

ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ МЕТОД СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Розглянуто місце і значення прогнозування в фінансовому плануванні і запропоновано використання сценарного аналізу як методу «вивчення майбутнього» в умовах нестаціонарної економіки.

Ключові слова: планування, фінансове планування, прогнозування, сценарний аналіз.

Рассмотрено место и значение прогнозирования в финансовом планировании и предложено использование сценарного анализа как метода «изучения будущего» в условиях нестационарной экономики.

Ключевые слова: планирование, финансовое планирование, прогнозирование, сценарный анализ.

Place and importance of forecasting in financial planning are considered in this article and is offered scenario analysis as the futures study method in nonstationary economy.

Key words: planning, financial planning, forecasting, scenario analysis.

Постановка проблеми. Фундаментальні перетворення в економіці України, посилення конкурентної боротьби та жорсткішання умов ведення бізнесу обумовлюють необхідність пошуку якісно нових підходів до управління фінансово-економічною діяльністю, заснованих на наукових концепціях. У зв'язку з цим однією з першочергових задач управління як галузями національної економіки, так і окремими підприємствами є удосконалення фінансового менеджменту та активізація одних з його найважливіших елементів – фінансового планування і прогнозування.

Актуальність удосконалення фінансового планування і прогнозування як інструментів управління обумовлюється наступними чинниками:

1) загостренням конкурентної боротьби між підприємствами, що призводить до необхідності отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок більш ефективної системи управління фінансами і більш виваженої інвестиційної політики;

2) необхідністю узгодження стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства;

3) необхідністю аналізу і врахування можливих змін як зовнішнього, так й внутрішнього середовища підприємства;

4) необхідністю обґрунтування фінансових показників діяльності, виконання окремих фінансових операцій та результативності багатьох господарських операцій;

5) можливістю інтеграції сучасних управлінських і інформаційних технологій при створенні системи бюджетування, що дозволяє підняти якість фінансового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання наукового вивчення різних аспектів фінансового планування і прогнозування як у галузях

національної економіки, так і на окремих підприємствах знайшли відображення у роботах провідних вітчизняних та зарубіжних вчених: М. М. Алексєєвої І. Т. Балабанова, О. М. Бандурки, О. Г. Білої, М. Д. Білика, І. О. Бланка, В. В. Ковальова, А. М. Поддєрьогіна, Р. Брейлі, Е. Грінолла, Е. Брігхема, С. Майєрса, Д. І. Фіннерті, Дж. К. Хорна та багатьох інших.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Незважаючи на актуальність проблеми удосконалення фінансового планування і прогнозування, а також їхнього впровадження у практику управління як галузями національної економіки, так і окремим підприємствами, певна частина методологічних проблем залишилася не вирішеною. Однією з таких проблем є визначення місця прогнозування у фінансовому плануванні та розробка підходів до його удосконалення в умовах нестабільної економіки.

Мета статті. Метою статті є дослідження місця прогнозування у фінансовому плануванні, а також розгляд сценарного аналізу як методу прогнозування в умовах підвищеної невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Фінансове планування представляє собою цілеспрямовану діяльність держави або окремих суб'єктів господарювання по обґрунтуванню ефективності управлінських рішень з урахуванням їхньої забезпеченості джерелами фінансування, оптимізації очікуваних витрат і результатів, що заснована на пізнанні об'єктивних закономірностей розвитку суспільства.

Фінансове планування є відображенням стратегії розвитку будь-якої корпорації, спрямоване, з одного боку, на попередження помилкових дій в сфері фінансів, а з іншого, – на виявлення і використання існуючих внутрішніх резервів. Метою його здійснення є забезпечення відповідності між джерелами фінансових ресурсів і потребою в них. Як відмічають провідні вчені, при фінансовому плануванні орієнтація повинна бути на забезпечення як поточної фінансової ефективності, так і перспективної, так як це дозволить не тільки підвищити фінансову стійкість корпорації, а й уникнути значних фінансових втрат у майбутньому.

