державні підприємства під час планування можуть використовувати такий інструмент, як бюджетування, який передбачає необхідність формування спеціальних бюджетів за напрямками діяльності суб'єкта господарювання (бюджет продажу, виробництва, збуту, фінансових потоків тощо) та на їх підставі – загального бюджету. Отож, кожний відділ підприємства плануватиме майбутні операції, за виконання яких доведеться звітувати. Загалом, бюджетування сприяє вдосконаленню процесів координації фінансово-господарських операцій на підприємстві, поточного фінансового контролю, комунікації усіх зацікавлених суб'єктів та підвищенню рівня їх відповідальності.

Підсумовуючи, зазначимо, що планування фінансово-господарської та управлінської діяльності суб'єктів господарювання державної форми власності повинно ґрунтуватися на загальновідомих принципах: єдності – застосування однакових підходів до порядку складання планів, визначення результативних показників; науковості – використання розроблених норм та нормативів, методології та практичного досвіду; відповідальності – суб'єкти управління, що складають плани несуть відповідальність за обґрунтованість закладених даних; гласності – оприлюднення планів, що дозволить громадськості оцінювати їх реалістичність і результативність управлінської діяльності тощо. Врахування принципів планування якісно позначиться на точності складених планів та, як наслідок, сприятиме оптимізації фінансових ресурсів та підвищенню результативності управлінської діяльності в цілому.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило встановити, що:

– фінансове планування в державному секторі економіки України не спрямоване на перспективу, адже вітчизняне законодавство не зобов'язує відповідних суб'єктів управління складати стратегічні плани своєї діяльності;

– чинна практика складання кошторисів як поточних фінансових планів бюджетних установ довела свою неефективність, оскільки методи, які при цьому використовуються (індикативний, нормативний, балансовий), не сприяють зацікавленості управлінців у результатах їхньої діяльності;

– чинний порядок планування фінансово-господарської діяльності державних підприємств не стимулює до результативної діяльності відповідних суб'єктів управління, що, на нашу думку, пов'язано з відсутністю належного науково обґрунтованого методичного забезпечення.

Отже, з метою підвищення рівня задоволення інтересів населення якістю та повнотою суспільних благ, які виробляються суб'єктами господарювання державної форми власності, та оптимізації державних фінансових ресурсів, які на це спрямовуються, необхідно, зокрема, змінити підходи до планування діяльності таких установ (організацій, закладів) і підприємств. По-перше, слід зобов'язати суб'єктів державного сектору економіки України здійснювати стратегічне планування, що сприятиме формуванню перспективного бачення розвитку як окремих суспільних інститутів, так і країни в цілому. По-друге, вважаємо, що бюджетні установи повинні отримати можливість складання інвестиційних планів, що передбачатимуть баланс доходів, сформованих від надання платних послуг, грантів, добровільних пожертв тощо, та видатків, які формуватимуться в результаті витрачання отриманих коштів на розвиток таких установ за основним видом їхньої діяльності. При цьому основними методами планування мають стати такі прогнозування, розрахунково-аналітичний, факторний, елемінування, метод оптимізації планових рішень, варіантів (написання сценаріїв) – у той час як складання кошторисів, які формуватимуться на бюджетні асигнування, передбачає використання індикативного, нормативного та балансового методів.



По-третє, потрібно нормативно визначити показники, які використовуються для фінансування конкретних видів установ, а не лише галузей економіки. Це сприятиме заохоченню суб'єктів державної форми власності до їх досягнення. Упровадження наведених рекомендацій, насамперед, зумовлює необхідність створення належного нормативно-правового та організаційно-методичного забезпечення, яке регламентуватиме порядок здійснення як короткострокового, так і довгострокового планування, закріплюватиме відповідальних осіб, визначатиме методи планування та інструменти, які можуть використовувати управлінці. Водночас формування такого забезпечення зумовлює необхідність врахування напрацьованих і досягнень сучасної науки та практики.

У контексті усього вищезазначеного вважаємо, що надзвичайно важливу роль у плануванні фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання державної форми власності відіграє досвідченість та вмотивованість управлінців. Стан вітчизняної системи мотивації управлінців і стане напрямком подальших наукових досліджень.

