

СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто аспекти формування стратегій розвитку підприємств машинобудування. Потреба у передбаченні розвитку економічних процесів в бізнес-середовищі підприємств викликана наростанням невизначеності зовнішнього середовища, що в значній мірі визначила неконкурентоспроможність промислових підприємств.

В результаті досліджень визначено необхідність застосування сценарного підходу для здійснення аналізу економічних процесів розвитку промисловості, який дозволяє з певним рівнем імовірності визначити можливі тенденції та взаємозв'язки макроекономічних факторів, що формують бізнес-середовище підприємств.

За допомогою сценарного підходу вибрано дві головні невизначеності, які формують тренди розвитку зовнішнього середовища, можливості і загрози з боку зовнішнього середовища та надають вплив на майбутній розвиток підприємств машинобудування. Визначено чотири сценарії розвитку середовища функціонування, урахування яких буде визначати характеристики й напрямки стратегічних рішень в області управління промисловими підприємствами.

Ключові слова: розвиток; бізнес-середовище; управління; підприємства; сценарний підхід.

Постановка проблеми. Істотна залежність функціонування і розвитку господарюючих суб'єктів промислової сфери від чинників зовнішнього середовища в значній мірі визначила неконкурентоспроможність реального сектора економіки і нестійкість його розвитку. Відсутність ефективних механізмів протидії дестабілізуючим чинникам зовнішнього середовища в умовах кризи, що продовжується, привела до того, що обсяги промислового виробництва катастрофічно скоротилися. Згідно з офіційними даними, в 2015 році падіння промислового виробництва досягло 13,4 % по відношенню до 2014 року, і 23,5 % порівняно з 2013 роком, у тому числі обсяг продукції машинобудування в 2015 році скоротився на 14,6 % і склав всього чверть від обсягів реалізації 2013 року [2], що стало найглибшим спадом виробництва за останнє десятиліття. При цьому необхідно зауважити, що продукція промислового комплексу, зокрема машинобудування, пов'язана з техніко-технологічним оновленням всіх галузей завдяки виробництву інвестиційної продукції, тому якщо не зосередити увагу на даній ситуації, можлива втрата значної частки ринку, яку займають закордонні компанії.

Однією з причин сформованої тенденції є те, що вітчизняні компанії не приділяють уваги специфіці нової економічної ситуації, яка визначається розвитком глобалізації, повсюдною інформатизацією, активізацією інноваційної діяльності та істотно змінює середовище функціонування сучасних організацій. Відзначені зміни швидко зростають, відповідно значно зростають ризики, пов'язані не тільки з ускладненням процесів виробництва й реалізації продукції, але й з пошуком нових напрямків розвитку бізнесу та розробкою стратегії розвитку організації. Це вимагає більшої орієнтованості на передбачення розвитку економічних процесів в бізнес-середовищі підприємств, вибудовування моделей розвитку бізнесу на основі оцінки факторів середовища.

Здійснення дослідження аналізу і прогнозування економічних процесів розвитку промисловості та практична реалізація отриманих результатів неможливі без застосування відповідного інструментарію. Для якісного оцінювання можливостей реалізації стратегії розвитку підприємств промисловості необхідне використання сценарного підходу, який дозволяє з певним рівнем імовірності визначити можливі тенденції та взаємозв'язки глобальних, макроекономічних факторів, що формують бізнес-середовище підприємств.

Аналіз останніх досліджень. Питання методології сценарного підходу, побудови прогнозних сценаріїв представлені в теоретичних і прикладних розробках провідних вітчизняних і закордонних фахівців, у тому числі в роботах Д.А. Аакера [1], Ф.Ван Ноттена [13], М.О. Кизима, О.А. Геймана [3], Т.С. Клебанової [4], Д.А. Кононова [5], М.Ліндгрена, Х.Бандхольда [6], С.А. Попова [7], Д.Рингlanda [11] й інших. Однак у цей час застосування на практиці сценарного підходу відбувається недостатньо комплексно. В області формування прогнозів і вироблення управлінських рішень вимагають подальшого опрацювання розробки, що включають моделі й інформаційні бази, необхідні для вибору найбільш ефективного варіанта реалізації загальної стратегії компанії.

