

M. Koshevtsova

**THE MAIN TENDENCIES OF INNOVATIVE ACTIVITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES
IN THE XXI CENTURY**

Special attention author pays to the character and the main tendencies of innovational in Ukraine for the first decade of XXI century. The analysis was carried out for the following points: innovational activity of enterprises, the sources of finance, regional and branch structure of innovations, the source of expenses.

Key words: *innovational activity of enterprises, the sources of finance, innovation, innovational expenses.*

© М. Кошевцова

Надійшла до редакції 12.01.2012

УДК 336.144

**АНАЛІЗ РИЗИКІВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ
НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ**

ОЛЬГА КРАВЧЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент кафедри "Фінанси транспорту"

Державного економіко-технологічного університету транспорту, м. Київ

У статті обґрунтовано необхідність урахування існуючої невизначеності зовнішнього середовища у фінансовому плануванні й прогнозуванні на залізничному транспорті, а також розглянуто види ризиків і рівні невизначеності, що впливають на ефективність фінансового планування. Запропоновано використання методології сценарного планування для покращення якості довгострокових і стратегічних фінансових планів та прогнозів.

Ключові слова: *фінансове планування, ризик, невизначеність, залізничний транспорт.*

Постановка проблеми. Підвищення невизначеності зовнішнього середовища суттєво впливає на всі аспекти довгострокового та стратегічного управління економічними системами, у тому числі й на функціонування залізничного транспорту України¹. Тому для успішного функціонування й розвитку в умовах динамічного й нестаціонарного зовнішнього середовища всі елементи системи управління, зокрема залізничним транспортом, повинні мати здатність адаптуватися до виникаючих змін. Одним із дієвих інструментів забезпечення довгострокової і стратегічної адаптації може стати фінансове планування й прогнозування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фінансове планування як напрямок наукових досліджень знаходиться в центрі уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Значний науковий інтерес для осмислення проблем фінансів, фінансового планування й прогнозування становлять праці провідних західних науковців: Р. Брейлі, Е. Грінолла,

Є. Брігхема, Ч. Ф. Лі, С. Майерса, Д. І. Фіннерті, Дж. К. Горна та багатьох інших.

Суттєвий внесок у з'ясування проблем фінансового планування й прогнозування як на рівні окремих підприємств, так і на рівні галузей економіки зробили І. Т. Балабанов, О. М. Бандурка, О. І. Бородіна, І. А. Бланк, А. Н. Жилкіна, А. М. Ковальова, В. В. Ковальов, Л. Н. Павлова, А. М. Поддєрьогін та ін.

Особливий інтерес викликає поява публікацій, присвячених упровадженню бюджетування й фінансового планування в практику управління залізничним транспортом України, таких фахівців, як Л. М. Твардовська, Ю. В. Півняк, Ю. П. Труханов, В. О. Мельник, О. М. Козир та ін.

Але, незважаючи на достатньо широке коло задач, яке розглянуто й вирішене в наукових публікаціях, проблема аналізу й урахування можливих змін зовнішнього середовища при фінансовому плануванні й прогнозуванні майже не була висвітлена. Тому аналіз невизначеності в умовах перехідної економіки України, яка характеризується підвищенням динамічності й нестаціонарності, є дуже актуальним.

Метою статті є аналіз ризиків внутрішнього й зовнішнього середовища, що впливають на ефективність фінансового планування й прогнозування розвитку залізничного транспорту.

¹ Кінг Уїтні-молодший зазначав, що "зміни мають значний психологічний вплив на людський розум. Лякаючи, зміни загрожують, тому що все може погіршитися. Обнадіюючи, зміни підбадьорюють, бо все може поліпшитися. Запевняючи, зміни надихають, оскільки виклик існує, щоб зробити речі кращими".

Виклад основного матеріалу. При здійсненні довгострокового й стратегічного фінансового планування та прогнозування як елемента системи управління фінансовою діяльністю залізничного транспорту необхідно закладати у фінансові плани можливість і здатність до адаптації при зміні умов і параметрів зовнішнього середовища.

