

Summary. In the article the problems of development and introduction are explored, new organizationally-legal forms of management by the railway transport of Ukraine taking into account market transformations of economy of Ukraine.

Keywords: railway transport, confluence, stock association.

Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Дейнека О.Г.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.

УДК 336.144

ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ ДО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

Кравченко О.О., к.е.н., доцент (ДЕТУТ)

В статті розглянуто загальні положення і принципи сценарного планування, його основні переваги і недоліки, проведено порівняння ефективності існуючого і сценарного підходів до планування в умовах нестаціонарного зовнішнього середовища. Виділені переваги і труднощі впровадження сценарного фінансового планування на залізничному транспорті.

Ключові слова: фінансове планування, прогнозування, сценарне планування.

Постановка проблеми. Одним з основних чинників, що визначають як ефективність, так і привабливість фінансового планування і прогнозування, є реальність і практична реалізуємість фінансових планів. Це є справедливим для всіх видів планів: стратегічних, довгострокових, короткострокових, а також й для бюджетування. Фінансове планування і прогнозування в Україні здійснюється на основі методик, які передбачають використання формальних методів аналізу, заснованих на вже виявлених закономірностях змін явищ і процесів. Але в умовах підвищення нестаціонарності зовнішнього середовища використання формальних методів не дозволяє отримувати достовірні фінансові прогнози і плани, що значно знижує ефективність фінансового планування як інструменту управління фінансово-економічною діяльністю залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансове планування як напрямок наукових досліджень знаходиться в центрі уваги багатьох провідних зарубіжних та вітчизняних науковців: І. Т. Балабанова, Р. Брейлі, В. С. Марцина, С. Майерса, Дж. К. Хорна [1-4] та багатьох ін. Особливий інтерес викликає поява публікацій, присвячених впровадженню бюджетування і фінансового планування у практику управління залізничним транспортом України, таких фахівців як Ю. П. Труханов, В. О. Мельник, Г. В. Журавель [5-6] та ін.

Але, необхідно зазначити, що питанням удосконалення методики фінансового планування і прогнозування на залізничному транспорті, як й методології планування взагалі, приділяється недостатньо уваги. Більшість наукових публікацій присвячені або загальнотеоретичним питанням впровадження фінансового планування і бюджетування або методичним і організаційним аспектам врахування впливу ринкових чинників при здійсненні внутрішньофірмового фінансового планування, що не сприяє підвищенню його ефективності в умовах нестаціонарного зовнішнього середовища. Тому проблема розробки методичних підходів до фінансового планування є дуже актуальною.

Метою даної статті є аналіз передумов використання сценарного підходу до фінансового планування і прогнозування на залізничному транспорті в умовах підвищення невизначеності нестаціонарного зовнішнього середовища.

Вклад основного матеріалу. Розробка фінансових планів заснована на прогнозах, в яких повинне бути відображене не лише очікуване або бажане майбутнє, а й враховані ризики планування, напрямок і ступінь їхнього впливу, а також рівень невизначеності, що їм відповідає. Тому в умовах нестаціонарного зовнішнього середовища однією з основних вимог до фінансового планування і прогнозування має стати здатність адаптуватися до можливих змін у майбутньому. Підвищення рівня

адаптації залізничного транспорту за рахунок фінансового планування може бути отримано 2 шляхами:

1) найповніше визначення, аналіз і врахування ризиків при фінансовому плануванні і прогнозуванні;

2) потенційна спроможність швидкої реакції на виникнення змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі шляхом корегування фінансових планів.

В умовах нестаціонарного зовнішнього середовища підвищення рівня адаптації за рахунок фінансового планування і прогнозування при використанні формальних методів аналізу стає неможливим у зв'язку з множинністю можливих варіантів майбутнього, так як стан зовнішнього середовища не може бути визначений однозначно.

Спроби зведення множини варіантів до єдиного не є ні правильними, ні доцільними, тому що можуть привести, з одного боку, до нереальності розроблених фінансових планів і прогнозів, а, з іншого боку, до появи нерозпізнаних потенційних можливостей, що також негативно позначиться на ефективності як фінансового планування, так й функціонування залізничного транспорту в цілому. Тому виникає проблема зміни підходів до фінансового планування і прогнозування в галузі.

Таким підходом до врахування можливих ризиків і невизначеності у фінансовому плануванні і прогнозуванні є сценарне планування (або планування сценаріїв), яке представляє собою не стільки підхід до передбачення майбутнього, скільки до вивчення та моніторингу динаміки стану зовнішнього середовища та її майбутніх впливів на функціонування і розвиток конкретної економічної системи.

