

УДК 338.984

Ноженко С.В.

аспірант

Одеського національного економічного університету

## ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### BACKGROUND OF APPLICATION SCENARIOS IN DOMESTIC ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті висвітлено основні положення використання сценарного підходу для побудови перспективних планів розвитку вітчизняних підприємств. Проаналізовано передумови застосування сценаріїв та їх особливості розробки для підприємств олійно-жирової галузі. На основі алгоритму розробки сценаріїв проведено апробацію теоретико-методологічних напрацювань для олійно-жирових підприємств.

**Ключові слова:** сценарний підхід, сценарій, розвиток, підприємства олійно-жирової промисловості, фінансовий аналіз, ризик.

#### АННОТАЦИЯ

В статье освещены основные положения использования сценарного подхода для построения перспективных планов развития украинских предприятий. Проанализированы предпосылки применения сценариев и их особенности разработки для предприятий масложировой отрасли. На основе алгоритма построения сценариев проведена апробация теоретико-методологических разработок для масложировых предприятий.

**Ключевые слова:** сценарный подход, сценарий, развитие, предприятия масложировой промышленности, финансовый анализ, риск.

#### ANNOTATION

The article highlights the position based scenario approach. They used to build long-term plans of domestic enterprises. The analysis of the prerequisites of application scenarios. The features of their design for companies oil and fat industry. Conducted testing of theoretical and methodological developments for oil and fat enterprises.

**Keywords:** scenario approach, scenario development, enterprise oil and fat industry, financial analysis, risk.

**Постановка проблеми.** Питання застосування сценаріїв розвитку на українських підприємствах набувають усе більшого значення у зв'язку з необхідністю побудови науково обґрунтованого прогнозу, що має базуватись на використанні інноваційних підходів в умовах глобалізації. Однією з таких новацій виступає метод сценарного планування, сутність якого полягає у націленості на кількісне обмірковування майбутньої діяльності та перспектив розвитку підприємства, що стає можливим за допомогою побудови різних сценаріїв розвитку та співставленні їх при імовірності реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження становлення та розвитку сценарного планування широко розглядалися закордонними науковцями. Так, питання, пов'язані із формуванням ідеї побудови сценаріїв та їх застосуванні при розробці конкретних стратегій розвитку, висвітлені у працях г. Канна, М. Линдгрена, Х. Бандхольда, г. Мінцберга, Д. Ригланда, П. Шварца та ін. Вітчизняні нау-

ковці активну увагу у своїх дослідженнях приділили прикладній складовій сценарного планування. Так, В. Геєць присвятив дослідження сценарному аналізу; М. Кизим та О. Гейман розглядали положення застосування сценарного планування для моделювання певних систем; Т. Клебанова значну увагу приділяла застосуванню сценаріїв саме в кризових ситуаціях; М. Згуровський – методиці побудови сценаріїв та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на широке коло проведених досліджень, залишаються недостатньо розкритими питання застосування сценарного планування для підприємств окремих галузей, що має стати вагомим інструментом їх подальшого розвитку.

**Мета статті** полягає у визначенні передумов застосування сценаріїв розвитку на українських підприємствах та пошуку рекомендацій щодо їх упровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток сценарного планування бере свої витоки з питань, які вирішувались в області військової стратегії. Наприкінці 40-х років ХХ ст. розробляються сценарії, пов'язані з новою на той час загрозою – шляхами реагування на можливі наслідки (у тому числі екологічні) вибуху атомної бомби. Незабаром цей прийом отримав подальший розвиток в інших військових дослідженнях. Саме тоді була сформована основна ідея сценарного планування: здатність до нестандартного мислення, яка дозволяє припустити і передбачити, здавалося б, найрадикальніші та неймовірні варіанти розвитку подій, а вже потім визначити ймовірність їх настання [1].

