

УДК 657.422

ОПЫТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ В США

Кравченко О.А., к.э.н., доцент (ГЭТУТ)

В статті розглянуто систему фінансового планування на залізничному транспорті в США, виявлені та проаналізовані основні переваги і недоліки організації фінансового планування.

Ключові слова: залізничний транспорт, фінансове планування, фінансовий план, бюджетування, бюджет.

Постановка проблеми. Железнодорожный транспорт, не зависимо от формы собственности, особенностей организационной структуры и специфики управления, во всех странах является узкоспециализированной отраслью национальных экономик. Специализация железнодорожного транспорта является одновременно предметной, так как основным продуктом железнодорожного транспорта являются перевозки пассажиров, грузов и багажа, и технологической, так как все структурные подразделения железнодорожного транспорта связаны единым технологическим процессом. Это проявляется в особенностях организации финансово-экономической деятельности железных дорог, а также планирования.

Герчикова И. Н., Воронкова В. Г. и другие отмечают, что планирование в специализированных отраслях имеет специфические особенности, основными из которых являются [1, 2]:

- 1) разработка стратегических планов – осуществляется централизованно;
- 2) назначение планирования – формирование стратегии развития отрасли и ее оптимальной организационной структуры;
- 3) цель планирования – сохранение или увеличение доли рынка, увеличение объемов реализации продукции (услуг) и повышение эффективности производственно-экономической деятельности;
- 4) ключевые вопросы планирования – конкуренция, усовершенствование производимой продукции (предоставляемых услуг) и объем производства;
- 5) поиск решений – в основном силами специальных плановых отделов;
- 6) временной горизонт – краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы;
- 7) учет неопределенности – разработка гибких планов;
- 8) контроль за выполнением плана – прямой.

В тоже время планирование на железнодорожном транспорте в разных странах имеет специфические особенности в организации планирования и структуре планов.

В зарубежных странах накоплен значительный опыт по усовершенствованию управления железнодорожным транспортом и повышению его эффективности. Это относится и к организации финансового планирования. Поэтому для разработки рациональной системы финансового планирования и прогнозирования в Украине необходимо, прежде всего, изучать существующий опыт в зарубежных странах.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема усовершенствования финансового планирования и прогнозирования является очень актуальной как в Украине, так и других странах. В последние годы появилось достаточно много публикаций, посвященных этой тематике. В то же время, необходимо отметить, что проблеме усовершенствования финансового планирования и прогнозирования на железнодорожном транспорте уделяется недостаточное внимание.

На железнодорожном транспорте стран-членов СНГ система финансового планирования сложилась еще в СССР. Ученые, занимающиеся вопросами экономики железнодорожного транспорта, отмечают, что после распада СССР вопросам финансового планирования уделялось недостаточное внимание [3, 4, 5].

На железных дорогах стран СНГ сохраняется теория и практика подмены финансового планирования бюджетированием, что не соответствует современным требованиям [6, 7, 8]. При разработке финансовых планов формально используется балансовый метод (баланс доходов и расходов) и в качестве главной его цели принимается требование обеспечения достаточного уровня прибыльности железнодорожного транспорта [7]. По нашему мнению, такой подход к финансовому планированию не является верным, так как финансовый план должен не только увязывать

доходы и расходы железнодорожного транспорта, но и определять финансовые цели и устанавливать степень соответствия этих целей текущему финансовому положению отрасли. При этом долгосрочный финансовый план должен определять допустимые с позиций финансовой устойчивости темпы ее роста, а краткосрочный – обеспечивать ее платежеспособность. Как отмечают исследователи, в нормативных документах, регулирующих организацию финансового планирования, слабо регламентируется необходимость планирования и мониторинга сбалансированности финансовых планов отрасли, а также анализ показателей финансовой устойчивости [8, 9]. Финансовые показатели используются только для ретроспективного анализа и составления пояснительных записок, а при разработке финансовых планов не используются вообще. Основным методом планирования, как расходов, так и доходов остается нормативный, что не позволяет учитывать изменения, как макро-, так и микроэкономических показателей.

Кондаурова Л. А. выделила недостатки существующей системы финансового планирования в ОАО «Российские железные дороги», которые характерны и для железных дорог всех стран-членов СНГ. В качестве основных недостатков можно выделить следующие [3]:

- осуществление планирования только доходов и расходов субъектов хозяйствования с разбивкой по видам деятельности, службам, источникам поступления и направления расходов;
- сбалансированность финансовых планов достигается путем перераспределения финансовых ресурсов в рамках отрасли;
- отсутствие согласованности производственных и финансовых показателей деятельности;
- в цели планирования не включается достижение финансовой устойчивости, поэтому глубокая оценка финансового состояния как отдельных предприятий, так в отрасли в целом не проводится.