Незважаючи на досить значний досвід використання сценарного планування в західних корпораціях в науковій літературі не існує єдиного підходу до визначення його сутності. Так, Пітер Шварц розглядає сценарне планування як інструмент упорядкування наявних уявлень про можливі умови діяльності в майбутньому, в яких прийняте рішення виявиться правильним [7, р. 6]. Пол Шумейкер зазначав, що сценарне планування є «раціональним методом подання ймовірних варіантів майбутнього, в яких можуть реалізуватися прийняті організацією рішення» [8, с. 25].

Таким чином, сценарне планування як інструмент дослідження є детальним науково обґрунтованим описом альтернативних ймовірних варіантів майбутнього.

На основі аналізу публікацій провідних фахівців, що займаються як теоретичними розробками, так і практичним впровадженням сценарного планування, можна виділити наступні загальні положення та принципи [7-13]:

1) майбутнє завжди характеризується невизначеністю і в більшості випадків не може бути точно спрогнозоване і сплановане;

2) одним з інструментів зниження невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища є можливі сценарії розвитку подій;

3) стратегія корпорації, розроблена і прийнята на основі аналізу майбутніх станів, повинна бути працездатною і приносити успіх при реалізації будь-якого варіанту майбутнього (сценарію);

4) сценарне планування має включати систему моніторингу довкілля та короткострокові плани дій, якщо події почнуть розвиватися за тим або іншим сценарієм.

Основою сценарного планування є виділення та аналіз основних «рушійних сил» зовнішнього середовища корпорації (driving forces), метою якого є найбільш повне виявлення та ідентифікація як існуючих тенденцій, так і тих, що лише намічаються.

Аналіз «рушійних сил» передбачає виділення 2 груп факторів, подій і тенденцій, комбінуючи які і можна розробляти сценарії майбутнього:

1) зумовлені елементи (predetermined elements) – це події і тренди, розвиток яких вже не можна зупинити або змінити в аналізованому (плановому) періоді. Зумовлені елементи характеризують невизначеність, яка може бути усунена, тому вона повинна бути ідентифікована достатньо точно шляхом проведення аналітичних досліджень. Результат реалізації зумовлених елементів можна розглядати як немінучий, тому вони мають аналізуватися в явному або неявному вигляді в усіх розроблюваних сценаріях;

2) ключові невизначеності (key uncertainties) – це будь-які фактори і тенденції зовнішнього середовища, які є визначальними для даної корпорації. Визначення ключових невизначеностей має здійснюватися на основі оцінки їхнього потенційного впливу і ступеню невизначеності.

Дослідники, що займаються проблемами теорії та практики сценарного планування, сходяться на думці, що сценарії не є прогнозами в загальноприйнятому сенсі і не є описом порівняно передбачуваного майбутнього з позицій минулого і сьогодення, вони однак тісно пов'язані з прогнозуванням майбутніх станів. М. Ліндгрєн і Х. Бандхольд відзначають, що сценарій не є і баченням, тобто бажаним майбутнім [12].

Характерною особливістю сценаріїв є виявлення, аналіз і управління ризиками, які можуть істотно вплинути на збалансованість грошових потоків і, як наслідок, привести до зниження ефективності фінансової діяльності залізничного транспорту, його сплатоспроможності та ін.

При цьому сценарне планування дозволяє, з одного боку, аналізувати минулий досвід фінансово-економічної діяльності для виявлення «проблемних» аспектів і вироблення керуючих впливів для їхнього вирішення, а, з іншого боку, забезпечувати «випереджальний зв'язок з майбутнім» для обліку потенційного майбутнього при розробці фінансових

планів і бюджетів.

На відміну від формальних методів аналізу сценарії не є лінійним або механістичним описом майбутнього, а відображають експоненціальні з'єднання різних факторів. П. Вак зазначав, що використання моделювання існуючих реалій по прямій лінії при розробці сценаріїв безглуздо, так як «правила світу» постійно змінюються і стає неможливим отримання «правильних» прогнозів [13].

При цьому Матс Ліндгрєн і Ханс Бандхольд відзначають, що процес сценарного планування повинен бути безперервним для зниження ризиків упущених можливостей і понесених втрат [12], так як аналіз все більш віддаленого майбутнього дозволяє побачити значну кількість можливостей розвитку і, як наслідок, підвищення ефективності функціонування корпорації.

Таким чином, застосування сценарного планування дозволяє:

1) дослідити «складне» майбутнє, тобто в процесі планування є можливість дослідження існуючих і майбутніх невизначеностей, вивчення та оцінювання можливостей, які є потенційними вже зараз, а також виявлення абсолютно нових;

2) розробляти гнучку стратегію розвитку, тобто, використовуючи ключові фактори успіху і реальні варіанти мислення, створювати стратегію, в

якій будуть врівноважені обставини і необхідна гнучкість рішень відповідно до існуючої і потенційної невизначеності;

3) проводити моніторинг можливих відхилень від планової стратегії: використання ранньої системи попередження дозволить виявити та ідентифікувати відхилення, що виникають, для своєчасного внесення відповідних коректив у фінансові плани.