Метою роботи є дослідження сценарного підходу як методу підвищення ефективності управління розвитком машинобудівних підприємств.

Викладення основного матеріалу. Машинобудівні підприємства випробовують найбільший рівень впливу зовнішнього середовища через значну залежність попиту на їхню продукцію від кон'юнктурних коливань, пов'язаних з рівнем інвестиційної активності підприємств-споживачів машинобудівної

продукції. З іншого боку політична й економічна нестабільність різко погіршує перспективи роботи вітчизняних підприємств та сприяє виникненню додаткових ризиків.

Загальне зменшення частки реалізованої продукції машинобудівних підприємств в структурі промислової продукції, від'ємні фінансові результати діяльності в цілому по переробній промисловості та зокрема у машинобудуванні, низький рівень рентабельності операційної діяльності, від'ємні показники чистого прибутку (збиток) створюють середовище ризиків розвитку підприємств.

Ефективність управління розвитком машинобудівних підприємств сьогодні є досить низькою, про що свідчить ряд показників:

- зниження рівня операційної рентабельності машинобудування майже в 2 рази (з 6,6 % в 2013 р. до 3,4 % в 2015 р., при тому, що по таких категоріях як виробництво електричного устаткування рентабельність знизилася з 8,2 % до – 1,5 %);

- зниження обсягів замовлень на наступні періоди;

- зношеність основних виробничих фондів у машинобудуванні. Ступінь зносу основних засобів машинобудівної промисловості становить близько 60%, при цьому найбільший ступінь зносу основних засобів в 2015 р. на підприємствах, що виробляють автотранспортні засоби -94,5%;

- низьке завантаження й нерівномірність використання виробничих потужностей (обсяги виробництва й реалізації продукції в машинобудуванні скоротилися з 143533,1 млн. грн. в 2012 до 115261,7 млн. грн. в 2015 році, або на 20 %);

- продуктивність у секторі машинобудування, знаходиться на рівні, що є нижче середнього по країні й причому на дуже низькому рівні;

- низька стійкість великих промислових підприємств і різке загострення кризової ситуації під впливом зовнішніх факторів.

Погіршення показників ефективності діяльності машинобудівних підприємств тісно пов'язане зі зміною середовища, наростанням його невизначеності. При цьому несвочасне оцінювання рівня і характеру змін середовища функціонування є важливою причиною неефективного управління, що стає додатковою загрозою розвитку підприємства.

Тому, на наш погляд, для розробки працюючих стратегій розвитку, в тому числі і протидії загрозам середовища доцільно використовувати сценарний підхід.

Сценарій, за визначенням Д.А. Аакера, - це «спосіб аналізу складного середовища, у якому присутня множина значимих тенденцій і подій, що впливають один на одного. Сценарії дозволяють аналізувати й планувати нестандартні ситуації. Вони допомагають зрозуміти, при яких умовах може виникнути сприятлива або несприятлива ситуація. Сценарій дозволяє оцінити, як можна і як потрібно впливати на процеси, що приводять до прийнятних і неприйнятних для організації результатів» [1, с. 182–189].

Ф. Ван Ноттен уточнює визначення сценарію - це «гіпотетична послідовність можливих подій, що фокусує увагу на причинно-наслідковому зв'язку між цими подіями і точками ухвалення рішень, здатних змінити хід і траєкторію руху в часі всієї даної системи в цілому або окремих її підсистем» [13, с. 97].

М. Портер сприймав розробку альтернативних сценаріїв як важливий інструмент, що дозволяє врахувати фактор невизначеності при виборі і розробці стратегії. Застосування сценаріїв дозволяє компанії уникнути небезпечних, вузько спрямованих прогнозів майбутнього [8, с. 603].

Отже сценарний підхід – це спосіб аналізу проблеми, при якому розглядаються різні варіанти розвитку подій у майбутньому. Сценарний підхід припускає проведення сценарного дослідження, у ході якого будується кілька альтернативних сценаріїв. Мета сценарного дослідження - інтерпретувати теперішні дії у світі майбутніх подій, а також виробити дії, що дозволять уникнути небезпек у майбутньому, вивчити різноманітне й невизначене майбутнє, врахувати якісні дані й стратегії всіх зацікавлених осіб.