В економіці сценарне планування вперше було використано наприкінці 60-х років ХХ ст. і дозволило передбачити наслідки нафтової кризи завдяки розробки декількох варіантів стратегії компанії Royal Dutch Shell вдалося витягти з кризи й отримати конкурентну перевагу. У цей же час подібної стратегії почали дотримуватися General Electric, Lockheed та інші великі корпорації, які здійснювали масштабні капітальні вкладення і зіткнулися з нагальною необхідністю планувати свою подальшу діяльність на тривалу перспективу. З того часу почали використовуватись сценарні технології, які визначають оцінку ступеня залежності бізнесу від тих

чи інших факторів, а також їх впливу на керівників, які приймають рішення.

До 1980 р. практика сценарного планування широко увійшла у систему менеджменту розвитку підприємств. Але для підготовки сценаріїв потрібен час, тоді як у більшості випадків підприємства орієнтуються на швидкість при прийнятті рішень. Тому метод потребував доопрацювання.

Нинішня практика застосування сценарного планування більше нагадує «аналіз чутливості» або довгострокове прогнозування. При цьому за межами залишаються критично важливі елементи, такі як комплексний аналіз і необхідність системного обговорення альтернатив, що визначаються за різними сценаріями майбутнього. У наш час теоретичні положення сценарного планування розглядають Д. Рингланд (2008 р.), М. Ліндгрєн і Х. Бандхольд (2009 р.), Р. Вінс (2010 р.) та ін.

Дослідження та аналіз розвитку сценарного планування дозволив виділити етапи його формування (рис. 1).

Перший етап (становлення) пов'язаний із першими кроками використання стратегічного планування; другий (формування) – виділяється формуванням основних понять та ідей; третій (бізнес-використання) – окреслює застосування нестандартних рішень в економіці; четвертий (аналітичний) – виділено на основі підходів при обґрунтуванні певних рішень; п'ятий (сучасний) – окреслює завдання щодо вирішення спеціальних задач.

Для вітчизняної економічної науки цей напрямок планування є доволі інноваційним, тому вагомим є розгляд та застосування положень сценарного планування для стратегічних цілей розвитку українських підприємств.

Сценарне планування дозволяє домогтися значних результатів при складанні бізнес-планів та побудові прогнозів. Воно тісним чином пов'язане з оптимальним, що дозволяє розглянути та розподіляти рівномірно інвестиції між окремими складовими сценарного укомплектування. Крім цього, воно допускає врахувати всі аспекти ситуації і в більшості випадків не проводить відмін між ірраціональними нав'язливими діями та діями, які вважаються гармонійними – раціональними, ефективними, загальноприйнятими.

Основним елементом сценарного планування є сценарій, побудова якого потребує ретельного вивчення ситуації у зовнішньому та внутрішньому колах середовища підприємства, дослідження можливих кризових ситуацій, а також економічних ризиків. Таким чином, доречно визначати сценарій як динамічну просто-

риво-часову структуру, що складається з подій, які пов'язані одна з одною великою кількістю цілей (мінімум три вихідні мети). Сценарій дозволяє зняти невизначеність, що притаманна прогнозуванню, завдяки побудові конкретних планів із залученням певних параметрів, які базуються на реальних ситуаційних завданнях.

Для сценарного планування характерним є наявність ряду сценаріїв і вибір конкретного з подальшою трансформацією.

Існує кілька підходів до розробки сценаріїв, але всі вони припускають три загальних положення:

1. Вихідним пунктом розробки «сценаріїв майбутнього» завжди повинна бути точна оцінка справжньої стратегічної ситуації організації. Така оцінка веде до розуміння динаміки: значення яких чинників падає і яких зростає по всьому тимчасовому горизонту.

2. Для чинників із невизначеними тенденціями розвитку повинні бути виконані спеціальні прогнози і зроблені раціональні пропозиції експертів.

3. Повинно бути розроблено безліч альтернативних «сценаріїв майбутнього», що представляють собою певну логічну картину. При цьому має дотримуватися обов'язкова умова – альтернативні сценарії не повинні містити протиріч, тобто взаємовиключних кроків і подій.