В умовах підвищення нестаціонарності зовнішнього середовища сценарне планування має суттєві переваги перед формальним підходом до планування:

1) раннє попередження: вивчення можливих змін зовнішнього середовища може значно вплинути на майбутню ефективність функціонування залізничного транспорту;

2) нові можливості: знаючи характер можливих змін зовнішнього середовища можна використовувати можливості, що відкриваються, для підвищення ефективності у майбутньому;

3) зниження ризиків: підготовка до можливих змін може зменшити негативний вплив на капітал та фінансові ресурси, що викликається невизначеністю та ризиками.

В таблиці 1 представлено порівняння формального і сценарного підходів до фінансового планування і прогнозування.

Таблиця 1

Порівняння формального і сценарного підходів до фінансового планування і прогнозування

Ознака порівняння	Формальний підхід до фінансового планування	Сценарний підхід до фінансового планування
1	2	3
Розуміння майбутнього	Майбутнє є визначеним і може бути представлено через сукупність виділених закономірностей розвитку	Майбутнє характеризується невизначеністю і не може бути точно спрогнозовано і сплановано
Основа фінансового планування і прогнозування	Закономірності, що склалися в минулому і сьогодні	Виділення та аналіз основних «рушійних сил» зовнішнього середовища
Перебіг процесу планування	Дискретний	Безперервний
Прогнозування як основа планування	Планування здійснюється на основі єдиного прогнозного значення	Планування здійснюється на основі сформувати множини сценаріїв розвитку
Облік ризиків	Нівелювання ризиків	Аналіз, управління та моніторинг ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища
Моніторинг зовнішнього середовища	Відсутній	Здійснюється постійно
Готовність до можливих змін	Слабка, не передбачає можливість змін при реалізації фінансових планів	Потенційна готовність і можливість внесення змін в фінансові плани і прогнози
Реакція на зміни зовнішнього середовища	Зміни в систему вносяться з запізненням, у наступному циклі планування та прогнозування	Швидка і гнучка реакція на виникаючі «виклики» нестаціонарного зовнішнього середовища
Облік потенційних можливостей розвитку та підвищення ефективності функціонування	Відсутній	Дозволяє виявляти і оцінювати майбутні можливості при розробці сценаріїв розвитку

При цьому привабливість і поширеність сценарного планування значною мірою залежить від

рівня нестаціонарності зовнішнього середовища: чим вищим є рівень невизначеності, тим менші можливості використання традиційних методів і моделей планування і тим більша привабливість сценарного підходу.

Підвищення невизначеності зовнішнього середовища є характерною рисою економіки України, що має значний вплив на ефективність функціонування як окремих структурних підрозділів, так і Укрзалізниці в цілому. Крім цього, існує значна невизначеність і внутрішнього середовища галузі, пов'язана з необхідністю реформування і практичною відсутністю розробленої та затвердженої стратегії розвитку залізничного транспорту. Тому при існуючому рівні зовнішньої і внутрішньої невизначеності залізничного транспорту України сценарне планування може бути використано як ефективний інструмент фінансового планування, який дозволить «підготуватися» до майбутніх негативних і позитивних змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Застосування сценарного підходу до фінансового планування на залізничному транспорті в Україні дозволить:

1) враховувати можливі зміни напрямів і інтенсивності генеруються грошових потоків в довгостроковій перспективі. Це особливо цінно, оскільки капіталовкладення на залізничному транспорті характеризуються великою вартістю, значною тривалістю інвестиційного циклу, яка може охоплювати до декількох десятків років, і значними термінами окупності. Крім цього, відсутність довгострокового аналізу грошових потоків може привести до їх розбалансованості, що, в свою чергу, призведе до зниження ліквідності та платоспроможності, а також до недоотримання прибутку;

2) враховувати в стратегічних і довгострокових фінансових планах можливість взаємодії невизначеностей, пов'язаних з різними аспектами функціонування залізничного транспорту, що може призводити до додаткової складності забезпечення як поточної фінансової стабільності, так і перешкоджати довгострокового розвитку;

3) використовувати різні комбінації економіко-математичних моделей і евристичних методів для найкращого обліку як наявного досвіду функціонування і розвитку залізничного транспорту України, складності і динамічності зовнішнього середовища, так і майбутніх можливостей і станів залізничного транспорту як складної виробничо-економічної системи, а також майбутніх невизначеностей.