Тоді формування системи фінансового планування та прогнозування залізничного транспорту в умовах динамічного й нестационарного зовнішнього середовища має бути засноване на розробці ефективної моделі, яка характеризуватиметься такими аспектами:

1) виключенням орієнтації на максимізацію прибутку як єдиний і однозначний критерій ефективності функціонування залізничного транспорту, що закладається при фінансовому плануванні й прогнозуванні;

2) здатністю прогнозувати поведінку реального світу й ступеня його впливу, які можуть бути передбачуваними, шляхом аналізу обмежень або змін зовнішнього середовища, а також взаємозв'язків між різними чинниками;

3) можливістю ідентифікації ранніх ознак, що підтверджують або заперечують висунуті припущення, на основі яких будуватимуться прогнози й розроблятимуться фінансові плани різної тривалості;

4) формуванням фінансових планів і прогнозів у вигляді певного діапазону можливих й очікуваних значень показників, тому що в умовах динамічного й нестационарного зовнішнього середовища неможливо однозначно передбачити, тобто спрогнозувати та спланувати наслідки прийнятих рішень. Показники, що входять до сформованого діапазону значень, можуть характеризуватися різним рівнем невизначеності.

При цьому одним із чинників, що визначають рівень ризику й невизначеності окремих показників, які закладаються у фінансові плани, є глибина прогнозу і, як наслідок, період і зміст фінансового планування.

Експерти компанії McKinsey (Кевін Койн, Сому Субраманіам та ін.), що займаються практичними розробками в умовах невизначеності, відзначають, що сьогодні розробка стратегії розвитку корпорації та довгострокове планування є надскладним завданням із безліччю тонких нюансів, досягнення яких потребує значних зусиль. При цьому використання існуючих підходів до формування довгострокової та ефективної стратегії найчастіше буває недостатнім (до 50 % довгострокових і стратегічних проблем, що постають перед корпораціями) [1]. Однією з основних проблем розробки такої стратегії є розуміння невизначеності та ризику як невід'ємних складових

майбутнього корпорації, які повинні бути максимально об'єктивно оцінені й урахovanі при фінансовому плануванні й прогнозуванні.

Ю. А. Щербаков зазначав, що фінансове планування й прогнозування є специфічною сферою діяльності з позицій ризик-менеджменту [2], яка практично не розглядається в наукових публікаціях, що мають переважно загальний характер. З одного боку, фінансове планування й прогнозування пов'язане з визначенням майбутніх станів нестационарного й динамічного зовнішнього середовища, тому під ризиком фінансового планування слід розуміти ймовірність невиконання фінансових планів і прогнозів у результаті зміни чинників зовнішнього чи внутрішнього середовища, а також при невідповідності та неефективності використовуваних моделей, методів і процедур фінансового планування та прогнозування. З іншого боку, фінансове планування й прогнозування можна розглядати як чинник ризику для залізничного транспорту, який буде впливати на всі аспекти його фінансово-економічної й виробничої діяльності. Тоді ризик фінансового планування розумітиметься як ймовірність зниження фінансової стійкості та ефективності функціонування в результаті недосконалої існуючої системи фінансового планування й прогнозування.

Проблема аналізу й урахування ризиків у фінансовому плануванні й прогнозуванні має такі основні аспекти:

1) виокремлення, аналіз впливу й урахування окремих ризиків у фінансовому плануванні й прогнозуванні;

2) аналіз ступеня невизначеності майбутнього та визначення напрямків його зниження.

Розглянемо їх більш детально. На процес фінансового планування найбільший вплив мають фінансові та ринкові ризики, які по відношенню до залізничного транспорту, на думку Ю. А. Щербакова, є ризиками зовнішнього впливу [2]. Фінансові та ринкові ризики мають різну форму прояву у фінансовому плануванні й прогнозуванні, а також різні методи аналізу.

Ринковими вважаються ризики, що виникають зі зміною кон'юнктури ринку пасажирських і вантажних перевезень, пов'язаної з перерозподілом транспортного ринку між різними перевізниками, появою на українському транспортному ринку міжнародних перевізників, необхідністю корегування тарифів тощо, а також ризики, пов'язані з високими темпами інфляції. У таблиці 1 представлено основні види ринкових ризиків фінансового планування й прогнозування на залізничному транспорті, форми їхнього прояву й методи зниження.