Однією з умов успішного використання сценарного підходу є виділення центральних питань. Наприклад, таких як чи варто займатися новим видом ділової активності, чи варто здобувати новий бізнес або запускати нову лінію продукції, чи варто інвестувати в модернізацію виробництва. У процесі осмислення події



Рис. 1. Етапи розвитку сценарного планування

Джерело: побудовано автором

бних питань вибирається найбільш важливі з них, задаючи у такий спосіб виразну визначену рамку для всієї роботи зі сценаріями. Слід підкреслити, що далеко не для кожного випадку, не для кожної галузі, не для кожної компанії сценарії повинні бути створені на передбачуваних типах рішень. Проте сценарії є найбільш потужним інструментом вивчення найважливіших областей ризиків і можливостей. Досвід показує, що найлегше шукати відповіді на питання про вихід на нові ринки та інвестиції в нові продукти і технології. Найбільш складно шукати відповідь на питання, яким буде бізнес-портфель організації. Сценарії повинні бути спочатку сфокусовані навколо питань зміни бізнес-ідеї – майбутньої успішної моделі бізнесу, що дозволяє через надання більшої цінності клієнту за рахунок кращих ключових компетенцій заробляти прибуток, а це забезпечує виживання і розвиток організації.

На цьому етапі критично важливо організувати інтерв'ю з власниками, менеджерами, необхідно з'ясувати їхню точку зору на те, які питання в розвитку компанії є найбільш важливими, які типи рішень необхідно прийняти в результаті майбутньої роботи. В інтерв'ю також бажано з'ясувати найбільш важливі джерела інформації для наступного аналізу і відібрати учасників для майбутніх мозкових штурмів. У висновку цього етапу необхідно надати власникам і керівникам зворотний зв'язок, в якому робиться висновок за результатами ідентифікації ключових питань, після чого прийти до взаємної угоди з цього питання.

Алгоритм сценарного аналізу включає наступні кроки [2]:

1. Використовуючи аналіз чутливості, визначаються ключові фактори розвитку підприємства. Завдяки аналізу чутливості ілюструється вплив окремих вихідних факторів на кінцевий результат. Головним недоліком є передумова про те, що зміна одного чинника розглядається ізольовано, тоді як на практиці всі економічні чинники в тій чи іншій мірі корелюються. Визначаються чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR) та ін.

2. Розглядаються можливі ситуації і поєднання ситуацій, обумовлені коливаннями цих факторів. Для цього рекомендується будувати «дерево сценаріїв».

3. Методом експертних оцінок визначаються ймовірності кожного сценарію.

4. По кожному із сценаріїв з урахуванням його ймовірності розраховується NPV проекту, у результаті чого виходить масив значень NPV.

5. На основі даних масиву розраховуються критерії ризику.

Для конкретних розрахунків обрані підприємства харчової промисловості. На рис. 2 представлені провідні виробники соняшникової олії в Україні. Якщо розглядати лідерів ринку з виробництва нерафінованої соняшникової олії, то найбільша частка належить компаніям із

вертикально інтегрованою структурою виробництва, яким притаманний повний цикл виробництва – від вирощування, зберігання та переробки сировини до виробництва та реалізації готової продукції, що дозволяє отримати економію витрат та раціонально управляти фінансовими, ресурсними та інформаційними потоками [3, с. 148]. Ці компанії забезпечують собі значні конкурентні переваги за рахунок власної системи елеваторів, сільськогосподарських підприємств, торгових домів, а також співпраці з іноземними партнерами.

Компанія «Кернел», займаючи 27% у загальному обсязі виробництва нерафінованої соняшникової олії, є однією з найбільших у країні вертикально інтегрованих агропромислових компаній. Вона – одна з найбільших українських експортерів соняшникової олії і зернових культур, а також лідер українського ринку фасованої соняшникової олії. Основними напрямками діяльності є: сільськогосподарське виробництво, зберігання зернових та олійних культур на внутрішніх елеваторах, переробка насіння соняшнику на олійноекстракційних заводах. Агрохолдинг здійснює міжнародні поставки сільськогосподарської продукції шляхом перевалки зернових, олії та шроту через власні термінали в чорноморських портах.

