

УДК 055.521:055.334

Ляліна Н.С.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Бобро М.К.
студентка фінансового факультету
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

СЦЕНАРНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

SCENARIOS FORECASTING AS A TOOL OF CRISIS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано необхідність використання антикризового управління в умовах економічної нестабільності. Визначено, що важливим інструментом антикризового управління є сценарне прогнозування. З'ясовано, що воно дає змогу алгоритмізувати діяльність підприємства загалом на всіх її етапах. Наведено приклад сценарію розвитку підприємства. Обґрунтовано доцільність використання сценарного прогнозування як інструмента антикризового управління в розрізі за видами діяльності підприємства.

Ключові слова: сценарне прогнозування, антикризове управління, ефективність, сценарій, криза, підприємство.

АННОТАЦИЯ

В статье проанализирована необходимость использования антикризисного управления в условиях экономической нестабильности. Определено, что важным инструментом антикризисного управления является сценарное прогнозирование. Выяснено, что оно позволяет алгоритмизировать деятельность предприятия в целом на всех ее этапах. Приведен пример сценария развития предприятия. Обоснована целесообразность использования сценарного прогнозирования как инструмента антикризисного управления в разрезе по видам деятельности предприятия.

Ключевые слова: сценарное прогнозирование, антикризисное управление, эффективность, сценарий, кризис, предприятие.

ANNOTATION

The article analyzes the necessity of using crisis management in the conditions of economic instability. It has been determined that an important tool of crisis management is scenario forecasting. It is found out that it allows making the algorithm of the enterprise's in general and at all its stages. The example of a business development scenario is given. The expediency of using scenario forecasting as an instrument of crisis management in terms of types of activity of the enterprise is substantiated.

Keywords: scenario forecasting, crisis management, efficiency, scenario, crisis, enterprise.

Постановка проблеми. В сучасних умовах економічної нестабільності питання розробки найбільш оптимальної стратегії розвитку підприємства є надзвичайно актуальним. Існує окрема сфера наукових та практичних знань, яка на цьому спеціалізується, а саме антикризове управління, головною метою якого є забезпечення стійкого становища на ринку та стабілізація фінансового стану підприємства за будь-яких економічних, політичних і соціальних перетворень у країні. Для досягнення цієї

мети антикризове управління вирішує низку завдань, серед яких одними з головних є забезпечення умов найбільш ефективного функціонування підприємства та узгодження плану розвитку із зовнішніми факторами, які прямо чи опосередковано впливають на його діяльність, мінімізація збитків та максимізація прибутку. Важлива роль у цьому процесі має відводитися сценарному прогнозуванню, яке є сукупністю можливих сценаріїв розвитку подій та алгоритмів поведінки за того чи іншого сценарію, що є важливим в умовах постійних змін та високого рівня невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління діяльністю підприємств розглядали у своїх працях такі українські вчені, як, зокрема, О.Б. Афанасьєва, О.Ю. Буцька, Т.А. Васильєва, Д.С. Войтович, Т.О. Гаврилко, Н.М. Давиденко, Л.А. Зверук, Н.Б. Кушнір, А.П. Науменко, О.В. Тимошенко, О.О. Терещенко [1–6], а також такі зарубіжні науковці, як, зокрема, О.Ю. Бирюкова, Л.А. Бочкова, А.П. Дробовинський, П.А. Покритан [7–9; 10–15].

Окремі науковці розглядають антикризове управління як діяльність, яка необхідна для подолання кризового стану, що загрожує існуванню підприємства [10], а також як комплексну систему управління підприємством, що має стратегічний характер та спрямована на подолання можливих та наявних проблем його діяльності [6]. Інша група науковців розглядають його як управління напередодні банкрутства [11]. При цьому більшість вчених передбачає розробку певних сценаріїв подальшого розвитку подій як невід'ємну частину розробки антикризової стратегії підприємства.

Використання сценарного прогнозування як інструмента антикризового управління розглянуто в праці О.П. Добровинського, який описав методику прогнозування кризи з використанням кількісних методів, а також прогнозування банкрутства з використанням рейтингової методики Г.В. Савицької [7, с. 89, 92].

