

УДК 658.5

В.А. ГЕОРГІЄВ, викладач
Маріупольського державного університету

ЕКОНОМІЧНИЙ СЦЕНАРІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Економічний сценарій – важливий інструмент удосконалення системи управління підприємством. У статті розглянуто питання концептуальної розробки сценарного підходу до управління підприємством.

Ключові слова: управління підприємством, економічний сценарій, сценарний підхід до управління підприємством, стратегічне планування, ситуаційний підхід до управління підприємством.

Постановка проблеми. У наш час існує коло невирішених питань економічної науки, які потребують пильної уваги дослідників. Одне з найважливіших питань – розробка та впровадження у господарську практику сценарного підходу до управління, який передбачає побудову та дослідження альтернатив економічного стану підприємства в майбутньому. Цей підхід передбачає формування та вибір варіантів економічного стану підприємства. Такі варіанти, які описують певні шляхи розвитку господарської діяльності, отримали назву сценаріїв. Сценарний підхід міцно перетинається та методологічно взаємозбагачується зі стратегічним плануванням та ситуаційним управлінням підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вперше термін «сценарій» до прогнозування був запропонований німецьким філософом, футурологом Германом Каном [16]. Сценарному підходу до управління присвятили праці ряд зарубіжних та вітчизняних авторів і дослідників, а саме: О.С. Большаков, Х. Бандхольд, А.Р. Білоусов, М.В. Грачова, Д. Кевін, Д.О. Кононов, С.С. Кульба, П.П. Ковальов, С.А. Косяченко, Т.В. Лаєва, М. Ліндгрєн, Д. Мерсьє, В.І. Михайлов, С.Б. Переслєгін, О. Пітканєн, Дж. Раткліф, Дж. Ринглант, К. ван Верден, П. Шварц та ін.

Мета статті. На сьогодні методологічно невизначеними та не повністю науково опрацьованими є такі питання:

- поняттєвий апарат сценарного підходу до управління підприємством;
- методичні аспекти використання сценарного підходу до управління економічним потенціалом підприємства;
- зв'язок сценарного підходу та стратегічного планування;
- зв'язок сценарного підходу та ситуаційного управління.

Наведений вище перелік питань сформував базові завдання, які необхідно вирішити при формуванні методології сценарного підходу до інструменту управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Спочатку відзначимо, що у теорії мікроекономіки розглядаються альтернативи використанню економічних ресурсів суб'єктів господарювання, але не є дослідженою формалізація майбутніх альтернатив використанню економічного потенціалу підприємства. Ця нагода обумовила наше подальше дослідження.

Герман Кан розглядав сценарій як певний майбутній наратив, тобто розповідь про майбутнє. Це ескіз подій, як вони могли б розвиватися в майбутньому. Г. Кан увів іншу трактовку поняття «сценарій», відмінну від традиційного режисерського розуміння, але сучасне осмислення сценаріїв у економічному сенсі доволі відійшло від первинних усвідомлень німецького філософа. Сьогодні економічний сценарій слід розглядати не тільки та не стільки як прогноз, але й як засіб зворотного зв'язку з май-

бутнім (планування, прийняття управлінських рішень та економічний контроль) та як важливий фактор ведення господарської діяльності.

Уперше поняття «сценарій» в управлінні виникає в контексті розробок провідної британо-нідерландської компанії Royal Dutch Shell, яка завдяки сценарному підходу змогла використати всі економічні можливості та зменшити збитки внаслідок енергетичної кризи кінця 70-х років ХХ ст. [14, с. 85]. Але спочатку поняття «сценарій» використовувалося переважно в сенсі прогнозування можливих варіантів економічного майбутнього [14, с. 71].

Постає питання взаємовідношення понять «сценарій» та «план». Стратегічне планування підприємства на сучасному етапі не охоплює всіх важливих економічних станів – варіантів використання економічного потенціалу підприємства. Аргументом, який свідчить про це, є висновок американських дослідників Г. Мінцберга, Б. Альстренда, Дж. Лемпела: «Реальні стратегічні дії не мають нічого спільного з наміченими цілями» [10, с. 17].

Але беззаперечно, що варіантів розвитку подальших напрямів і економічних станів господарської практики безліч. Питання полягає в тому, щоб розробити методологію вибору мінімальної та оптимальної кількості економічних сценаріїв розвитку.