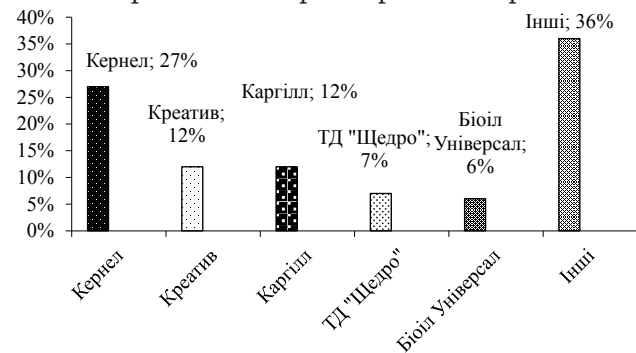


Рис. 2. Частка у виробництві нерафінованої олії за 2013/14 МР

Джерело: складено автором за даними [4]

Промислова група «Креатив» займає 12% у структурі виробництва соняшникової олії, є також вертикально інтегрованою компанією, яка спеціалізується на виробництві та переробці сільськогосподарської продукції. Спеціалізується на виробництві як нерафінованої, так і рафінованої рослинної олії, а також модифікованих жирів, твердих і м'яких маргаринів, майонезів та іншої продукції. Компанія володіє елеваторними комплексами, керує земельним банком у розмірі близько 35 тис. га, також має власний автопарк. «Креатив» реалізує свою продукцію як серед промислових компаній, так і серед кінцевих споживачів. Вироблена продукція реалізується в усіх регіонах України, а також експортується до більш ніж 20 країн світу.

«Каргілл» – один з найбільших в Україні експортерів зерна, олійних культур і продуктів їх переробки. Компанія почала свою діяльність

у 1991 р. з організації спільного підприємства з селекційним інститутом у м. Дніпропетровськ. На даний момент на підприємствах компанії в Києві, Каховці, Куцівці, Брагинівці, Балаклії, Костянтинівці, Користівки, Хащуватому працюють близько 800 співробітників. У 2005 р. «Каргілл» придбав олійноекстракційний завод у Каховці (Херсонська область) та зернові елеватори – Костянтинівський (Донецька область) і Балаклійський (Харківська область). У 2011 р. компанія завершила операцію з придбання компанії «Провімі» – провідного виробника кормів для тварин. «Каргілл» в Україні працює в наступних галузях: торгівля та переробка зернових і масличних культур, поставки підсолонкувачів і текстурізаторів для української харчової промисловості, торгівля і виробництво кормів для тварин.

Торговий Дім «Щедро» – українська компанія, що працює у сфері харчової промисловості і випускає продукцію під торговою маркою «Щедро». Створена в 1996 р. Продукція ТД «Щедро» виробляється на трьох підприємствах – Харківському, Львівському жиркомбінатах та на Запорізькому олієжиркомбінаті, які контролюються групою «Приват». Асортимент ТД «Щедро» налічує понад 50 різновидів продукції, серед яких майонез, маргарин, соуси, гірчиця і т. д.

ТОВ «Біол Універсал Україна» – олієпресовий завод, який розташований на території ПрАТ «Роздільнянський елеватор». Потужність олієпресового заводу становить близько 100 тис. т переробки олійних культур на рік. Продуктами переробки є сира рослинна олія, макуха і лузга гранульована. Відвантаження готової продукції здійснюється автомобільним і залізничним транспортом.