Впровадження і реалізація фінансового планування в Україні пов'язана із значними складнощами. Однією з основних складностей фінансового планування на сучасному етапі є отримання вірогідних прогнозів показників виробничо-економічної діяльності, що робить неможливим розробку реальних фінансових планів. Р. І. Жовновач відмічав, що майже третина всіх проблем, пов'язаних з розробкою реальних фінансових планів, виникла в результаті проблем прогнозування [1, с. 22]. Це можна пояснити наступною низкою факторів:

1) нестаціонарність економіки України, яка характеризується різкими і погано передбачуваними змінами макроекономічних показників, що призводить до неможливості використання розроблених методів і моделей прогнозування;

2) методи, розроблені за часів СРСР, не враховують вплив ринкових факторів, що не сприяє підвищенню точності прогнозів;

3) фахівці-плановики не мають достатнього досвіду планування і прогнозування в ринкових умовах, що призводить до прорахунків, які суттєво впливають на ефективність функціонування корпорації.

Результатом дії цих факторів є непрозорість фінансових планів для керівництва корпорації, їхня низька реалізованість і незначна практична цінність.

Прогнозування є невід'ємною частиною процесу планування і представляє собою розробку ймовірного рішення про стан явища або процесу у майбутньому. Прогнозування дозволяє враховувати ймовірності поточних і майбутніх тенденцій на основі використання існуючих даних та фактів. Прогнози є життєво важливими для будь-якої організації бізнесу і для будь-якого значного управлінського рішення. Основоположник наукового підходу до управління Огюст Конт зазначав, що необхідно «знати, щоб передбачати, щоб управляти; без «зазирання у майбутнє» про управління не може бути й мови».

Прогнозування достатньо часто ототожнюють з плануванням. Однак це є неправильним. Різницю між поняттями «планування» і «прогнозування» добре відобразив Дж. Скотт Армстронг: «Планування займається тим, як би міг виглядати світ, а прогнозування – як світ буде виглядати» [2, р. 2].

Прогнозування і планування є двома взаємопов'язаними елементами. Академік РАН О. І. Анчишкін відмічав, що «план і прогноз – це не два альтернативні підходи до визначення перспектив соціально-економічного і науково-технічного розвитку, а взаємно доповнюючі одна одну стадії, ступені розробки планів» [3, р. 53].

Процес планування ґрунтується на припущенні, що процес управління піддається регулюванню, завжди є доступні важелі управління об'єктом або процесом, а також ресурси, необхідні для виконання плану. Процес прогнозування є органічною складовою процесу планування і передбачає побудову прогнозів, що здатні показати можливі напрямки майбутнього розвитку організації, яка розглядається у тісній взаємодії з її зовнішнім середовищем. Порівняльна характеристика процесів планування і прогнозування представлена в таблиці 1.

Взаємозв'язок прогнозування і планування, а також перехід від прогнозу до плану є необхідним елементом в процесі управління (рис. 1). Прогнозування може бути:

1) складовою частиною процесу планування, якщо розглядається використання методів прогнозування при розрахунку планових показників;

2) самостійним і незалежним елементом, у цьому випадку його результати служать основою для прийняття управлінських рішень, які реалізуються і виконуються у вигляді планових директивних рішень.