На наш погляд, сценарне фінансове планування може стати ефективним інструментом управління фінансово-економічною діяльністю залізничного транспорту в нестаціонарному

зовнішньому середовищі.

Висновки. Сценарний підхід до фінансового планування і прогнозування на залізничному транспорті має переваги перед формальними методами, що використовуються на залізничному транспорті. Основними перевагами є наступні:

1) ефективність в умовах підвищення невизначеності зовнішнього середовища;

2) раннє попередження про можливі зміни зовнішнього середовища;

3) виявлення, аналіз і використання нових можливостей розвитку;

4) зниження невизначеності майбутнього зовнішнього середовища.

Однак, у сучасних умовах використання сценарного фінансового планування на залізничному транспорті буде мати певні складнощі, які, на наш погляд, пов'язані з як методологічними проблемами, так й з проблемами його практичного впровадження:

1) відсутність розроблених принципів, логіки, методики і технології сценарного фінансового планування на залізничному транспорті;

2) складність розробки достовірних сценаріїв майбутнього;

3) відсутність досвіду розробки і використання сценаріїв розвитку;

4) необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища;

5) необхідність зміни елементів системи фінансового планування.

В той же час, застосування сценарного підходу до фінансового планування на залізничному транспорті дозволить не тільки визначати можливі характеристики, але і виділяти чинники, які впливатимуть на різні аспекти фінансово-економічної діяльності, виникаючі проблеми і потенційні можливості, що в умовах підвищення нестаціонарності зовнішнього і внутрішнього середовища є дуже актуальним.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанов И. Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 109 с.

2. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – М. : «ОЛИМП-БИЗНЕС», 1997. – 1120 с.

3. Марцин В. С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності / В. С. Марцин // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 23-31.

4. Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Дж. К. Хорн. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 383 с.

5. Труханов Ю. П. Бюджетування на залізничному транспорті / Ю. П. Труханов // Зб. наук. праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». – 2011. – Вип. 17. – С. 186-189.
6. Мельник В. О. Бюджетування в системі стратегічного планування діяльності підприємств залізничного транспорту / В. О. Мельник, Г. В. Журавель // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – С. 183-185.
7. Schwartz P. The Art of the Long View / P. Schwartz. – New York : Currency Doubleday, 1991. – 274 p.
8. Schoemaker, P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking / P. J. H. Schoemaker // Sloan Management Review. – 1995. – Vol. 36 (2). – pp. 25-40.
9. Ogilvy J. Plotting Your Scenarios / J. Ogilvy, P. Schwartz. – New York : Global Business Network. – 2004. – 18 p.
10. Godet M. Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool / M. Godet. – London : Economica. – 2006. – 269 p.
11. Heijen van der K. Scenarios: the Art of Strategic Conversation / K. van der Heijen. – New York : John Wiley&Sons Limited. – 1996. – 306 p.
12. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд ; [пер.с англ. И. Ильиной]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
13. Wack, P. Scenarios, shooting the rapids / P. Wack // Harvard Business Review. – 1985. – November/December. – pp. 139-150.

Аннотация. В статье рассмотрены общие положения и принципы сценарного планирования, его основные преимущества и недостатки, проведено сравнение эффективности формального и сценарного подходов к планированию в условиях нестационарной внешней среды. Выделены основные преимущества и трудности внедрения сценарного финансового планирования на железнодорожном транспорте.

Ключевые слова: финансовое планирование, прогнозирование, сценарное планирование.

Summary. The article deals with the general thesis and principles of scenario planning, the basic advantages and disadvantages, is compared the effectiveness of formal and scenario approaches to planning in unsteady economy. Are dedicated advantages and difficulties of introducing a scenario financial planning in railroads.

Keywords: financial planning, forecasting, scenario planning.

Рецензент д.е.н., професор ДЕТУТ Богомолова Н.І.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.

УДК 656.614/614.3078(262.5)

ОРГАНИЗАЦИЯ ЛИНЕЙНОГО ГРУЗОПАССАЖИРСКОГО И КРУИЗНОГО СУДОХОДСТВА МЕЖДУ ПОРТАМИ ЧЕРНОГО МОРЯ

Крысько С.Л., аспирант (ОНМА)

Стаття обґрунтовує розвиток пасажирського зв'язку портів Чорного моря. Основним питанням являється розрахунок рентабельності і економічної цілеспрямованості функціонування пасажирських круїзних ліній по Чорному морю.

Ключові слова: РОПТ, флот, рентабельність флоту.

Постановка проблеми. В условиях современного развития мирового пассажирского флота и динамичного экономического развития Украины и России, становится актуальным вопрос развития пассажирских линий между портами Черного моря. Эта тема крайне перспективна на фоне развивающегося рынка пассажирских перевозок.

Анализ последних научных исследований.

© Крысько С.Л.