По нашему мнению, такой подход к финансовому планированию не соответствует современным требованиям, поэтому необходимо приближать содержание финансового плана и организацию финансового планирования к мировым стандартам. Это позволит использовать финансовое планирование в качестве инструмента оперативного, среднесрочного и стратегического управления железнодорожным транспортом.

Целью данной статьи является рассмотрение и анализ системы финансового планирования и прогнозирования железнодорожного транспорта США.

Изложение основного материала. Особый интерес представляет сложившаяся практика финансового планирования железнодорожного

транспорта в США. Это связано с тем, что условия и эффективность осуществления пассажирских железнодорожных перевозок в Украине и США имеют сходные черты, основными из которых являются:

- 1) пассажирские перевозки в обеих странах не являются самоокупаемыми;
- 2) затраты на осуществление пассажирских перевозок частично компенсируются из государственного бюджета;
- 3) регулирование финансово-экономической деятельности железнодорожного транспорта осуществляет государством посредством различных нормативных актов через соответствующие министерства;
- 4) существует необходимость в значительных капитальных финансовых вложениях для модернизации и обновления инфраструктуры и подвижного состава;
- 5) государство берет на себя обязательство осуществлять капитальные вложения в развитие железнодорожного транспорта;
- 6) существуют трудности эффективного распределения и использования имеющихся капитальных ресурсов.

Железные дороги в США не имеют такого распространения, как в Европе. Это связано с развитием пассажирской авиации, так как скорость является серьезным конкурентным преимуществом при огромных расстояниях Северной Америки. Наибольшей компанией, занимающейся пассажирскими перевозками в США, является Национальная железнодорожная корпорация пассажирских перевозок «Амтрэк» (The National Railroad Passenger Corporation (Amtrak)), которая является большой и сложной корпорацией, ориентированной на осуществление междугородных пассажирских железнодорожных перевозок. Корпорация «Амтрэк» была учреждена федеральным правительством США в 1971 году путем слияния частных компаний, занимающихся железнодорожными пассажирскими перевозками. Она не является полностью платежеспособной и не может функционировать и развиваться без существенных субсидий из федерального бюджета. Однако она является не федеральным агентством, а, скорее, частной, некоммерческой корпорацией.

Одной из целей создания корпорации «Амтрэк» являлось достижение самоокупаемости и повышение доходности железнодорожных пассажирских перевозок [10, 11]. Так как в США достижение самоокупаемости и финансовой стабильности пассажирского железнодорожного транспорта возможно лишь с помощью качественных методов управления, поэтому финансовому планированию деятельности корпорации уделяется повышенное внимание. В таблице 1 приведена характеристика достоинств и недостатков финансового планирования в корпорации «Амтрэк».

Таблиця 1

Достоинства и недостатки финансового планирования в корпорации «Амтрэк»

Критерий	Достоинства	Недостатки
Смешанное финансирование деятельности корпорации	Государственное финансирование существенно увеличивает объем доступных финансовых ресурсов	Активно контролирует и оказывает влияние на различные аспекты финансово-экономической деятельности корпорации
Разработка финансовых планов	Осуществляется в рамках долгосрочного финансового планирования	Сложность согласования пятилетних и годовых финансовых планов со стратегическим планом
Структура финансового плана	Разделение в финансовом плане операционной и инвестиционной деятельности	Сложности увязки операционной и капитальной частей плана
Операционный план	требование поддержания минимального остатка денежных средств	Изъятие средств из оборота
Смешанное финансирование капитальных вложений	Позволяет привлекать дополнительные финансовые ресурсы	трудности отбора и адекватной оценки инвестиционных проектов.
Оценка капитальных инвестиций	Внедрение рейтинговой оценки проектов	неопределенность, связанная с объемом капитальных ресурсов, выделяемых их федерального бюджета
Реализация стратегического планирования	Определение трех вариантов функционирования и развития корпорации	Финансовое планирование основано только на пессимистическом прогнозе функционирования отрасли
Организация планирования «цели вниз – планы вверх»	стимулирует разработку планов в подразделениях и позволяет создать единую систему взаимосвязанных планов	окончательное решение принимается Советом директоров, который может отвергнуть рискованные капитальные вложения