Методи фінансового та комерційного прогнозування в рамках розроблення антикризової стратегії підприємства розглядали О.Ю. Бірюкова та Л.О. Бочкова, які вважають, що фінансове прогнозування дає можливість забезпечити найбільшу координованість усіх процесів підприємства завдяки підвищенню якості контролю за фінансовими результатами діяльності [9, с. 203–204], тоді як комерційне прогнозування включає аналіз майбутніх перспектив товару на ринку, його конкурентоспроможності та стану підприємства на ринку загалом, як наслідок, аналіз спроможності товару підприємства виживати в ринкових умовах [9, с. 223].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, здебільшого науковці наголошують на використанні сценарного прогнозування як інструмента антикризового управління лише під час санації або вжиття ліквідаційних заходів. Водночас питання використання сценарного прогнозування на всіх етапах розробки та реалізації стратегії подальшого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності залишається не до кінця дослідженим.

Мета статті полягає в розгляді сценарного прогнозування як інструмента антикризового управління, завдяки якому реалізується стратегія розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У середовищі, що постійно змінюється, процес господарювання підприємств повинен бути гнучким. Система управління має бути чутливою до зовнішніх факторів впливу та враховувати всі чинники, які можуть спричинити кризову ситуацію. Саме тому антикризове управління є дуже популярним серед підприємців.

Антикризове управління має забезпечувати створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні та соціальні перетворення в країні, розробку стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у їх діяльність.

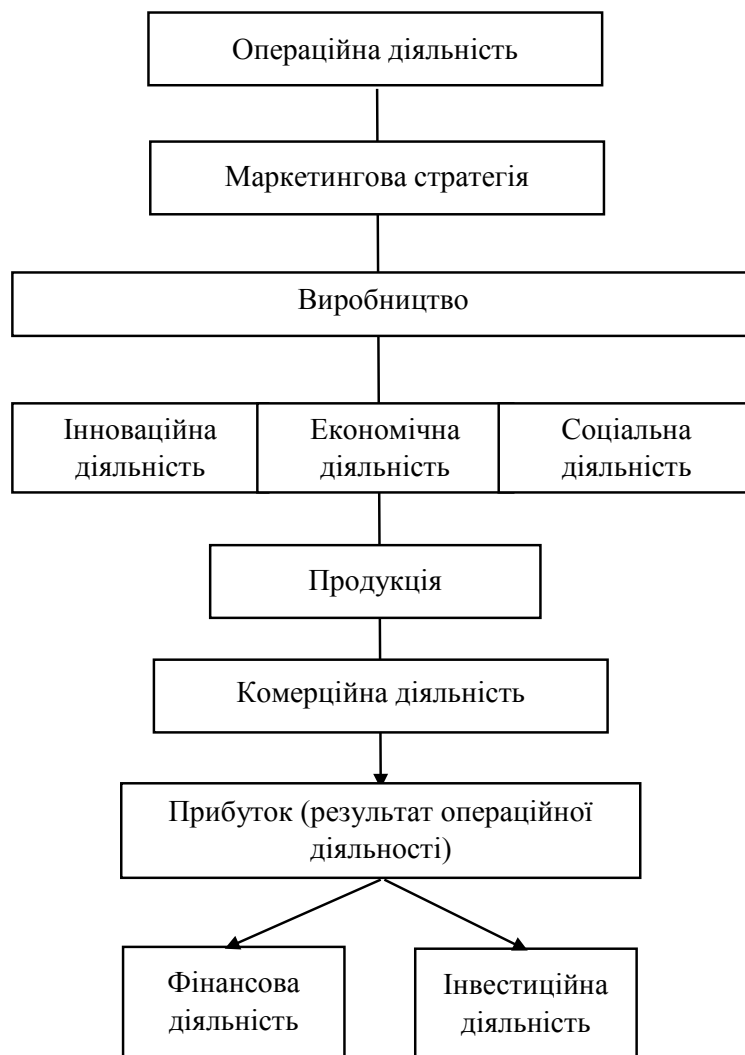


Рис. 1. Взаємозв'язок видів діяльності підприємства

Інструментом антикризового управління, який дає змогу найбільш ефективно здійснювати прогнозування, є сценарне прогнозування, яке є процесом розроблення сценаріїв.