Аналіз фінансового положення підприємств свідчить про загальні негативні тенденції. Серед позитивних пунктів доречно зазначити те, що серед статей балансу всіх підприємств, у т. ч. ТОВ «Біол Універсал Україна», можна виділити «Основні засоби» в активі і «Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)» у пасиві. Але динаміка статті «Валовий прибуток» за останні три роки свідчить про поступову тенденцію зменшення по всіх підприємствах.

Визначення незадовільної структури балансу підприємств (I–V) базувалось на розрахунках коефіцієнтів поточної ліквідності ( $K_{п.л.}$ ), забезпеченості власними коштами ( $K_{з.в.к.}$ ) та відновлення платоспроможності ( $K_{в.п.}$ ) (табл. 1).

Оскільки другий коефіцієнт за підсумками 2014 р. виявилися менше нормативного значення, в якості третього показника розраховано коефіцієнт відновлення платоспроможності. Даний коефіцієнт служить для оцінки перспективи відновлення підприємством нормальної структури балансу (платоспроможності) протягом півроку при збереженні в аналізованому періоді тенденцій зміни поточної ліквідності і забезпеченості власними коштами. Значення

коефіцієнта відновлення платоспроможності вказує на відсутність найближчим часом реальної можливості відновити нормальну платоспроможність для двох підприємств.

Таблиця 1  
Визначення структури балансу

Коефіцієнт	Підприємство					Нормативне значення
	I	II	III	IV	V	
$K_{п.л.}$	1,87	3,34	374,01	2,21	1,52	Не менше 2
$K_{з.в.к.}$	0,20	0,25	0,5	-0,51	-0,21	Не менше 0,1
$K_{в.п.}$	1,25	1,20	1,20	0,5	0,6	Не менше 1

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємств

У результаті аналізу фінансової стійкості підприємств розраховані коефіцієнти автономії ( $K_{а.}$ ), покриття інвестицій ( $K_{п.і.}$ ), маневреності власного капіталу ( $K_{м.в.к.}$ ), рентабельності ( $K_{р.}$ ) (табл. 2).

Таблиця 2  
Визначення фінансової стійкості та рентабельності

Коефіцієнт	Підприємство					Нормативне значення
	I	II	III	IV	V	
$K_{а.}$	0,21	0,24	0,98	0,26	0,17	> 0,5
$K_{п.і.}$	2,5	3,6	30,1	0,04	0,91	0,9, не менше 0,75
$K_{м.в.к.}$	0,43	0,86	0,50	0,09	0,64	позитивне
$K_{р.}$	-0,006	0,05	0,09	-0,12	-0,009	-

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємств

Результати аналізу фінансової стійкості свідчать про нестабільну ситуацію на підприємствах, що досліджувались. Особливої уваги заслуговує коефіцієнт рентабельності, який на трьох підприємствах має від'ємні показники, що свідчить про низьку платоспроможність підприємств.

Проведені розрахунки обумовили необхідність обґрунтування спеціального проекту, спрямованого на розвиток підприємства, в якості останнього обрано ТД «Щедро», найкритичніше за показниками фінансової діяльності підприємство. Запропоновано побудову окремого цеху з виробництва біопалива, що має працювати на основі відходів виробництва, а в перспективі й побудову декількох цехів на різних підприємствах компанії. Можливі форми інвестицій: венчурне фінансування, акціонерне фінансування, надання кредитів і позик, надання гарантій. Загальний обсяг інвестицій – \$1 570 000, необхідний обсяг інвестицій – \$670 000, власні кошти підприємства – \$900 000, внутрішня норма прибутковості (IRR) – 50%, чиста поточна вартість (NPV) – \$1 500 000, термін окупності (PB) – 1,5 року,

Таблиця 3

## Вихідні умови та оцінка ризику проекту

Сценарій	NPV, \$	Імовірність, %	Міра ризику, \$	Ступень ризику, тис. \$	Можливість ризику, %
Песимістичний	1750000	40	700000	210	0,3
Реалістичний	1500000	40	600000	180	0,3
Оптимістичний	1340000	20	268000	240	0,9

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємств

індекс прибутковості (PI) – 100. Економічний ефект будівництва цеху полягає в можливостях реалізації необхідного продукту й утилізації відходів на підприємстві. У результаті аналізу техніко-економічного обґрунтування проекту було встановлено, що ключовими факторами, які визначають ризик даного проекту, можуть бути: маркетингові ризики збуту, ризик конфліктів із громадськістю та непередбачувані ризики.