Одной из особенностей функционирования корпорации «Амтрэк», которая влияет на ее финансово-экономическую деятельность, является смешанное финансирование. Так, за счет собственных доходов покрывается только 81 % ее расходов [12, р. 6], а остальная часть – за счет средств федерального бюджета США. Кроме этого, прогнозируется увеличение доли государственного финансирования в связи с государственной программой развития высокоскоростного движения и повышения качества предоставляемых услуг [10]. Участие государства в финансировании корпорации нельзя рассматривать как однозначно позитивное явление. Так, с одной стороны, государственное финансирование существенно увеличивает объем доступных финансовых ресурсов как на покрытие операционных расходов, так и осуществление капитальных вложений. С другой стороны, государство активно контролирует и оказывает влияние на различные аспекты финансово-экономической деятельности корпорации, что нельзя рассматривать как позитивное явление, так как это может привести к снижению эффективности финансового

планирования и управления.

Государство принимает активное участие в реструктуризации и погашении долгов железнодорожного транспорта, а также разрабатываются специальные программы для улучшения его финансирования путем предоставления прямых федеральных кредитов и кредитных гарантий для финансирования развития железнодорожной инфраструктуры [13].

Это привело к тому, что в корпорации «Амтрэк», кроме традиционных для американских компаний стратегического и годового финансового планирования, также разрабатываются пятилетние финансовые планы, согласно федеральному закону «Об инвестировании и улучшении пассажирских железнодорожных перевозок» [10, § 204].

Основной особенностью предложенной структуры финансового плана является выделение в нем двух составных частей: операционного и капитального финансового плана.

В качестве цели операционного финансового планирования принимается эффективное использование операционных фондов финансовых ресурсов для получения максимально возможной выгоды при минимальной стоимости

предоставления услуг, которые в тоже время должны быть согласованы с необходимостью предоставления качественных услуг, привлечения новых клиентов и развития новых направлений деятельности корпорации. Особенностью операционного финансового планирования в корпорации «Амтрэк» является требование поддержания минимального остатка денежных средств в размере около \$ 200 млн. для удовлетворения операционных потребностей [13]. Оно вызвано сезонностью доходов, капитальных затрат и обслуживания долговых обязательств. С нашей точки зрения, такое требование является рациональным, так как позволяет поддерживать финансовую стабильность и платежеспособность корпорации при имеющихся значительных долговых обязательствах в течение всего планового периода.

Как отмечают ведущие экономисты корпорации «Амтрэк», целью ее финансовой деятельности («положительной обязанностью») является экономное и эффективное использование собственных средств и средств федерального бюджета США, а также «защита» инвестиций в развитие железных дорог [12, р. 39]. Поэтому целью капитального финансового планирования является планирование капитальных вложений в максимально прибыльные инвестиционные проекты, которые позволили бы поддерживать и развивать существующую инфраструктуру железнодорожного транспорта.

Пятилетнее финансовое планирование осуществляется в рамках долгосрочного финансового планирования. При этом подчеркивается необходимость разработки и использования долгосрочных требований корпорации к капиталу, необходимости согласования с бизнес-планом и стратегическими целями. Для этого разрабатываются, как дополнение к пятилетнему финансовому плану, следующие планы:

- план ремонтов, в котором оцениваются средства, необходимые для ликвидации отставания отложенных инвестиций для развития инфраструктуры, улучшения оборудования и подвижного состава;

- план обновления и приобретения подвижного состава до 2040 года, в котором описываются возможные источники финансирования для этих новых приобретений;

- план модернизации информационных технологий, который описывает необходимые инвестиции и служит основой для учета капитальных расходов на информационные технологии в пятилетнем финансовом плане.

Данные планы можно рассматривать как продолжение капитального финансового планирования в корпорации. Необходимость такой детализации капитального финансового плана

связывают с общими проблемами железнодорожного транспорта: необходимостью обновления и замены физически и морально устаревшего оборудования, обеспечения безопасности пассажирских перевозок, а также с различными правовыми требованиями [12]. С нашей точки зрения, разработка отдельных планов для ремонтов, обновления подвижного состава, инфраструктуры и модернизации информационных технологий является целесообразным, так как позволяет более рационально учитывать в пятилетнем и годовом финансовых планах долгосрочные потребности корпорации в обновлении основных фондов, а также последовательно ликвидировать отставание отложенных инвестиций для инфраструктуры и подвижного состава. Особенно, если увеличение количества показателей капитального финансового плана не будет существенно влиять на его эффективность.