### Література:

1. Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки: Розпорядження КМУ від 27.05.2015 № 662-р. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80> (Дата звернення: 27.09.2018).
2. Господарський кодекс України: Закон від 16.01.2003 № 436-IV. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Дата звернення: 27.09.2018).
3. Кількість юридичних осіб за організаційними формами. *Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpy/ukr/EDRPU\\_2018/ks\\_opfg/ks\\_opfg\\_0118.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpy/ukr/EDRPU_2018/ks_opfg/ks_opfg_0118.htm) (Дата звернення: 27.09.2018).
4. Бюджетний кодекс України: Закон від 08.07.2010 № 2456-VI. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Дата звернення: 27.09.2018).
5. Про затвердження порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ: Постанова КМУ від 28.02.2002 № 228. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF> (Дата звернення: 27.09.2018).
6. Хомутенко А. В. Методичний інструментарій управління державними фінансами. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 350–356.
7. Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. Essentials of Strategic Management. 3rd Edition. *Mason : South-Western*. 2008. URL: [http://202.28.25.105/e-learning/courses/703309/document/EssentialsofStrategicManagement\\_3rdEdition.pdf](http://202.28.25.105/e-learning/courses/703309/document/EssentialsofStrategicManagement_3rdEdition.pdf) (Дата звернення: 27.09.2018).
8. Michael A. Hitt, Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts. Ninth Edition. *Mason : South-Western Cengage Learning*. 2009. 402 p. URL: <dspace.elib.ntt.edu.vn/.../Strategic%20management%20%20competitiveness%20%26> (Дата звернення: 27.09.2018).
9. Хомутенко А. В. Методологічні підходи до управління державними фінансами. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2018. № 199, 2018. С. 55–62.
10. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. *Офіційний веб-сайт Міністерства охорони здоров'я України*. URL: <http://moz.gov.ua/strategija> (Дата звернення: 27.09.2018).
11. Національна стратегія побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2025, листопад 2014. *Офіційний веб-сайт Стратегічної дорадчої групи з питань реформування системи охорони здоров'я в Україні*. URL: [http://healthsag.org.ua/wp-content/uploads/2014/11/Proekt-Strategiyi-reformi\\_OZ.pdf](http://healthsag.org.ua/wp-content/uploads/2014/11/Proekt-Strategiyi-reformi_OZ.pdf) (Дата звернення: 27.09.2018).
12. Рак Г. В. Кошторисне фінансування бюджетних установ у системі казначейського обслуговування бюджету. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17(1). С. 160–166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2014\\_17%281%29\\_\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_17%281%29__23) (Дата звернення: 27.09.2018).
13. Матросова В. О., Хижняк О. В. Проблеми фінансування бюджетних організацій на основі кошторису. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 2. 2013. С. 92–95.
14. Про затвердження Порядку реалізації державних гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій для первинної медичної допомоги на 2018 рік: Постанова КМУ від 25.04.2018 № 407. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadku-realiz> (Дата звернення: 27.09.2018).
15. Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах: Постанова КМУ від 17.09.1996 № 1138. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF> (Дата звернення: 27.09.2018).
16. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності: Постанова КМУ від 27.08.2010 № 796. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF> (Дата звернення: 27.09.2018).



17. Про затвердження Порядку визначення вартості та надання платних послуг закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності: Наказ Міністерства культури України, Міністерства фінансів України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 01.12.2015 № 1004/1113/1556. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1590-15> (Дата звернення: 27.09.2018).

18. Про затвердження порядків надання платних послуг державними та комунальними навчальними закладами: Наказ Міністерства освіти і науки України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України від 23.07.2010 № 736/902/758. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1196-10> (Дата звернення: 27.09.2018).

19. Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування: Постанова КМУ від 27.12.2017 № 1075. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodiki-rozrahunku-vartosti-poslugi-z-medichnogo-obslugovuvannya> (Дата звернення: 27.09.2018).

20. Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»: Лист від 28.12.2017 № 5–760/1. URL: [https://www.auc.org.ua/sites/default/files/skanyrovanye0001\\_0.pdf](https://www.auc.org.ua/sites/default/files/skanyrovanye0001_0.pdf) (Дата звернення: 27.09.2018).

21. Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів: Закон України від 20.11.2012 № 5499-VI. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17> (Дата звернення: 27.09.2018).

22. Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів: Закон України від 20.11.2012 № 5499-VI. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17> (Дата звернення: 27.09.2018).

23. Бахрушин В. Як фінансувати вищу освіту, якщо грошей немає? // Портал громадських експертів «Освітня політика», 8.01.2018. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/1110-yak-finansuvati-vishchu-osvitu-yakshcho-groshej-nemaє> (Дата звернення: 27.09.2018).

24. Методика розрахунку орієнтовної середньої вартості підготовки одного кваліфікованого робітника, фахівця, аспіранта, докторанта: Постанова КМУ від 20.05.2013 № 346. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/346-2013-%D0%BF#n8> (Дата звернення: 27.09.2018).

25. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-viii> (Дата звернення: 27.09.2018).

26. Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування: Постанова КМУ від 27.12.2017 № 1075. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-2017-%D0%BF> (Дата звернення: 27.09.2018).

27. Про затвердження Методики формування середньострокового прогнозу потреби у фахівцях та робітничих кадрах на ринку праці: Наказ Мінекономрозвитку від 26.03.2013 № 305. URL: <http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fc72d70a-b893-48f7-98c3-7c5dbf3a67fd&title=NakazMinekonomrozvitkuproZatverdzhenniaMetodikiFormuvanniaSerednostrokovogoPrognozuPotrebiUFakhivtsiakhTaRobitnichikhKadrakhNaRinkuPratsi> (Дата звернення: 27.09.2018).

28. Методика розрахунку орієнтовної середньої вартості підготовки одного кваліфікованого робітника, фахівця, аспіранта, докторанта: Постанова КМУ від 20.05.2013 № 346. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/346-2013-%D0%BF#n8> (Дата звернення: 27.09.2018).

29. Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування: Постанова КМУ від 27.12.2017 № 1075. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-2017-%D0%BF> (Дата звернення: 27.09.2018).

30. Методическое руководство «Индикаторы ЮНЕСКО. Культура для развития», пер. на рус. яз. 2017. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002296/229608R.pdf> (Дата звернення: 27.09.2018).

31. Ставерська Т. О. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. посіб. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2013. 146 с. URL: [http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1071/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F\\_%D0%A4%D0%9F%D0%9F.pdf](http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1071/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%A4%D0%9F%D0%9F.pdf) (Дата звернення: 27.09.2018).

32. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 № 205. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (Дата звернення: 27.09.2018).

33. Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки: Постанова КМУ від 3.09.2008 № 777. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/777-2008-%D0%BF> (Дата звернення: 27.09.2018).

34. Куцик В. І., Чаус В. М. Методи і методичні підходи до планування діяльності підприємства: співвідношення та розвиток у сучасних умовах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2010. Вип. 11. С. 261–267. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2010\\_11\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2010_11_59) (Дата звернення: 27.09.2018).

35. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору // Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/>



- Detail?lang=uk-UA&id=e00a8048-3758-4996-9c9a-dfdcfbe8a684&title=Dokumenti (Дата звернення: 27.09.2018).
36. Khomutenko A. Specific methodological approaches to managing state finance. *Montenegrin Journal of Economics*. Vol. 14. № 3 (2018). P. 55–63. URL: <http://mnje.com/en/current-issue> (Дата звернення: 27.09.2018).
37. Про затвердження Положення про покладення спеціальних обов'язків на суб'єктів ринку природного газу для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку природного газу: Постанова КМУ від 22.03.2017 № 187. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/187-2017-%D0%BF> (Дата звернення: 27.09.2018).
38. Деякі питання управління публічним акціонерним товариством «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: Постанова КМУ від 22.09.2016 № 675. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249369692> (Дата звернення: 27.09.2018).
39. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки: Постанова КМУ від 02.03.2015 № 205. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15> (Дата звернення: 27.09.2018).
40. Про затвердження Статуту публічного акціонерного товариства «Аграрний фонд»: Постанова КМУ від 24.07.2013 № 698. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-2013-%D0%BF> (Дата звернення: 27.09.2018).