Невизначеність у прогнозуванні при здійсненні планування виникає при збільшенні кількості некерованих факторів, а також при наявності певної множини факторів, вплив яких на об'єкт або процес невідомий.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика процесів планування і прогнозування

<i>Ознака порівняння</i>	<i>Планування</i>	<i>Прогнозування</i>
<i>Місце в процесі управління</i>	<i>Результат прийнятого управлінського рішення</i>	<i>База для прийняття управлінського рішення</i>
<i>Характер</i>	<i>Має директивний характер, тобто затверджується вищим уповноваженим органом і є обов'язковим для виконання нижчими структурними підрозділами</i>	<i>Має суб'єктивно-об'єктивний характер, тобто результати прогнозування можуть бути враховані або проігноровані при прийнятті управлінських рішень</i>
<i>Варіативність</i>	<i>План є однозначним рішенням, навіть якщо він розробляється на варіативній основі</i>	<i>Прогноз має альтернативний, варіативний зміст</i>
<i>Характеристика процесу</i>	<i>Високий ступінь детермінованості і керованості процесу</i>	<i>Високий ступінь невизначеності і некерованості процесу, що прогнозується, ймовірнісний характер</i>
<i>Характеристика факторів процесу</i>	<i>Повністю або частково керовані фактори. В основному ендогенні і, у меншому ступені, екзогенні фактори</i>	<i>Повністю або частково некеровані фактори. В основному екзогенні фактори</i>
<i>Адресність</i>	<i>Завжди є відповідальний за виконання кожного етапу процесу планування</i>	<i>Відсутність адресності, тобто результати прогнозування можуть бути використані різними суб'єктами для власних цілей</i>
<i>Послідовність</i>	<i>Зазвичай здійснюється на основі результатів процесу прогнозування</i>	<i>Передує процесу планування або є його складовим елементом</i>

Невизначеність, як відмічав Бруно де Фінетті, існує у всі часи і при будь-яких обставинах [4, с. 3]. Однак в останні десятиліття швидкість і інтенсивність змін значно вирости. Найбільший вплив змінності зовнішнього середовища відчувається у сфері фінансів, де інфляція, грошова нестабільність і зміни в світовій економіці мають вплив, який відомий

економіст М. А. Поукок порівнював з «впливом світових війн» [5, с. 175]. Ці зміни означають ризик і невизначеність. При цьому ризик, за визначенням, може оцінюватися, прогнозуватися і плануватися, а невизначеність – не може. При цьому невизначеність не є однорідною, що ускладнює її вивчення. В науковій літературі всі види невизначеностей прийнято розділяти на три класи [6]:

1 клас: «невизначеність природи» – чинники, про існування яких дослідникам просто невідомо;

2 клас: «невизначеність супротивника» – корпорації завжди існують в умовах, при яких результати їхніх рішень не є строго однозначними, так як вони залежать від дій інших суб'єктів (партнерів, конкурентів, споживачів та ін.), дії яких вони не можуть повністю врахувати або передбачити;

3 клас: «невизначеність бажань або цілей» – перед дослідниками завжди стоять декілька цілей, описати які одним критерієм або показником неможливо.