Разработка капитального финансового плана сталкивается с объективными трудностями, которые можно разделить на две группы:

- 1) трудности отбора и адекватной оценки инвестиционных проектов;

- 2) неопределенность, связанная с объемом капитальных ресурсов, которые выделяет Конгресс США. Как отмечают эксперты, это существенно влияет на способность корпорации поддерживать в рабочем состоянии и развивать инфраструктуру, основные средства, а также оптимально распределять ежегодные расходы на его капитальные программы [11].

Трудности отбора и адекватной оценки инвестиционных проектов в корпорации «Амтрэк» пытаются решить путем введения рейтинговой системы оценки проектов: к реализации принимают проекты, имеющие наибольший рейтинг в пределах доступных финансовых ресурсов. Однако, с нашей точки зрения, такой подход, кроме очевидных достоинств, имеет и существенный недостаток: при распределении финансовых ресурсов не учитывается возможность появления необходимости «экстренных» инвестиций при чрезвычайных ситуациях, которые могут повлиять на безопасность перевозок и функционирование всего пассажирского железнодорожного транспорта в целом.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что структура финансового плана, разрабатываемого в корпорации «Амтрэк», является рациональной в данных условиях, делает более прозрачным движение денежных потоков и позволяет руководству корпорации более эффективно управлять доходами, расходами и долговыми обязательствами. Особенно, если соблюдается принцип согласованности операционного и капитального финансовых планов.

Как отмечают американские экономисты, пассажирские перевозки железнодорожным транспортом в США являются потенциально уязвимыми к неблагоприятным внешним воздействиям, которые необходимо, по возможности, учитывать при разработке финансовых планов [11, 12, 14 и др.].

Поэтому, признавая существование неопределенности и рисков внешней среды, при финансовом планировании разрабатываются и анализируются три варианта функционирования и развития корпорации «Амтрэк», в которых находят отображение, как различные уровни ожидаемого экономического состояния государства, так и возможные доходы самой корпорации. В тоже время разработка операционных и капитальных финансовых планов основана на предположении, что доходы и расходы на предоставление услуг будут получены по пессимистическому варианту прогноза [12]. Таким образом, руководство корпорации пытается уменьшить финансовые риски. С нашей точки зрения, такой подход не является абсолютно правильным, так как для объективной оценки показателей необходимо рассматривать также оптимистический и наиболее вероятный прогнозы.

На основе пятилетних финансовых планов разрабатываются годовые операционные и капитальные бюджеты, которые являются одним из самых полезных инструментов, доступных для внешних и внутренних пользователей. Они используются для координации финансовых потоков в корпорации в течение бюджетного периода, а также для реализации целей долгосрочного финансового и стратегического планирования.

Подход к планированию в корпорации «Амтрэк» основан на участии и повышении ответственности отдельных департаментов в процессе как оперативного, так и стратегического планирования, что характерно для американских компаний. По данным исследований, планированием «снизу-вверх» занимаются около 2/3 американских компаний, 1/3 – на основе взаимодействия всех уровней управления («цели вниз – планы вверх»), а планирование «сверху вниз» вообще отсутствует [15]. В корпорации «Амтрэк» организация планирования осуществляется по 2 варианту, то есть стратегия развития корпорации разрабатывается Советом директоров, а тактическим и среднесрочным финансовым планированием занимаются отдельные департаменты. С нашей точки зрения, такая организация финансового планирования является достаточно целесообразной, так как она стимулирует разработку планов в каждом подразделении и позволяет создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей корпорации. Однако необходимо отметить,

что окончательное решение принимается Советом директоров, который на 1/3 состоит из лиц, не работающих в корпорации, поэтому капиталовложения, в особенности значительные и рискованные, непосредственно затрагивающие интересы акционеров, на этом этапе могут быть отвергнуты, несмотря на их целесообразность.

Необходимо отметить, что процесс финансового планирования и прогнозирования в корпорации «Амтрэк» осуществляется с помощью информационных технологий, что, с нашей точки зрения, позволяет обеспечить прозрачность процесса и облегчает сотрудничество между отдельными департаментами, имеющими различные приоритеты и потребности. При этом прогнозирование доходов от перевозки пассажиров осуществляется на основе модели, разработанной AECOM Consulting, которая учитывает такие факторы, как изменение численности населения, сдвиги в потребительских предпочтениях, развитие туристической индустрии, конкуренцию, экономические условия в стране, удобство расписания и предлагаемые способы ценообразования.