Таблиця 1. - Ринкові ризики фінансового планування й прогнозування на залізничному транспорті

Вид ризику	Форма прояву у фінансовому плануванні	Методи зниження
Ризики, пов'язані зі зміною кон'юнктури транспортного ринку	Невиконання планових показників за доходами й витратами, пов'язаними з основною діяльністю	1. Постійний моніторинг змін кон'юнктури транспортного ринку й формування аналітичної бази. 2. Укладання довгострокових договорів на перевезення як вантажів, так і пасажирів. 3. Розвиток сфери обслуговування клієнтів
Ризики, пов'язані з високими темпами інфляції	Зменшення реальної вартості очікуваних доходів і, як наслідок, очікуваних прибутків від основної й допоміжної діяльності	Урахування прогнозних темпів інфляції при розробці фінансових планів і розрахунку планових фінансових показників

Фінансові ризики пов'язані з можливістю зміни основних параметрів зовнішнього середовища, таких як державне регулювання тарифів на залізничні перевезення, зміна фіскальної політики держави, умов і термінів здійснення обов'язкових платежів та інших розрахунків, процентних і депозитних ставок, а також програм та обсягів державного фінансування розвитку транспортної, насамперед залізничної, інфраструктури України та ін. У таблиці 2 систематизовано фінансові ризики фінансового планування й прогнозування на залізничному транспорті та визначено форми прояву окремих ризиків і методи їхнього зниження.

нансування розвитку транспортної, насамперед залізничної, інфраструктури України та ін. У таблиці 2 систематизовано фінансові ризики фінансового планування й прогнозування на залізничному транспорті та визначено форми прояву окремих ризиків і методи їхнього зниження.

Таблиця 2. - Фінансові ризики фінансового планування й прогнозування на залізничному транспорті

Вид ризику	Форма прояву у фінансовому плануванні	Методи зниження
Ризики, пов'язані з державним регулюванням тарифів на залізничні перевезення	1. При наданні державних пільг на перевезення окремих категорій пасажирів або груп вантажів – зниження очікуваних доходів і прибутків від основної діяльності 2. При значному підвищенні тарифів – зниження пасажиро- й вантажообігу, що призводить до зниження доходності	Урахування можливих змін тарифів і, як наслідок, змін обсягів пасажирських і вантажних перевезень шляхом формування резервних грошових фондів
Ризики, пов'язані зі зміною фіскальної політики держави	Невиконання плану за прибутками	Удосконалення податкового планування в галузі
Ризики, пов'язані зі зміною умов і термінів здійснення обов'язкових платежів та інших розрахунків	1. Розбалансування грошових потоків у часі, що може привести до зниження фінансової стійкості галузі. 2. Зниження платоспроможності галузі	Планування фінансових резервів
Ризики, пов'язані зі зміною ставок за відсотками й депозитами	1. Перевищення фактичних витрат над запланованими. 2. Зміна або корегування напрямків інвестиційної політики галузі.	1. Корегування планів за джерелами фінансування. 2. Корегування плану капітальних витрат галузі.
Ризики, пов'язані зі зміною обсягів державного фінансування розвитку залізничного транспорту	1. Недосягнення фінансових цілей розвитку галузі. 2. Зниження фінансової сталості і платоспроможності галузі.	1. Планування фінансових резервів. 2. Корегування інвестиційних планів за джерелами фінансування, доходами й витратами

Крім зовнішніх ризиків, на ефективність фінансового планування та прогнозування на залізничному транспорті впливають внутрішні ризики, які виникають через недосконалість фінансово-економічної політики галузі та існуючої системи фінансового планування.

До внутрішніх ризиків, які необхідно враховувати при фінансовому плануванні й прогнозуванні на залізничному транспорті, можна віднести:

- ризик вибору помилкової стратегії розвитку залізничного транспорту, що впливає на формування фінансової стратегії галузі;
- ризик упродовження неадекватної і, як наслідок, неефективної системи фінансового планування та прогнозування як галузі в цілому, так і окремих структурних підрозділів;
- ризик використання неадекватних методів і моделей фінансового планування та прогнозування;
- ризик використання недостовірної інформації при розробці фінансових планів і розрахунку окремих фінансових показників;
- ризик неузгодженості фінансових планів окремих структурних підрозділів і галузі в цілому;
- ризики операційних помилок при розрахунку показників фінансових планів;
- ризики шахрайства при фінансовому плануванні й прогнозуванні.