Подальший аналіз літературних джерел [1, 12, 14 та ін.] показав, що визначення понять «економічний сценарій», «сценарний аналіз», «сценарний синтез», «сценарний підхід до управління» практично відсутні. Найбільш близьке за сенсом визначення подає Д.А. Аакер: «Сценарії розробляються виходячи із стратегічних невизначеностей, а також можливостей і загроз середовища» [1, с. 61].

Як можна побачити з наведеної цитати, вичерпного визначення Аакер не подає. Під такий спосіб може підходити будь-який метод аналізу складного економічного середовища (та й не тільки складного).

Ця концептуальна невизначеність призводить до того, що сценарний підхід

отождоюється, з одного боку, зі стратегічним плануванням, а з іншого – з ситуаційним управлінням підприємством.

На сьогодні в економічній науці економічне майбутнє досліджується переважно в аспекті прогнозування. Але не розглядається те, як майбутнє може мати вплив на сучасний економічний стан підприємства, в особливо ступінь чутливості результатів використання економічного потенціалу підприємства до факторів господарської діяльності. Слід урахувати, що усвідомлення варіантів розвитку управління економічним станом підприємства в майбутньому, програвання цих варіантів впливає на прийняття управлінського рішення про формування, використання та взагалі управління економічним потенціалом підприємства.

При прийнятті рішення потрібно враховувати ряд факторів:

- наявні економічні ресурси підприємства та їх структура;
- наявні технології використання економічних ресурсів підприємства задля ведення господарської діяльності (виробництва продукції, надання послуг, здійснення робіт);
- наявні технології прийняття управлінських рішень.

До факторів, що перелічені вище, потрібно додати ще один, а саме усвідомлення можливих варіантів реалізації наслідків управлінських рішень.

Як зазначає О.С. Большаков, «метод сценаріїв надає можливість оцінити найбільш вірогідний хід подій і можливі наслідки рішень, що приймаються» [3, с. 135].

На відміну від стратегічного плану підприємства, сценарій повинен містити опис тенденцій економічного розвитку, набір зв'язків «що – якщо» між подіями господарської діяльності підприємства.

Сценарій повинен мати докладний опис майбутнього розкриття економічного потенціалу підприємства як системи, опис зв'язків між його елементами в майбутньому. О.С. Большаков надає перелік моделей, які можуть використовуватися при формуванні сценаріїв

[3, с. 136]. Далі розглянемо ці моделі докладніше.

Описові моделі. Використовуються задля фіксації властивостей та параметрів рішень, що плануються на період прогнозування [3, с. 136].

Тут дослідник змішує сценарний підхід та планування. Ми вважаємо, що хоча сценарний підхід – невід’ємна частина загального планування господарської діяльності підприємства, ототожнення не припустимо, тому що сценарії містять опис варіантів, та не всі ці варіанти можуть плануватися керівництвом підприємства. На наш погляд, описові моделі точніше треба назвати дескриптивними моделями.

Визначувальні моделі. Це такі моделі, що «використовують методи кількісного прогнозування характеристик об’єкта» [3, с. 136].

На наш погляд, назва типу цих моделей має бути інша, – це кількісні моделі. З назви «кількісні моделі» можна зробити висновок: такі моделі використовують аналітичний апарат економіко-математичних методів (методи математичної статистики, економетрики, теорії графів тощо).

Також до методики кількісних моделей потрібно додати аналіз зв’язків та чутливості залежних факторів від змінних факторів, тобто проаналізувати еластичність вихідних фінансово-економічних результатів підприємства стосовно факторів (підсистем) його господарської діяльності.

Аналіз чутливості передбачає дослідження варіантів розвитку за допомогою середніх величин або побудови дерева ймовірностей та побудови «профілю ризику» [13, с. 96].

Згідно з дослідниками М.В. Грачовою, С.В. Бабаскіним, І.М. Волковим, методика сценарного аналізу – це подальший розвиток аналізу чутливості, тому що він враховує змінну під впливом ряду факторів [5, с. 89].

Зрозуміло, що сценарний аналіз – це концептуальна основа сценарного підходу. Далі ми пропонуємо власне визначення поняття «економічний сценарій».

Економічний сценарій – це варіативний якісний та кількісний опис майбутнього економічного стану підприємства задля прийняття певних рішень. Економічний сценарій може бути використаний задля вдосконалення управління та розкриття економічного потенціалу підприємства.

Економічний сценарій потребує наявності зворотного зв’язку із певними майбутніми економічними станами підприємства, майбутнім розкриттям економічного потенціалу та відповідними фінансово-економічними результатами господарської діяльності підприємства.