На основе проведенного анализа, можно сделать **вывод**, что организация финансового планирования в корпорации «Амтрэк», несмотря на недостатки, имеет очевидные достоинства, которые можно внедрить и на железнодорожном транспорте Украины для повышения как эффективности финансового планирования, так и управления пассажирскими и грузовыми перевозками.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
2. Планування та прогнозування в умовах ринку / за ред. В. Г. Воронкової. – К.: Професіонал, 2006. – 608 с.
3. Кондаурова Л. А. Современные проблемы финансового планирования на предприятиях железнодорожного транспорта / Л. А. Кондаурова // Сибирская Финансовая Школа, 2003. – Вып. 3. – С. 23-27.
4. Галабурда В. Г. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте / В. Г. Галабурда // Экономика железных дорог, 2001. – № 2. – С. 46-50.
5. Лapidус Б. М. Экономические проблемы железнодорожного транспорта / Б. М. Лapidус // Экономика железных дорог, 1999. – № 1. – С. 7-17.
6. Аксененко Н. Е. Железные дороги на рубеже веков / Н. Е. Аксененко // Экономика

железных дорог, 2001. – № 3. – С. 7-12.

7. Экономика железнодорожного транспорта: Учеб. для вузов ж.-д. транспорта / Н. П. Терёшина, В. Г. Галабурда, М. Ф. Трихунков и др.; Под ред. Н. П. Терёшиной, Б. М. Лapidуса, М. Ф. Трихункова. – М.: УМЦ ЖДТ, 2006. – 802 с.

8. Приказ Минэкономки Российской Федерации от 01.10.1997 № 118 «Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.lawbase.ru/content/view/7874/39/>.

9. Методика Всероссийского научно-исследовательского института железнодорожного транспорта по финансовому планированию основной деятельности железнодорожного транспорта. – М.: ВНИИЖТ, 1994. – 18 с.

10. Passenger Rail Investment and Improvement Act of 2008 (Public Law No. 110-432, Division B, enacted Oct. 16, 2008, Amtrak/High-Speed Rail). Prepared March 10, 2009. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.fra.dot.gov/downloads/PRIIA%20Overvi>

ew% 20031009.pdf.

11. Amtrak Made Significant Improvements in its Long-Term Capital Planning Process. Federal Railroad Administration. Report Number: CR-2011-036. Date Issued: January 27, 2011. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.oig.dot.gov/library-item/5503>.

12. National Railroad Passenger Corporation AMTRAK. FY2010-2014 FIVE YEAR FINANCIAL PLAN. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.atdlines.com/pdf/nrpsc/amk-10-14.pdf>.

13. Railroad Rehabilitation & Improvement Financing. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.fra.dot.gov/Pages/177.shtml>.

14. Financial and Program Management Improvements Needed for Tuition Assistance Grant Program. U.S. GAO-06-14 October 28, 2005. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gao.gov/products/GAO-06-14>.

15. Стерлин А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. Опыт развития и новые явления / А. Р. Стерлин, И. В. Тулин. – М.: Наука, 1990. – 198 с.

Аннотация. В статье рассмотрена система финансового планирования на железнодорожном транспорте в США, выявлены и проанализированы достоинства и недостатки организации финансового планирования.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, финансовое планирование, финансовый план, бюджетирование, бюджет.

Summary. In the article is considered the financial planning system of railroad in USA, are revealed and analyzed merits and demerits of financial planning organization.

Keywords: railway transportation, financial planning, the financial plan, budgeting, the budget.

Рецензент. д.э.н., профессор ГЭТУТ Богомолова Н. И.

Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЗТ Токмакова И.В.

УДК 338.47:629.33

ОПЕРАЦІЇ ЗІ ЗЛИТТІВ Й ПОГЛИНАНЬ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Максимов В.В., д.е.н., професор (СНУ ім. В.Даля)

У статті визначено основні причини поглинань підприємств, види угод зі злиттів й поглинань та методи оцінки компанії, що поглинається.

Ключові слова: рейдерство, недружні поглинання, злиття.

Вступ. Практика діяльності українського економіки в світогосподарські процеси на корпоративного сектору, з точки зору розвитку промислових та фінансових ринках дала процесів злиття та поглинання, має ще небагатий досвід, але інтегрованість національної можливість проводити об'єднання компаній з

© Максимов В.В.