Очевидно, що прорахунки фінансового планування та прогнозування в результаті реалізації внутрішніх ризиків можуть призвести до необхідності залучення додаткових фінансових ресурсів, здорожчання їхньої вартості, зниження фінансової стійкості та платоспроможності як окремих структурних підрозділів, так і залізничного транспорту в цілому.

Аналіз і врахування внутрішніх і зовнішніх ризиків фінансового планування й прогнозування на залізничному транспорті ускладнюється тим, що вони мають різний характер впливу на результати фінансового планування, тобто є ризиками як прямого, так і непрямого впливу. Тому ефективність фінансового планування й прогнозування як інструменту управління фінансовою діяльністю залізничного транспорту може бути представлена через функціонал такого виду:

$$F_{fin.pl.} = f(X, Y, R_{zov}, R_{vn}, t) \rightarrow opt, \quad (1)$$

де $X = \{x_i\}$ - множина прогнозів і вихідних параметрів залізничного транспорту як складної виробничо-економічної системи, на основі яких відбувається фінансове планування; $Y = \{y_j(t)\}$ - множина результатів фінансового планування в момент часу t ; $R_{zov} = \{z_{zov}(t)\}$ - множина зовнішніх ризиків прямого й непрямого впливу на ефективність фінансового планування в момент часу t ; $R_{vn} = \{z_{vn}(t)\}$ - множина внутрішніх ризиків прямого й непрямого впливу на ефективність фінансового планування в момент часу t ; t - параметр часу, який характеризує момент часу, до якого належать планові показники фінансового плану.

Оскільки одним з основних критеріїв ефективності фінансового планування та прогнозування є їхня

практична реалізованість, яка передбачає отримання максимально достовірних фінансових планів і прогнозів, то критерію ефективності фінансового планування можна надати такого вигляду:

$$F_{fin.pl.} = \sum_t (Y_f(t) - Y_{pl}(t))^2 \rightarrow \min, \quad (2)$$

де $Y_f(t)$, $Y_{pl}(t)$ - множина відповідно фактичних і планових результатів фінансово-економічної діяльності в момент часу t .

Реалізація функціоналу (2) можлива лише при максимально повному й правильному врахуванні існуючих ризиків, аналіз яких передбачає зниження існуючої невизначеності щодо майбутніх станів зовнішнього і внутрішнього середовища залізничного транспорту.

Дослідники (Г'ю Дж. Кортні, Джейн Кіркланд, Патрік Вігері) відзначають, що в процесі дослідження зовнішнього середовища й розробки планів можна виділити два основних типи невизначеності [3], які найбільше впливають на можливість і швидкість прийняття рішень, що дозволить забезпечити адаптацію фінансових планів до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

I тип: невизначеність, що може бути усунена. Вона може бути зведена до мінімального рівня й урахована при плануванні шляхом проведення якісного аналізу існуючих тенденцій змін окремих характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища залізничного транспорту, а також при проведенні спеціальних досліджень, які дозволять "з'ясувати чинники", які раніше вважалися невизначеними. Невизначеність, що може бути усунена, є невід'ємною частиною процесів фінансового планування та прогнозування, незалежно від періоду і цілей здійснення. При цьому питома вага і вплив невизначеності цього типу будуть зменшуватися зі збільшенням глибини прогнозу й подовженням періоду планування.

II тип: залишкова невизначеність, яка зберігається після виділення та оцінки невизначеності, що усувається. Очевидно, що цей тип невизначеності більш важко оцінювати й ураховувати при фінансовому плануванні й прогнозуванні, проте він також піддається вивченню та оцінці.

Як відзначають фахівці компанії McKinsey [1, 3], залишкова невизначеність має чотири рівні.

Перший рівень - достатньо точно прогнозоване майбутнє. На цьому рівні залишкова невизначеність не має значного впливу на довгострокове й стратегічне фінансове планування й прогнозування. Це можна пояснити тим, що невизначеність цього рівня досить невелика і, отже, можна обмежитися тільки одним якісним прогнозом майбутнього розвитку подій, що має досить високу ймовірність реалізації. Крім цього, оцінки, отримані в результаті аналізу, будуть достатньо стійкими й дозволять точно визначити напрями розвитку окремих складових, що впливатимуть на фінансово-економічне становище залізничного транспорту в майбутньому й відобразатимуться в довгострокових і стратегічних фінансових прогнозах і планах шляхом побудови та оцінки дисконтованих грошових потоків корпорації.