Варіативний опис, на відміну від стратегічного плану підприємства, містить множину таких сценаріїв-варіантів, які не можуть бути сплановані (криза, дефолт ринку тощо).

Майбутній економічний стан – це становище економіки підприємства, розкриття його економічного потенціалу внаслідок здійснення майбутніх подій.

На підставі вищесказаного можна зробити такі висновки:

– для економічного сценарію (або сукупності економічних сценаріїв) існує точка відліку. Наприклад, це сучасний економічний стан підприємства. Або економічний стан підприємства в минулому;

– певні економічні стани підприємства, або економічні події (господарські операції тощо) формують певну множину траєкторій розвитку управління, формування та використання економічного потенціалу задля отримання бажаних фінансово-економічних результатів від господарської діяльності підприємства;

– економічний сценарій об’єднує економічні стани підприємства себто множину перетинів на траєкторії розвитку господарської діяльності підприємства. Перетин, тобто моментний економічний стан підприємства характеризується фінансово-економічними показниками. Траєкторія характеризується зміною, динамікою фінансово-економічних показників підприємства під впливом тих або інших факторів. Вплив фактора часу на фінансово-економічні результати від управління та

використання економічного потенціалу підприємства у статті не досліджується;

– якщо елімінувати вплив фактора часу, для формування економічної моделі сценарію потрібно використати фундаментальний економічний аналіз підсистем економічного потенціалу як факторів зміни економічних становищ підприємства та визначити чутливість фінансово-економічних показників підприємства до них.

Визначимо поняття «сценарний підхід до управління підприємством». Для цього спочатку визначимо поняття «сценарний аналіз». Дослідник Т.В. Лавєва пропонує таке визначення поняття «сценарний аналіз»: «Сценарний аналіз повинен дати набір детальних описів послідовності подій, які з прогнозованою вірогідністю можуть привести до бажаного кінцевого стану або кінцевого стану, що планується, або до можливих результатів при варіантах розвитку, що розглядаються сценаристом» [7].

Наведене вище визначення не є точним. Слово «аналіз» означає «розчленування», «розділення» задля дослідження первісних факторів та взаємозв'язків між ними. Простий опис, тобто дескриптивна модель – це ще не повний аналіз.

Сценарний аналіз як невід'ємна складова сценарного підходу до управління має давати детальний опис та взаємозв'язки майбутніх подій з урахуванням вірогідності їх здійснення та допомогти побудувати оптимальну траєкторію руху економічної системи підприємства до обраної мети.

Дескриптивна модель – це початок будь-якого аналізу. Тому сценарний аналіз повинен виявити якісні, потім дослідити кількісні взаємозв'язки між факторами економічного сценарію.

Сценарний підхід крім аналізу повинен містити також і синтез – загальні засади прийняття управлінських рішень при опрацюванні економічного сценарію. Сценарний синтез – це методика прийняття управлінських рішень на підставі даних сценарного аналізу.

Сценарне планування – складова сценарного підходу, пов'язана з плану-

ванням фінансово-економічних показників економічних сценаріїв. Стратегічний план та стратегія підприємства – це не одне й те ж, хоча мають певні точки перетину. Стратегічний план розглядає бажані стани підприємства в майбутньому, тоді як економічний сценарій розглядає як бажані, так і не бажані варіанти станів підприємства в майбутньому. З іншого боку, варіативність у формуванні стратегічного плану підприємства та побудові його стратегічного набору – це елемент сценарного підходу до управління.

Тому сценарний підхід слід визначити таким чином: *сценарний підхід до управління підприємством – це аналіз і синтез ймовірних майбутніх економічних станів підприємства з урахуванням поставленої стратегічної мети.*

Слід звернути увагу на переваги сценарного підходу до економічного потенціалу підприємства, серед яких виділимо такі:

– урахування взаємозв'язку між змінними та впливу цієї залежності на значення результативного показника (наприклад, фінансово-економічні результати від управління (формування, використання) економічного потенціалу підприємства [5, с. 90];

– побудова різноманітних варіантів здійснення сценарію використання економічного потенціалу підприємства [5, с. 90];

– концептуальна насиченість та кількісна визначеність взаємозв'язків елементів множини сценаріїв використання економічного потенціалу підприємства, яка допомагає прийняти управлінські рішення більш зважено та обґрунтовано [5, с. 90].