Сценарне прогнозування передбачає постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, фак-

торів макро- та мікросередовища, які мають прямий або опосередкований вплив на ефективність діяльності підприємства, при цьому його головною метою є розробка сценаріїв, за яких майбутній стан підприємства буде кращим порівняно з базовим або звітним періодом [14].

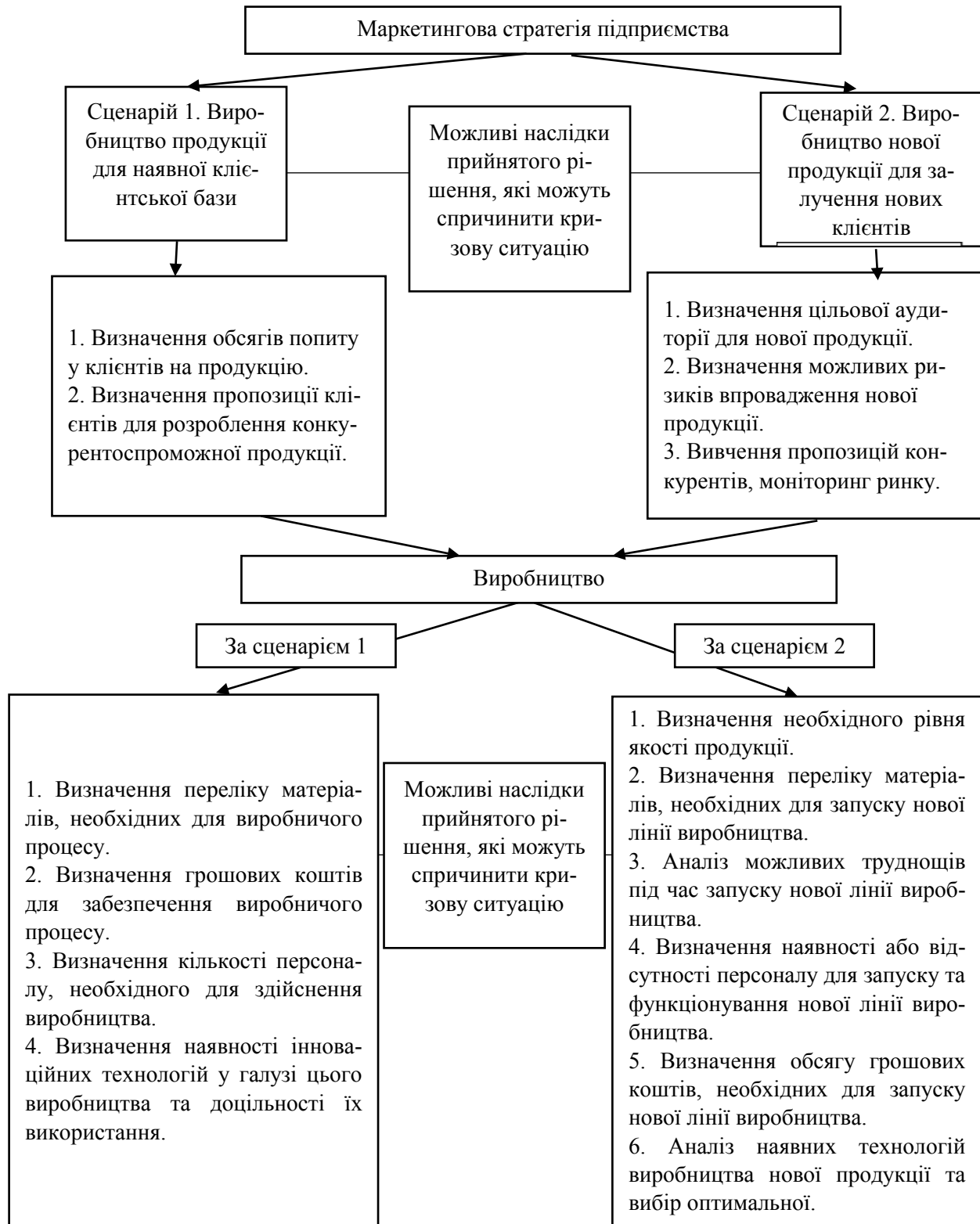


Рис. 2. Схема реалізації вибору напрямку маркетингової стратегії підприємства та виробництва за наявності двох можливих сценаріїв

Основне завдання сценарного прогнозування в діяльності підприємства полягає в поліпшенні конкурентної позиції підприємства та забезпеченні тривалого розвитку й прибутковості. Застосування сценарного підходу потребує істотних витрат часу та ресурсів, тоді як результати можна очікувати тільки в більш-менш віддаленому майбутньому. Проте реалізація цього підходу до управління набуває виняткової важливості та виправдовує себе [15].

Головним продуктом сценарного прогнозування є сценарій, за якого слід діяти за умов виникнення проблем, кризових ситуацій. Інакше кажучи, сценарне прогнозування дає змогу алгоритмізувати діяльність підприємства загалом на всіх її етапах.

Розглянемо більш детально сценарне прогнозування як інструмент антикризового управління в системі видів діяльності підприємства. Головною метою операційної діяльності є отри-