Другий рівень - альтернативні варіанти майбутнього - передбачає оптернативні варіанти майбутнього через його можливі варіанти, при цьому виділення конкретного варіанту реалізації не видається можливим. Аналі-

тичні процедури при аналізі цього рівня невизначеності допомагають визначити тільки ймовірності реалізації окремих варіантів майбутнього. При цьому, як зазначають дослідники, кількість таких варіантів, як правило, невелика [3, 4], тому прогнози та фінансові плани можуть бути визначені аналітичним шляхом. Невизначеності другого рівня характеризують можливі зміни в державному регулюванні або в законодавстві, тому при фінансовому плануванні й прогнозуванні функціонування та розвитку залізничного транспорту вивченню цього рівня невизначеності необхідно приділяти підвищену увагу. Це можна пояснити тим, що держава має вирішальний вплив на процес формування тарифів на пасажирські й вантажні залізничні перевезення, а отже, і на можливі доходи та прибутки. До того ж державне регулювання поширюється й на розподіл чистого прибутку, тобто має суттєвий вплив як на поточну, так і перспективну фінансово-економічну діяльність залізничного транспорту.

При вивченні та оцінці другого рівня невизначеності, а також при побудові фінансових планів і прогнозів необхідно розробляти декілька окремих сценаріїв, кожен із яких має ґрунтуватися на тому чи іншому варіанті розвитку подій, пов'язаних із ключовими чинниками залишкової невизначеності. Першочерговим завданням стає збір інформації, що сприяє встановленню ступеня ймовірності того чи іншого результату. Серйозну увагу необхідно приділяти вивченню тих шляхів, за якими піде розвиток галузі в різних випадках, - це дозволить зрозуміти, які ринкові сигнали потрібно відстежувати особливо ретельно і які керівні заходи необхідно вживати для нівелювання їхнього впливу.

Третій рівень - діапазон можливих варіантів майбутнього - характеризується можливістю визначення не декількох відокремлених сценаріїв майбутнього, а діапазону припустимих сценаріїв, який визначається кількома ключовими змінними. Відокремлені сценарії розробляти вже не можна, і реальний результат може знаходитися в будь-якій точці виділеного діапазону. При цьому деякі (або всі) показники фінансових планів могли бути змінені, якби результат був передбачуваним.

Невизначеність цього рівня дуже часто виникає при оцінці капітальних вкладень у нову техніку й технологію, що є дуже актуальним для залізничного транспорту України. При підготовці оцінки економічної ефективності інвестицій є лише інформація про достатньо широкий спектр можливих витрат і результатів, що пов'язуються з реалізацією проекту, тоді як для розрахунку аналітичних показників ефективності необхідні конкретні й точні значення грошових потоків, розподілених по роках [5].

Четвертий рівень - повна непередбачуваність - характеризується настільки багатовимірною невизначеністю, що будь-які характеристики відповідного середовища практично не піддаються прогнозуванню. Не можна визначити ні відокремлені сценарії, ні діапазон можливих результатів, ні ті змінні, від яких залежатиме майбутнє (а іноді навіть виявити їх неможливо). Така невизначеність виникає досить рідко і з часом зміщується в бік однієї з трьох попередніх. Аналіз невизначеностей четвертого рівня може бути переважно якісним, а не кількісним, заснованим на систематизації відомих даних про можливі стани зовнішнього середовища, а також тих, які в принципі можуть бути отримані. Такий підхід до вивчення невизначеностей дозволить скласти

загальне уявлення про майбутнє шляхом виділення деякої підмножини змінних, що визначають основний напрямок можливих відхилень та деяких індикаторів, здатних сигналізувати про позитивні або негативні зміни цих показників [1, 3].

Залишкова невизначеність більшою мірою характерна для довгострокового і стратегічного фінансового планування й прогнозування. При цьому з продовженням періоду планування буде підвищуватися й рівень залишкової невизначеності і збільшуватися її вплив на реалізацію розроблених фінансових планів і, як наслідок, на довгострокову фінансову стійкість залізничного транспорту й можливість його розвитку в умовах динамічного й нестационарного зовнішнього середовища.