Недоліки сценарного підходу, які існують на сучасному етапі розвитку цієї методології управління підприємством, є такими:

– необхідність глибокого кількісного дослідження кожного сценарію використання економічного потенціалу підприємства. Кількісне дослідження потребує великого обсягу підготовки, відбору даних та аналітичної роботи [5, с. 89];

– невизначеність меж сценаріїв, прозорість меж сценаріїв, певний волюнтаризм при виборі сценаріїв [5, с. 89]. Чіткість і точність побудови економічного сценарію використання економічного потенціалу підприємства залежить від якості методики вибору та кількісної оцінки економічних сценаріїв;

– логічна кількість комбінацій змінних у сценаріях обмежена, що призводить до обмеження практичної цінності використання сценарного підходу [5, с. 89] до управління економічним потенціалом підприємства.

Збір, підготовка та обробка кількісної інформації про економічний стан підприємства завжди були трудомісткою та важкою процедурою. Кількісна невизначеність меж сценаріїв – це тимчасовий, суб'єктивний недолік існуючих методик сценарного підходу до управління підприємством. Він виникає внаслідок того, що сьогодні чіткі кількісні критерії розмежування сценаріїв відсутні. Ця проблематика, на наш погляд, багато в чому обумовлена відсутністю чіткої бази розмежування сценаріїв» [4, с. 741].

До критеріїв розмежування економічних сценаріїв слід висунути такі вимоги:

– чіткість у виборі системи відліку параметрів економічного сценарію в часі та просторі фінансово-економічних показників;

– чіткість та кількісне розмежування економічних сценаріїв;

– несуперечність побудованої множини економічних сценаріїв.

Відповідно до цілей нашого аналізу виділимо впливаючі фактори, які містить економічний потенціал підприємства та які впливають на фінансово-економічні показники господарської діяльності.

Ці фактори присутні у відповідних підсистемах економічного потенціалу підприємства:

– виробництво (техніко-технологічна підсистема);

– кадри (підсистема кадрів та управління);

– маркетинг (маркетингово-збутова підсистема);

– фінанси (фінансова підсистема).

Підсистеми описуються набором функцій f_i , пов'язаних з можливими витратами економічних ресурсів z_i за підсистемою підприємства:

– виробництво:

$$K = (f_{K1}(z_1), \dots, f_{Kn}(z_n)) \rightarrow F_K; \quad (1)$$

– кадри:

$$L = (f_{L1}(z_1), \dots, f_{Lo}(z_o)) \rightarrow F_L; \quad (2)$$

– маркетинг:

$$M = (f_{M1}(z_1), \dots, f_{Mp}(z_p)) \rightarrow F_M; \quad (3)$$

– фінанси (за винятком показників ділової активності та рентабельності, що характеризують ефективність підприємства в цілому):

$$F = (f_{F1}(z_1), \dots, f_{Fr-2}(z_{r-2})) \rightarrow F_F; \quad (4)$$

– фінансово-економічні результати діяльності підприємства в цілому:

$$E = (f_{E1}(z_1), f_{E2}(z_{E2})) \rightarrow F_E. \quad (5)$$

Кількість факторів, які ми обрали для побудови фазового простору економічних станів підприємства – п'ять. Чотири змінні фактори (виражені функціями F_K, F_L, F_M та F_F), що впливають на стан економічної системи підприємства F_E .

У нашому випадку фазова траєкторія побудована у п'ятивимірному просторі та описує зміну фінансово-економічних результатів підприємства під впливом функцій, що описують підсистеми економічного потенціалу підприємства.

Економічний сценарій, що описує використання економічного потенціалу підприємства, є певною траєкторією в фазовому економічному просторі. Тому економічний сценарій пов'язаний також із ситуаційним підходом, бо управління підприємством має враховувати умови конкретної ситуації та наявність конкретних ресурсів. Тобто функція фінансово-економічних результатів використання економічного потенціалу підприємства матиме такий вигляд:

$$E = P(F_K, F_L, F_M, F_F). \quad (6)$$

Якщо припустити, що функції змінних у дужках неперервні, то ми маємо опис впливу кожної з них на економічне становище підприємства за допомогою системи диференціальних рівнянь:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\partial E}{\partial F_K} = P_K(F_L, F_M, F_F) \\ \frac{\partial E}{\partial F_L} = P_L(F_K, F_M, F_F) \\ \frac{\partial E}{\partial F_M} = P_M(F_K, F_L, F_F) \\ \frac{\partial E}{\partial F_F} = P_F(F_K, F_L, F_M) \end{array} \right. \quad (7)$$

Головна вимога до функції стану використання економічного потенціалу підприємства $E \rightarrow \max$, тобто максимізація найважливіших показників фінансово-економічних результатів – доходу та чистого прибутку.