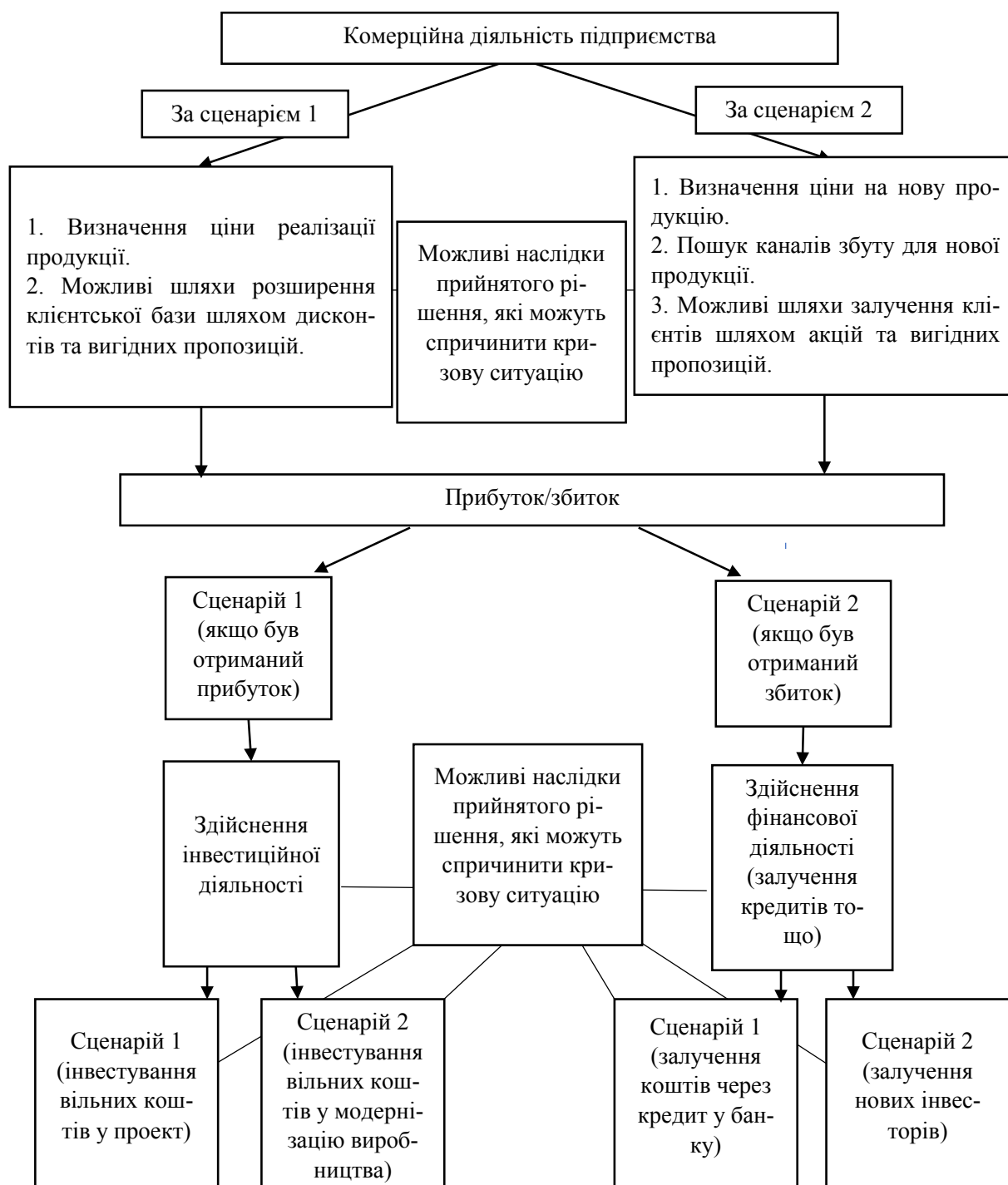


Рис. 3. Схема здійснення реалізації продукції, отримання та розподілу прибутку (збитку) за різними сценаріями

мання прибутку та його максимізація. Тобто основним завданням антикризового управління в операційній діяльності є мінімізація негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на обсяг прибутку. Однак прибуток безпосередньо пов'язаний з виробничою діяльністю підприємства, яка здійснюється згідно з маркетинговою стратегією (дослідження ситуації на ринку щодо попиту на той чи інший вид продукції). Комерційна діяльність пов'язана з усіма вищезазначеними видами, бо через неї реалізуються усі стосунки підприємства щодо закупівлі або продажу товарів та послуг. Тобто комерційну діяльність також можна розглядати як частину маркетингової. Здійснення інвестиційної та фінансової функцій безпосередньо залежить від результатів операційної, бо головним ресурсом здійснення інвестиційної діяльності є нерозподілений прибуток, а фінансова діяльність, яка полягає в наявності потреби залучення коштів ззовні у формі випуску акцій, облігацій або кредитів, залежить від ефективності операційної діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що усі види діяльності підприємства безпосередньо пов'язані один з одним, тому в разі зниження ефективності одного з них виникає загроза ефективності роботи підприємства загалом, тобто виникає кризова ситуація. Систему цих взаємин можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

Отже, слід зазначити, що використання сценарного прогнозування сприятиме узгодженню функціонування усіх видів діяльності підприємства та запобіганню кризовим ситуаціям.

Однак здебільшого підприємці не використовують методи антикризового управління під час розроблення стратегії розвитку підприємства, але застосовують їх на етапах санації або банкрутства. Вони також оминають увагою сценарне прогнозування, а це призводить до того, що більшість факторів, які мають безпосередній вплив на ефективність операційної діяльності, не враховується, що веде до дестабілізації системи підприємства.

Сценарне прогнозування передбачає розробку сценарію, який є певним алгоритмом дій за певних умов, даючи можливість врахування якомога більшої кількості факторів. Алгоритмізація управлінських рішень вже набула широкого використання в операційній діяльності та передбачає створення алгоритму, що здатний реалізувати конкретний процес чи його частину.

Під час розроблення сценарію антикризової стратегії підприємства використовують різні типи алгоритмів, такі як циклічний, розгалужений та адаптивний. Найпоширенішим з них є розгалужений, який включає елементи всіх інших типів алгоритмів.