Сценарій, на відміну від прогнозу, не є описом порівняно передбачуваного розвитку подій сьогодення. У стабільних умовах й у коротких тимчасових рамках прогнози є й необхідними, і діючими. Однак зі зростанням невизначеності, виникає потреба в інших інструментах планування, що дозволяють виявляти й вивчати майбутні ділові умови, щоб визначити потенційні ризики й підготуватися не до одного, а до багатьох можливих альтернатив майбутнього. Сценарій ефективний у середньо- та довгостроковій перспективі, при середньому або високому ступеню невизначеності, він визначає найбільш вірогідні варіанти майбутнього. При використанні сценарного моделювання стратегія управління набуває необхідної гнучкості для того, щоб організація залишалась успішною при різноманітних варіантах розвитку майбутнього.

Вивчення [1, 3, 5, 6, 7, 11, 13] дозволяє укрупнено представити процес сценарного моделювання таким чином:

- визначення ключових чинників, які викликають зміни в середовищі, їх взаємовплив, закономірності і зв'язки з точки зору цілей сценарного дослідження;

- визначення можливих варіантів розвитку подій по кожному ключовому чиннику з врахуванням існуючих концепцій розвитку і функціонування системи;

- формування сценаріїв, яке включає попередній аналіз кожного на предмет внутрішньої несуперечності;

- інтерпретація сценаріїв, в ході якої визначається чи можна реалізувати на практиці розроблені сценарії, і уявлення про подальший їх розвиток.

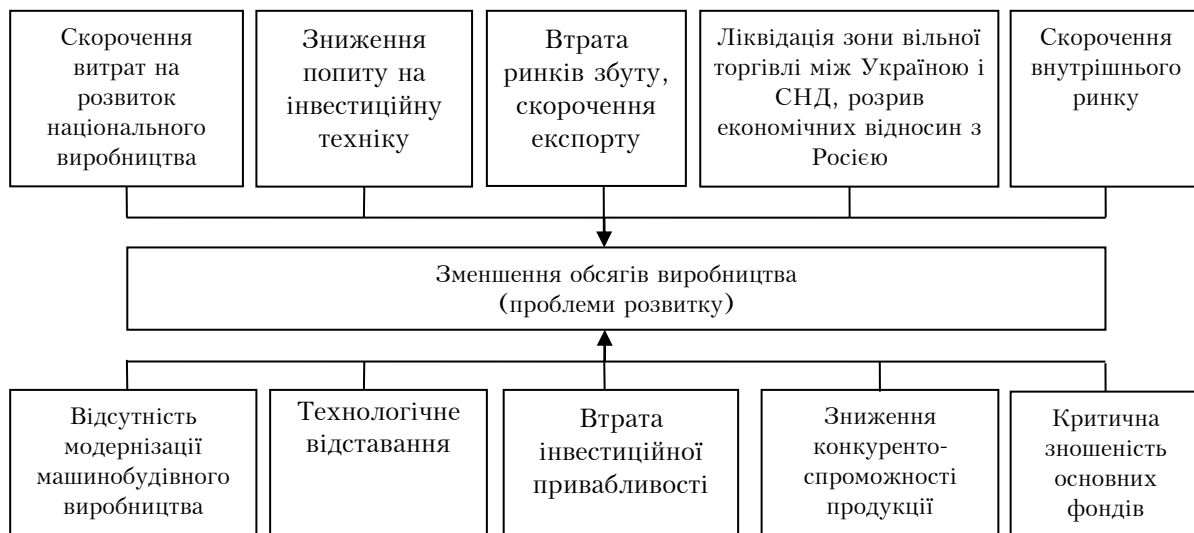
В результаті сценарного моделювання з'являється можливість вироблення такої стратегії, яка буде прийнятною при будь-якому варіанті розвитку подій з точки зору досягнення цілей системи.