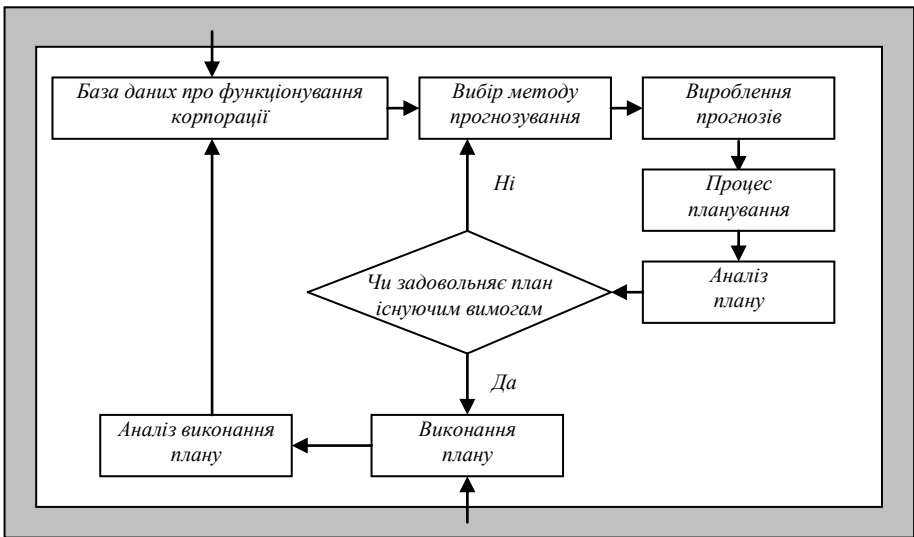


Рисунок 1. Взаємозв'язок процесів планування та прогнозування

Можливість визначення і врахування ризику майбутнього при прогнозуванні прямо впливає на привабливість як фінансового планування, так і планування взагалі. Так, у 80-ті роки характеризувалися різкими і непередбачуваними коливаннями ринкової кон'юнктури в західних країнах і США. Методи прогнозування, які використовувалися у той період, виявилися нездатними передбачити і врахувати такі коливання, що призвело до появи серії наукових публікацій, в яких прогнозування і стратегічне планування признавалося неефективним і нездатним «вирішувати питання з пануванням

нестабільності у зовнішньому світі» [7, р. 34]. Американські економісти Петерс і Уотерман проголошували, що зайняття еkleктикою є більш успішними, ніж використання передбачення і стратегічного планування [8]. Критичне відношення до прогнозування серед певної частини вчених продовжує зберігатися. Так, Уільям А. Шерден, який займається проблемами точності прогнозів, відмічає, що він не бачить способів покращення якості економічних прогнозів, так як це неможливо в результаті політичного впливу, непередбачуваності макроекономічних змін та інших факторів, які знаходять відображення в реалізації прогнозів [9].

Однак до теперішнього часу прогнозування залишається основою для фінансового планування і прийняття рішень. Можливості побудови і використання прогнозування позитивно оцінюють вчені-економісти з різних країн.

Прогнозування дозволяє у більшому або меншому ступені знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища шляхом введення певних гіпотез. Крім того, Девід С. Уелонік відмічає, що прогнозування дозволяє модифікувати зміни зовнішнього середовища організації і, тим самим, змінювати («підготовлювати») майбутнє [10]. Прогнози виступають як «запрошення» до внесення змін в систему. Він виділив 3 постулати прогнозування в умовах підвищення невизначеності і ризику:

1) прогнозування не є способом визначення майбутнього з повною впевненістю. Незалежно від методів, що використовуються, у прогнозуванні завжди буде елемент невизначеності, який залежить від горизонту прогнозу;

2) в прогнозах завжди будуть існувати «білі плями», так як неможливо передбачити появу принципово нових технологій, для яких в момент прогнозування навіть не існує парадигми;

3) представлення прогнозів керуючим органам допомагає їм розробляти стратегію, реалізація якої буде впливати на майбутнє і, тим самим, на точність прогнозу.

Тому в умовах підвищення невизначеності існує проблема розробки і впровадження нових підходів до прогнозування і фінансового планування.

Одним з перспективних підходів до прогнозування, який дозволяє більш досконало «вивчати майбутнє» є сценарний аналіз. Принциповою відмінністю даного методу від інших методів прогнозування є те, що він не використовує ретроспективну екстраполяцію при розробці сценаріїв розвитку ситуації, тобто не вважається, що тенденції, що спостерігалися у минулому, будуть збережені у майбутньому. У той же вивчається можливий розвиток ситуації і виникнення критичних моментів, появлення яких може бути лише у минулому.

Сценарний аналіз, як метод прогнозування, дозволяє отримати детальний опис послідовності подій, які із заданою ймовірністю можуть привести до бажаного або плануємого фінансового стану корпорації, при різних варіантах його розвитку.

Д. А. Аакер відмічав, що сценарії є способом аналізу складного середовища, в якому присутня множина значимих тенденцій і подій, що взаємно впливають одна на одну [11, с. 182-189].