Висновки. Підприємство – це досить складна, відкрита до зовнішнього середовища економічна система. Важливим інструментом підвищення якості управління підприємством є сценарний підхід, пов'язаний зі стратегічним плануванням та ситуаційним управлінням. Математичний апарат, який буде використовуватися для моделювання фінансово-економічних результатів використання економічного потенціалу підприємства, має бути простим, але чітким та здатним чітко працювати з реальними економічними даними, які отримано з річної фінансової звітності, пояснень до річної звітності підприємства та інших відомостей про господарську діяльність.

Список використаної літератури

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер; пер. с англ. под ред. С.Г. Блжук / Д. Аакер. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.

2. Белоусов А.Р. Долгосрочные тренды российской экономики. Сценарии экономического развития России до 2020 года / А.Р. Белоусов: EV-EXPRESS: <http://dlib.eastview.com/browse/doc/8928534>

3. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб.: Питер. – 416 с.

4. Георгиев В.А. Сценарный подход к управлению инвестиционными проектами / В.А. Георгиев: Проблемы раз-

вития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. трудов: Донецкий национальный университет. – Донецк, 2007.

5. Грачева М.В. Риск-анализ инвестиционного проекта: учебник для вузов / М.В. Грачёва. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 351 с., с. 89.

6. Ковалёв П.П. Методология сценарного анализа / П.П. Ковалёв // http://www.eabr.org/media/img/rus/publications/articles/Kovalev_rus.pdf

7. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №2 // www.dis.ru/library/manag/archive/2006/3/4217.html

8. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд; пер. с англ. – М.: Изд-во: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.

9. Лукашевич О.М. Значения стратегического анализа в системе стратегического управления господарскими организациями / О.М. Лукашевич // http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20OM.pdf

10. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпл; пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.

11. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова: Российская АН.; Российский фонд культуры. – 3-е изд., стереотипное испр. и доп. – М.: АЗЪ, 1995. – 928 с.

12. Переслегин С.Б. Новые карты будущего, или Анти-Рэнд / С.Б. Переслегин. – М. АСТ: АСТ МОСКВА, СПб.: Terra Fantastica, 2009. – 701 с.

13. Подшиваенко Г.П. Инвестиции: учеб. пос. / Г.П. Подшиваленко, Н.И. Лахметкина, М.В. Макарова [и др.]. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2006. – 200 с.

14. Рингланд Дж. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Дж. Рингланд. – 2-е изд.:

пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.

15. Шарапов О.Д. Економічна кібернетика: навч. посіб. / О.Д. Шарапов, В.Д. Дербенцев, Д.Є. Семьонов. – К.: КНЕУ, 2004. – 231 с.

16. Kahn H. The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years / H. Kahn, A. Wiener. The Hudson Institute, 1967.

17. Mercer D. Scenarios made easy / D. Mercer: [Long Range Planning] – Vol. 28. – № 4. – 1995. – P. 81–86.

18. Pitkanen Olli / Scenario Method to Find Legal Challenges to Future Information Businesses / O. Pitkanen // <http://www.hiit.fi/~opp/pub/ScenarioMethodBonn2006-06.pdf>

19. Ratcliffe J.S. Scenario Building: A Suitable Method for Strategic Construction Industry Planning? / J.S. Ratcliffe // http://buildnet.csir.co.za/cdcproc/docs/1st/ratcliffe_js.pdf

20. Schwartz P. The art of the long view / P. Schwarz. – Chichester: John Wiley & Sons, 1991.

Экономический сценарий – важнейший инструмент совершенствования системы управления предприятием. В статье рассмотрен вопрос концептуальной разработки сценарного подхода к управлению предприятием.

Ключевые слова: управление предприятием, экономический сценарий, сценарный подход к управлению предприятием, стратегическое планирование, ситуационный подход к управлению предприятием.

An economic scenario is a major instrument of perfection of control the system by an enterprise. In the article researched the question of conceptual development the scenario method of the management of enterprise.

Key words: management, economic scenario, scenario method of the management of enterprise, strategic planning, situational method of the management of enterprise.

Надійшло до редакції 08.12.2010