Переваги у використанні сценарного підходу укладаються у наступному:

- сценарії мають реальний потенціал для прийняття управлінських рішень, адже складаються вони з урахуванням подій майбутнього, які реально можуть відбутися та виходячи з ідей, які є корисними для розвитку компанії;

- розроблені імовірні сценарії якісно і структурно відрізняються один від одного і охоплюють великий діапазон невизначеності.

З метою оцінювання рівня і характеру змін середовища функціонування машинобудівних підприємств було проведено дослідження впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємств машинобудівної галузі [12], і виділено основні фактори, що сприяють зменшенню обсягів виробництва машинобудівної продукції, які умовно можна згрупувати на ті, у яких визначальною ознакою є державна економічна політика, і ті, визначальною ознакою яких є інвестиційна складова (рис. 1).



Довідка: авторська розробка

Рис. 1. Фактори негативного впливу на розвиток машинобудівних підприємств

Застосовуючи підхід запропонований ученими М.Ліндгреном та Х.Бандхольдом [6], що полягає у виборі двох головних невизначеностей, розглянутих разом в «сценарному хресті», можна визначити чотири сценарії, що значно розрізняються, але дійсно здатні допомогти в підготовці до невизначеного майбутнього. Для підприємств машинобудівної галузі виділено ключові невизначеності, комбінація яких надає чотири різних сценарії подій (рис. 2).

Невизначеності, на яких ми пропонуємо зосередити увагу, пов'язані по-перше, з державною політикою в сфері підтримки пріоритетних галузей розвитку України, тому що саме держава здатна зацікавити й надати допомогу вітчизняним підприємствам за допомогою пом'якшення режиму оподаткування, цільового субсидування, сприяння в проведенні програм комплексної реструктуризації й інших заходів, спрямованих на підтримку стратегічно значимих підприємств.

Другою невизначеністю ми обрали окупність інвестиційних ресурсів яка є головною умовою обрання напрямків інвестування. Дефіцит ресурсів, що спрямовуються на інвестиційні цілі, обумовлює вимоги до підвищення ефективності їх використання. Інвестори фокусують увагу на інвестиційних проектах, що мають короткий термін окупності, незалежно від їх галузевої приналежності.

Результатом робіт зі складання сценаріїв стає виявлення трендів розвитку зовнішнього середовища, можливостей і загроз із боку зовнішнього середовища та визначення ризиків, що надають вплив на майбутній розвиток підприємств машинобудування. Знання сценаріїв необхідне для того, щоб керівництво підприємства визначилося яке рішення треба прийняти стосовно власної моделі розвитку.

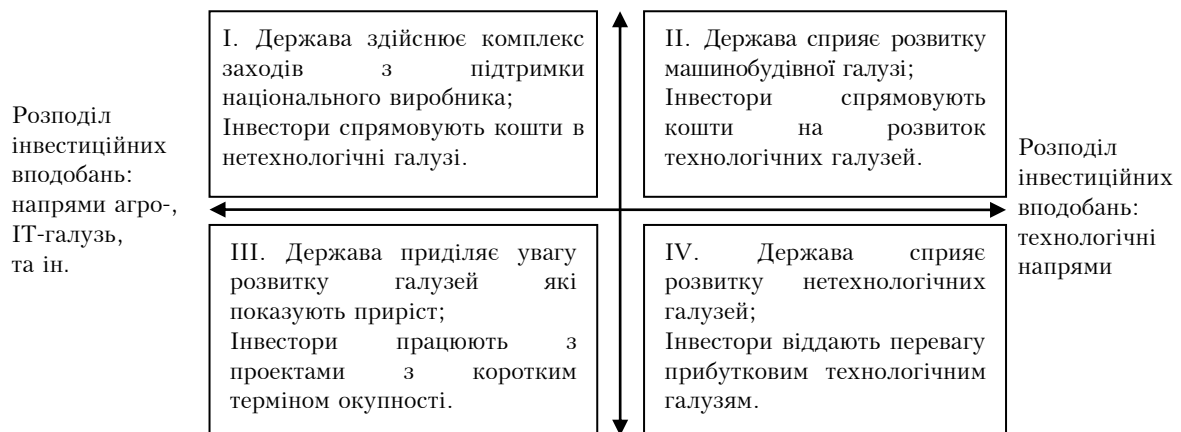
Залежно від рівня підтримки державою машинобудівної галузі та спрямованості інвестицій підприємства машинобудування можуть розглядати різні напрями при формуванні стратегій власного розвитку:

- розвиток подій у середовищі функціонування машинобудівної галузі за сценарієм I орієнтує підприємства машинобудування у розробці власних стратегій розвитку на інтегроване зростання і консолідацію галузі;

- якщо наявні передумови до розгорнення подій у середовищі за сценарієм II, то підприємствам машинобудування доцільно обрати стратегію розвитку інновацій;
- події середовища за сценарієм III готують підприємства до скорочення активності та реструктуризації;
- сценарій подій середовища за IV варіантом для підприємств машинобудування створює умови розвитку контрактного виробництва.

Подальша розробка стратегії розвитку машинобудівного підприємства визначається специфічними умовами, відповідним наявним комплексом інструментів менеджменту, очікуваним ефектом від реалізації.

Державна політика в сфері визначення пріоритетних галузей економіки: Основними високотехнологічними напрямами для України є: розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій; застосування інформаційно-комунікаційних технологій в агропромисловому комплексі, енергетиці, транспорті та промисловості; високотехнологічне машинобудування; створення нових матеріалів; розвиток фармацевтичної та біоінженерної галузі [9].



Державна політика в сфері визначення пріоритетних галузей економіки: пріоритетні галузі для розвитку країни: агропромисловий комплекс, IT-галузь (розробка програмного забезпечення) і енергозбереження [10]

Довідка: авторська розробка

Рис. 2. Загальний вид сценаріїв майбутніх подій середовища функціонування підприємств машинобудування

Висновки. Для сучасного етапу економічного розвитку характерне підвищення ступеню невизначеності майбутнього стану економіки й умов ведення бізнесу. Передбачення розвитку економічних процесів в бізнес-середовищі підприємств, вибудовування моделей розвитку бізнесу на основі оцінки факторів середовища належить до найбільш важливих завдань ефективного управління розвитком підприємства.

Надважливим напрямом забезпечення ефективності розвитку підприємств машинобудування є формування адекватного інструментарію стратегічного управління. Вибір і розробка стратегій розвитку машинобудівних підприємств повинні виконуватися на основі сценарного підходу. Сценарний підхід дозволяє сформувати ряд сценаріїв найбільш імовірних напрямів розвитку динамічних процесів середовища, які значною мірою будуть визначати характеристики й напрямки стратегічних рішень в області управління промисловими підприємствами. Крім того реалізація потенційних конкурентних переваг підприємств машинобудівної галузі буде також залежати від реалізації того або іншого сценарію.

Сценарій також може бути використаний як самостійний результат для подальшої діяльності, а може бути використаний для вироблення нових ідей або як фільтр, через який пропускають нові пропозиції й тим самим сприяють розвитку підприємства. У цих випадках сценарії діють у рамках нового бізнес-процесу або виступають як інструменти для оцінки й перевірки існуючих бізнес-концепцій або стратегій.

Список використаної літератури:

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер. – СПб. : Питер, 2002. – 560 с.
2. Збірник «Промисловість України у 2011–2015 роках» / Державна служба статистики України.
3. Кизим М.О. Сценарне моделювання розвитку соціально-економічних систем: напрями, особливості та механізми / М.О. Кизим, О.А. Гейман // Регіональна економіка. – 2009. – № 4. – С. 16–23.