Сценарний аналіз має особливості, які дозволяють його використовувати як методу прогнозування в умовах нестабільного економічного середовища:

- 1) можливість аналізу і прогнозування нестандартних ситуацій;*
- 2) визначення умов, при яких можуть виникнути сприятливі або несприятливі ситуації і як вони вплинуть на фінансовий стан корпорації;*
- 3) допомагає оцінювати, як можна і як необхідно впливати на процеси, що можуть привести до прийнятих і неприйнятних ситуацій для даної корпорації;*
- 4) передбачає постійний моніторинг макроекономічного, політичного, соціального і технологічного середовища, які розглядаються як екзогенні фактори для даної корпорації.*

Прогнозування за методом сценарного аналізу передбачає реалізацію наступних етапів.

Етап 1. Аналіз зовнішнього середовища корпорації повинен включати:

- 1) виявлення і аналіз факторів, які впливають або можуть впливати на корпорацію, з визначенням їхнього часового горизонту;*
- 2) проведення аналізу минулих тенденцій для кращого розуміння можливого рівня невизначеності і змінності зовнішнього середовища;*
- 3) визначення «стейкхолдерів» корпорації, тобто тих, хто має зацікавленість і можливість впливу на поточну та майбутню діяльність корпорації, ролі, інтереси і рівень влади [12];*
- 4) визначення специфічних інтересів корпорації, так як вони є її стратегічними цілями, в яких відображений бажаний стан у майбутньому.*

Даний етап має надзвичайну важливість, так як він передбачає визначення найбільш вагомих зовнішніх факторів – «ключових змінних», які стануть основою майбутніх сценаріїв.

Етап 2. Вироблення сценаріїв повинен включати:

- 1) відбір факторів, які будуть змінюватися. На основі аналізу зовнішнього середовища передбачається визначення найбільш вагомих факторів, які стануть основою сценаріїв;*
- 2) проектування різних виходів сценаріїв. Передбачає детальний аналіз відібраних факторів і складання декількох їхніх можливих виходів. Під виходом фактору розуміються можливі альтернативи зміни даного фактору у майбутньому;*
- 3) комбінування ключових факторів і розробка сценаріїв. Метою даного етапу є встановлення взаємозалежності між складанням виходів всіх факторів, що розглядаються, а також написання самих сценаріїв. Як відмічають дослідники, найбільш ефективною політикою на даному етапі є розробка двох сценаріїв розвитку ситуації – оптимістичного і*

песимістичного. Але, на наш погляд, їх необхідно доповнити третім – найбільш ймовірним. Це дозволить оцінювати не лише граничні варіанти розвитку ситуації, а й «середній», в якому будуть враховані як сприятливі, так і несприятливі виходи факторів. Подальше збільшення кількості сценаріїв, що розробляються і аналізуються, є недоцільним, так як це збільшує складність аналізу і не сприяє отриманню оптимального рішення. Крім того, М. Портер відмічав, що збільшення кількості сценаріїв вимагає значних додаткових витрат [13].

Етап 3. Розробка стратегії у відповідності до розроблених сценаріїв. Цей етап реалізується у випадку стратегічного планування і передбачає розробку певної кількості стратегій, які будуть сприяти досягненню найкращого результату діяльності корпорації, тобто розробку «стратегії поведінки організації, реалізація якої приводить до задоволення специфічних бізнес-інтересів організації або вирішенню виявленої проблеми» [14]. Оптимальною вважається така стратегія поведінки, наслідки виконання якої будуть сприятливими при будь-якому сценарії розвитку ситуації, тобто будуть максимізувати вигоди корпорації і забезпечувати мінімізацію ризиків.