Залишкова невизначеність першого рівня й невизначеність, що усувається, можуть бути виявлені й оцінені за допомогою традиційних методів планування та прогнозування. Для залишкової невизначеності другого й третього, а особливо четвертого рівнів, характерних для довгострокового і стратегічного фінансового планування й прогнозування, застосування формальних методів аналізу стає неможливим у зв'язку з множинністю варіантів майбутнього. Спроби приведення безлічі варіантів до єдиного не є ані правильними, ані доцільними, тому що можуть привести, з одного боку, до нереальності розроблених фінансових планів і прогнозів, а з іншого - до появи втрачених можливостей, що негативно позначиться на ефективності функціонування залізничного транспорту в цілому.

Висновки

1. Наявність невизначеності, характерної для динамічного й нестационарного зовнішнього середовища, і ризиків різної природи й сили впливу на ефективність планування й прогнозування призводить до необхідності розробки й упровадження на залізничному транспорті системи фінансового планування та прогнозування, заснованої на стохастичних оцінках, що дозволить урахувати й гнучко реагувати на виникаючі "виклики" динамічного й нестационарного зовнішнього середовища.

2. Одним із дієвих інструментів, що дозволяє підготуватися й урахувати можливі "летючі" невизначеності у фінансовому плануванні й прогнозуванні, є сценарне планування, що є не стільки підходом до передбачення майбутнього, скільки до вивчення

та моніторингу динаміки стану зовнішнього середовища та його майбутніх впливів на функціонування й розвиток конкретної економічної системи. Крім того, сценарне планування, з одного боку, є інструментом упорядкування наявних уявлень про можливі умови діяльності в майбутньому, у яких прийняте рішення виявиться правильним, а з іншого - є елементом стратегічного планування, який заснований на способах і технологіях управління невизначеностями майбутнього.

З метою фінансового планування й прогнозування необхідно виділяти 8 чинників, які впливатимуть на різні аспекти фінансово-економічної діяльності залізничного транспорту, виникаючі проблеми й потенційні можливості. Такий підхід дозволить ефективно управляти залізничним транспортом при будь-якому варіанті розвитку подій, забезпечити його сталий розвиток і зростання в довгостроковому періоді.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Coyne K. P. Bringing discipline to strategy / K. P. Coyne, S. Subramaniam // The McKinsey Quarterly. - 1996. - № 4 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.mckinseyquarterly.com/Bringing_discipline_to_strategy_1054.
2. Щербakov Ю. А. Финансовое планирование на предприятиях пищевой промышленности : автореф. дис. на соиск. ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 "Финансы, денежное обращение и кредит" / Ю. А. Щербakov. - СПб., 2006. - 26 с.
3. Courtney H. G. Strategy under uncertainty / H. G. Courtney, J. Kirkland, S. P. Vigerie // The McKinsey Quarterly. - 2000. - № 6 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy_under_uncertainty_1064.
4. Courtney H. Decision-driven scenarios for assessing four levels of uncertainty / H. Courtney // Strategy & Leadership. - 2003. - Vol. 31. - Iss: 1. - Pp. 14-22 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=872857&show=html>.
5. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. - К. : ТОВ Борисфен-М, 1996. - 336 с.
6. Schwartz P. The Art of the Long View : Planning for the Future in an Uncertain World / P. Schwartz. - N.Y. : Currency Doubleday, 1991.
7. Рингланд Дж. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Дж. Рингланд ; [пер. с англ.]. - М. : ООО "И. Д. Вильямс", 2008. - 560 с.

O. Kravchenko

ANALYSES OF RISKS OF FINANCIAL PLANNING ON RAILROADS

The article substantiates the necessity of considering the current environment of uncertainty in financial planning and forecasting on railroads and are considered the types of risks and the levels of uncertainty that are affected the efficiency of financial planning. It is suggested to use the methodology of scenario planning to improve the quality of long-term and strategic financial plans and forecasts.

Key words: financial planning, risk, uncertainty, railroads.

© О. Кравченко

Надійшла до редакції 21.12.2011