4. Сценарное моделирование в управлении региональным развитием / Т.С. Клебанова, Л.С. Гурьянова, Т.Н. Трунова, А.Ю. Смирнова // Бизнес-Информ. – 2012. – № 10. – С. 60–65.
5. Кононов Д.А. Сценарный анализ динамики поведения социально-экономических систем. Финансовая математика / Д.А. Кононов, С.А. Косяченко, В.В. Кульба ; под ред. Ю.М. Осипова, М.В. Грачевой, Р.М. Нижнегородцева, Е.С. Зотовой. – М. : ТЕИС. 2001. – С. 7–53.
6. Линдгрен М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М.Линдгрен, Х.Бандхольд ; пер. с англ. И.М. Ильиной. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
7. Попов С.А. Сценарное моделирование: методика их восьми шагов / С.А. Попов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.elitarium.nauka.com.ua/2008/10/20/>.
8. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
9. Проект «Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.me.gov.ua/Documents/Detail = Proekt strategii Rozvitku Visokotekhnologichnikh Galuzei Do 2025-Roku.html.
10. РБК Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.rbc.ua/ukr/news/poroshenko-nazval-prioritetnye-otrasli-razvitiya-1452787077.html>.
11. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Д.Рингланд : пер. с англ. – М. : ООО «ИД «Вильямс», 2008. – 560 с.
12. Шандова Н.В. Структуризація проблем у забезпеченні розвитку машинобудівних підприємств / Н.В. Шандова // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2014. – № 14 (3). – С. 92–99.
13. Van Notten Ph. Scenario development: a typology of approaches // Think Scenario. – Rethink Education. – OECD, 2006. – P. 69–84.

References:

1. Aaker, D.A. (2002), Strategicheskoe rynochnoe upravlenie, Piter, St.-Petersburg, Russia.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2015), *Promyslovist' Ukrainy u 2011–2015 rokah*, Kyi'v, Ukraine.
3. Kyzym, M.O and Gejman, O.A. (2009), «Scenarne modeljuvannja rozvytku social'no-ekonomichnyh system: naprjamky, osoblyvosti ta mehanizmy», *Regional'na ekonomika*, Vol. 4, Pp. 16–23.
4. Klebanova, T.S., Gur'janova, L.S., Trunova, T.N. and Smirnova, A.Ju. (2012), «Scenarnoe modelirovanie v upravlenii regional'nym razvitiem», *Biznes-Inform*, Vol. 10, Pp. 60–65.
5. Kononov, D.A., Kosjachenko, S.A. and Kul'ba, V.V. (2001), Scenarnyj analiz dynamyky povedenyja social'no-ekonomicheskych system. Fynansovaja matematyka, in Osypova, Ju.M., Grachevoj, M.V., Nyzhegorodceva, R.M. and Zotova, E.S. (eds.), TEYS, Moscow, Russia, pp. 7–53.
6. Lyndgren, M. and Bandhol'd, H. (2009), Scenarnoe planirovanie. Svjaz' mezhdz budushhim y strategiej [Scenario planning. The link between future and strategy], Translated by Yl'noj, Y.M., Olymp-Byznes, Moscow, Russia, 256 p.
7. Popov, S.A. (2008), «Scenarnoe modelirovanie: metodyka ih vos'my shagov», available at: <http://www.elitarium.nauka.com.ua/2008/10/20/> (Accessed 20 Oct 2008).
8. Porter, M.E. (2005), Konkurentnoe preymushhestvo. Kak dostych' vysokogo rezul'tata y obespechyt' ego ustojchivost', Al'pyna Byznes Buks, Moscow, Russia, 715 p.
9. Proekt, «Strategii' rozvytku vysokotekhnologichnyh galuzej do 2025 roku», available at: www.me.gov.ua/Documents/Detail = Proekt strategii Rozvitku Visokotekhnologichnikh Galuzei Do 2025-Roku.html.
10. RBK Ukrain'a, available at: <https://www.rbc.ua/ukr/news/poroshenko-nazval-prioritetnye-otrasli-razvitiya-1452787077.html>.
11. Ringland, D. (2008), Scenarnoe planirovanie dlja razrabotki biznes- strategii, Translated by «ID «Vil'jams», Moscow, 560 p.
12. Shandova, N.V. (2014), «Strukturyzacija problem u zabezpechenni rozvytku mashynobudivnyh pidpryjemstv», *Social'no-ekonomichnyj rozvytok regioniv v konteksti mizhnarodnoi' integracii'*, Vol. 14 (3). – pp.92–99.
13. Van Notten Ph., (2006), «Scenario development: a typology of approaches», *Think Scenario, Rethink Education*, OECD, pp. 69–84.

ШАНДОВА Наталія Вікторівна – доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Херсонського національного технічного університету.

Наукові інтереси:

– управління розвитком підприємств.

E-mail: natsh@i.ua.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2017.