Даний етап сценарного аналізу є найбільш складним. М. Портер пропонує 5 підходів до врахування результатів сценарного аналізу при стратегічному плануванні [13]:

1) використання найбільш ймовірного сценарію розвитку ситуації. Цей підхід є найвикористанішим, але при його реалізації необхідно враховувати, що завжди існує складність корегування стратегії при нездійсненні сценарію;

2) використання найкращого сценарію. Цей підхід здійснюється для забезпечення довгострокових конкурентних переваг корпорації. В цьому випадку також враховується минулий досвід її функціонування;

3) компроміс рішень. Цей підхід використовується, якщо керівництво корпорації не схильне до ризику. Дана стратегія дозволяє забезпечити отримання заздалегідь визначеного мінімального вигаду при будь-якому розвитку ситуації;

4) збереження гнучкості. Даний підхід передбачає моментальне реагування на будь-які зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі корпорації. Ця стратегія дозволяє знизити ризик неправильного прийняття рішень, але також передбачає значні додаткові витрати на моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища;

5) здійснення впливу на виходи сценаріїв. При такому підході керівництво корпорації намагається використовувати всі доступні ресурси для збільшення ймовірності реалізації найбільш бажаного сценарію.

Вибір конкретного підходу до врахування результатів сценарного аналізу буде залежати від особи, яка здійснює планування. Однак, Д. Мерсер зазначав, що при виборі будь-якої стратегії «необхідно здійснювати постійний моніторинг за відповідністю ресурсів, які використовує компанія,

обраній стратегії, діям конкурентів на ринку, а також максимально використовувати конкурентні переваги компанії» [15].

Висновки. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що прогнозування є важливою складовою і основою для здійснення як фінансового планування, так і планування взагалі. Прогнозування дозволяє знизити ступінь невизначеності майбутнього функціонування корпорації. У той же час існує необхідність подальшого удосконалення прогнозування.

Використання сценарного аналізу, як методу прогнозування, дозволить, з одного боку, визначати, оцінювати і знижувати рівень невизначеності ключових факторів, що впливають як на поточну діяльність, так і розвиток корпорації. З іншого боку, за допомогою сценарного аналізу можна формувати і оцінювати стратегію корпорації, що є особливо цінним в умовах нестабільного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жовновач Р. І. Планування діяльності підприємства [Текст] / Р. І. Жовновач // *Фінанси України*. – 2004. – № 1. – С. 21-27.
2. *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* [Текст] / edited by Armstrong, J. Scott. – Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers / Springer, 2001. – 849 p.
3. Планирование народного хозяйства: Спецкурс академика А. И. Анчишкина [Текст] / Под ред. Э. Н. Крылатых. – М.: Изд-во МГУ, 1989. – 103 с.
4. De Finetti, B. (1974). *Theory of Probability: A critical introductory treatment, Volume 1*. John Wiley & Sons.
5. Финансовое планирование и контроль [Текст] / Под. ред. Поукок, М.А., Тейлор, А.Х. Изд. 2-е – М.: Инфра-М, 1996 г. – 480 с.
6. Орловский С. А. Проблемы принятия решений при нечеткой исходной информации [Текст] / С. А. Орловський. – М.: Наука, 1981. – 208 с.
7. Keichel, Walter A. (1982). *Corporate strategists under firme*. *Fortune*, 106(13), 34-39.
8. Peters Thomas J. & Robert H. Waterman. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
9. William A. Sherden. *The Fortune Sellers: The Big Business of Buying and Selling Predictions*.
10. David S. Walonick. *An Overview of Forecasting Methodology* [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.statpac.org/research-library/forecasting.htm>.
11. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление./ Д. А. Аакер. – СПб: Питер, 2002. – 496 с.
12. Schoemaker, Paul J.H. *Multiple Scenario Development: its conceptual and behavioral foundation* // *Strategic Management Journal*. – Vol. 14. – № 3. – 1993. – Pp. 193-13.
13. Porter M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance (with a new introduction)*. – New York: Free Press, 1998.
14. Bourgeois L. J. *Strategic management from concept to implementation*, University of Virginia, Darden Graduate School of business, 1998.
15. Mercer D. *Scenarios made easy*, *Long Range Planning*. – Vol. 28. – № 4. – 1995. – Pp. 81-86.