Розглядаючи сценарне прогнозування як інструмент антикризового управління, наголошуємо на тому, що розроблений сценарій антикризової стратегії розвитку підприємства є розгалуженим алгоритмом, у якому міститься вся

необхідна інформація про можливі проблеми та аспекти роботи, які можуть виникнути під час реалізації прийнятої стратегії. Для візуалізації інформації доцільно представити ймовірний сценарій розвитку підприємства у вигляді схеми розгалуженого алгоритму (рис. 2).

На наступному етапі, коли вибір сценарію маркетингової політики був здійснений, а також здійснено виробництво продукції згідно з маркетинговою стратегією, слід реалізовувати продукцію, отримувати та розподіляти прибуток (рис. 3).

Наведений приклад свідчить про те, що сценарне прогнозування може бути використано на всіх етапах функціонування діяльності підприємства. Навіть після отримання фінансових результатів від операційної діяльності (прибутку чи збитку) ми можемо й далі використовувати його для розроблення сценаріїв для здійснення інвестиційної (оцінювання інвестиційних проектів, доцільності інвестування коштів у модернізацію виробництва підприємства тощо) та фінансової діяльності (аналіз умов залучення коштів шляхом банківських кредитів або можливість емісії цінних паперів та залучення інвесторів тощо).

Вважаємо, що на кожному етапі діяльності підприємства існує загроза виникнення кризової ситуації, яка може призвести до банкрутства. В наведеному прикладі розглянуто два сценарії розвитку подій, кожен з яких міг привести як до отримання прибутку, так і до збитку. Для того щоб підкреслити значущу роль сценарного прогнозування у діяльності підприємства, показано, що після отримання прибутку чи збитків їх розподіл або фінансування також здійснюється за певними сценаріями. Якщо підприємство вибрало правильний сценарій та залучило певний обсяг прибутку, то частина цього прибутку може бути витрачена на інвестиційну діяльність (придбання цінних паперів інших акціонерних товариств, модернізація виробництва тощо), але за умови виникнення збитків доцільно звернутися в банк за позикою для покриття дефіциту коштів, тобто здійснювати фінансову діяльність.

Отже, в рамках сценарного прогнозування можна не тільки запобігати виникненню кризових ситуацій, але й прописувати можливі шляхи їх подолання згідно з наявними методами антикризового управління.

Висновки. Виходячи з проведеного дослідження, ми встановили, що сценарне прогнозування є важливим інструментом антикризового управління, завдяки якому реалізується стратегія розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Сценарій, представлений у вигляді алгоритму прийняття рішення за певних умов, дає змогу аналізувати проблемну ситуацію загалом з урахуванням усіх важливих факторів.

Також варто зазначити, що сценарне прогнозування як інструмент антикризового управ-

ління доцільно використовувати в розрізі за видами діяльності підприємства, оскільки кризова ситуація може виникнути на будь-якому етапі його функціонування. Це дасть змогу врахувати якомога більше факторів, які мають прямий чи опосередкований вплив на ефективність діяльності підприємства, а також зробити його більш стійким до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Афанасьєва О.Б., Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія. Суми, 2013. 488 с.
2. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 268 с.
3. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>.
4. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтернаука. 2017. № 1 (23). Т. 2. С. 69–75.
5. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Т. 23. № 2. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. С. 187–192.
6. Науменко А.П., Гаврилко Т.О. Антикризове управління підприємством. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/518/502>.
7. Дробовинский А.П. Антикризисное управление организацией: учебное пособие. Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2013. 240 с.
8. Покрытан П.А. Теория антикризисного управления: учебно-практическое пособие. Москва, 2007. 325 с.
9. Бирюкова О.Ю., Бочкова Л.А. Приемы антикризисного менеджмента: учеб. пособие. Москва, 2008. 272 с.
10. Инякин В.В., Ляшенко В.М., Соколова Т.И. Украинский путь развития малых предприятий. Економічний часопис. 2000. № 6.
11. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
12. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк, 2000. 504 с.
13. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2004. 580 с.
14. Сидорук Є.О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 4. С. 319–325.
15. Балджи М.Д. Застосування сценарного підходу для проведення прогнозних досліджень на підприємствах. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. № 2. С. 161–165.