Доречно розглянути результати SWOT-аналізу з точки зору якості проекту:

1. Сильні сторони: проект може отримати підтримку місцевої влади й увійти до програми екологічного розвитку територій; на вихідну сировину не потрібно вкладати кошти; біопаливо користується стабільним платоспроможним попитом.

2. Слабкі сторони: відсутність досвіду будівництва та експлуатації подібних виробництв; сезонність; відсутність державної підтримки.

3. Можливості: виробництво електроенергії та розвиток подальшої переробки сировини; виробництво продукції інших видів.

4. Загроза: у разі затримки реалізації проекту розвиток переробних потужностей із виробництва біопалива може скласти цінову конкуренцію.

У загальному ж випадку для визначення ключових параметрів проекту можна використовувати аналіз чутливості, в якості оптимального інструменту для цього рекомендується застосовувати відповідний модуль аналізу програмного пакету Project Expert, що забезпечує можливість швидкого перерахунку за всіма чинниками. Хоча в більшості випадків ключові фактори проекту відомі з попереднього досвіду або встановлені за результатами маркетингового дослідження, а аналіз чутливості необхідний лише для кількісного визначення ступеня впливу цього чинника.

Моделюючи значення NPV у залежності від ключових факторів, отримані значення NPV по трьом опорним варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний). Методом експертних оцінок були визначені також ймовірності реалізації цих варіантів. Отримані результати використовувалися як вихідні дані для імітаційного моделювання (табл. 3).

Очікуване значення можливе в найближчому майбутньому, адже цей показник визначає прогноз прибутковості. Крім того, показники високої імовірності настання ризикових ситуацій указують на недоречність упровадження такого сценарію. Аналізуючи отримані результати, відзначаємо, що метод сценаріїв дає більш песимістичні оцінки щодо ризику інвестиційного проекту. Слід зазначити, що використовуючи сценарний підхід, можна розглядати не тільки три варіанти. При цьому доречно поєднувати сценарний аналіз з іншими методами кількісного аналізу ризиків, наприклад, із методом дерева рішень і аналізом чутливості.

Отже, підводячи підсумки дослідження, доречно зазначити, що сценарний підхід рекомендується використовувати тільки в тих випадках, коли кількість сценаріїв невисока, а значення факторів дискретне. Якщо ж кількість сценаріїв дуже велика, а значення факторів безперервні, рекомендується застосовувати інші методи.

**Висновки.** Таким чином, у результаті проведених досліджень розглянуто історичні передумови формування й застосування сценарного підходу для розвитку підприємств; виявлено фактори та особливості розробки сценаріїв; апробовано результати теоретико-методологічних положень на олійно-жирових підприємствах; визначено критерії оцінки ризику впровадження інноваційного проекту та на основі положень сценарного підходу обґрунтовано його доречність.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Брецьман Ф., Гетц И. Сценарное планирование возвращается и становится неотъемлемой частью эффективного корпоративного управления / Ф. Брецьман, И. Гетц [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://performance.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Scenario-Planning4.pdf>.
2. Кошечкин С.А. Концепция риска инвестиционного проекта / С.А. Кошечкин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/finanalysis/invest>.
3. Салига С.Я., Каладжи І.А. Формування стратегічного маркетингу на промислових підприємствах: [монографія] / С.Я. Салига, І.А. Каладжи. – Запоріжжя: ЗДМУ, 2007. – 167 с.
4. Экономические показатели работы масложирового комплекса Украины в 2013/14 МГ // Масложировой комплекс. – 2015. – № 4. – С. 11–13.