

УДК 338.27

Ягнюк І. М., к.е.н., Макіївський  
економіко-гуманітарний інститут

## ЗАСТОСУВАННЯ СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Ягнюк І. М. Застосування сценарного підходу для прогнозування тенденцій розвитку підприємства.** Розглянуто теоретичні аспекти сценарного прогнозування. Приведено схему основних етапів процесу прийняття управлінського рішення на основі сценарного прогнозування. Зроблено висновок про те, за якими сценаріями можливий розвиток підприємства.

**Ягнюк И. М. Применение сценарного подхода для прогнозирования тенденций развития предприятия.** Рассмотрены теоретические аспекты сценарного прогнозирования. Приведена схема основных этапов процесса принятия управленческого решения на основе сценарного прогнозирования. Сделан вывод о том, по каким сценариям возможно развитие предприятия.

**Yagnyuk I. A Scenario Approach to Predict the Trends of the Company.** The article shows theoretical aspects of the scenario projections, a scheme of the main stages of decision management solutions based on the scenario forecasting, which scenarios contribute to the development of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Посилення невизначеності, нестабільності, непередбачуваності зовнішнього середовища підприємства сприяє підвищенню популярності використання в управлінській практиці сценарного підходу для економічного прогнозування. Невизначеність розвитку подій і дії факторів ризику зростає з підвищенням складності господарчих систем. Тому виникає потреба в розробці декількох варіантів подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сценарний підхід в управлінні розглядався в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних авторів: Х. Бандхольда [4], Георгієва В. [1], Кормановської І. [3], М. Лінгрена [4], Дж. Ригланда [5] та інших. Однак, потребує подальшого розвитку методичні аспекти застосування сценарного підходу до прогнозування економічного потенціалу підприємства.

**Мета статті** полягає у визначенні методичних аспектів застосування сценарного підходу для прогнозування тенденцій розвитку підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Метод побудови сценарію — один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт [6, С. 170].

Отже, треба розрізнити два аспекти в характеристиці сценаріїв:

1) визначення та оцінювання головних параметрів розвитку об'єктів сценарного прогнозування;

2) ствердження, що працівники своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень керівники різних організацій отримують із сценаріїв, що розробляються як окремими фахівцями, так і консалтинговими та аналітичними фірмами.

Сценарний підхід в прогнозуванні застосовується в таких випадках:

- високий рівень невизначеності відносно перспектив бізнесу (вплив зовнішніх та внутрішніх факторів);

- існуючі системи розвитку показали свою неефективність, тому назріла необхідність реформування системи управління підприємств;

- низька «якість» стратегічного мислення на вітчизняних підприємствах, і, звідси, відсутність успішного досвіду в здійсненні прогнозів розвитку підприємств;
- великий розкид думок в питаннях перспектив й шляхів розвитку підприємств;
- закордонні підприємства, що є головними конкурентами для вітчизняних виробників, давно використовують сценарний підхід в прогнозуванні діяльності.

Таким чином, сценарний підхід є способом вирішення проблем перспективного планування, який має базуватися на:

- методиках прогнозування перспектив розвитку;
- статистичних методах розрахунку даних;
- методиках аналізу рішень.

Статистичні методики аналізу базуються на аналізі невизначеності та її комбінацій. Вірогідність настання тої чи іншої події не можуть однорідно розподілятися, в даному випадку можна застосовувати кластерний аналіз.

Сценарний підхід дає відмінні результати в умовах високої невизначеності, там, де традиційні методи прогнозу дають помилки внаслідок відмінностей в оцінці первісних даних у зв'язку з впливом особистого фактора на результати прогнозу [2, С. 91]. Сценарій розвитку підприємства – це не ряд ізольованих тенденцій, а ряд багатовимірних моделей, що знаходяться у взаємозв'язку з економічною ситуацією на всіх підсистемах підприємства.

Процес побудови сценарію реалізується на основі діагностичного аналізу і тісно пов'язан з процесом прогнозування. Він дає можливість оцінити найбільш вірогідний хід подій та можливі наслідки та призначений для виділення ключових моментів розвитку підприємства і розробці на цій основі різних варіантів його динаміки, а також для всебічного аналізу і оцінки кожного з отриманих варіантів, вивчення його структурних особливостей та можливих наслідків його реалізації.

Перевага методу сценарію в тому, що проектується не єдина картина майбутнього, а розвиваються альтернативні уявлення про розвиток об'єкту.

У підготовці сценаріїв використовуються попередньо підготовлені аналітичні матеріали. Створення сценарію передбачає таку послідовність дій:

1. На етапі аналізу описується вихідна інформація, розробляється системна залежність, визначаються фактори, що впливають на визначену проблему.
2. На етапі прогнозу розробляється припущення щодо майбутнього розвитку факторів впливу, враховуються можливі неочікувані події та перевіряється їх вплив на прогнози.
3. На етапі синтезу проводиться розробка альтернативних сценаріїв шляхом доцільної комбінації тенденцій розвитку різних факторів впливу. Виявлення перешкод і наслідків для кожного із сценаріїв, розробка мір та заходів, що підтримують позитивні тенденції, коректування прогнозів.

Для практичної реалізації заходів щодо розробки сценаріїв розвитку, укрупненні етапи мають бути деталізовані. Для розробки сценаріїв розвитку підприємства пропонується ітеративна модель, представлена на рис. 1.

Визначимо можливі альтернативні тенденції розвитку підприємства:

Інерційний розвиток можливий по базовому варіанту, який є простою формою розвитку з простору сценіровання. Цей варіант характеризує поточне управління системою як завжди в ретроспективі і не проектує нові технології. Інерційний шлях розвитку передбачає стримування економічного і соціального розвитку підприємства. Даний сценарій характеризується зниженням конкурентоздатності підприємства і продукції, відсутністю позитивних здвигів, не припускає реалізацію нових масштабних проектів і стратегій.

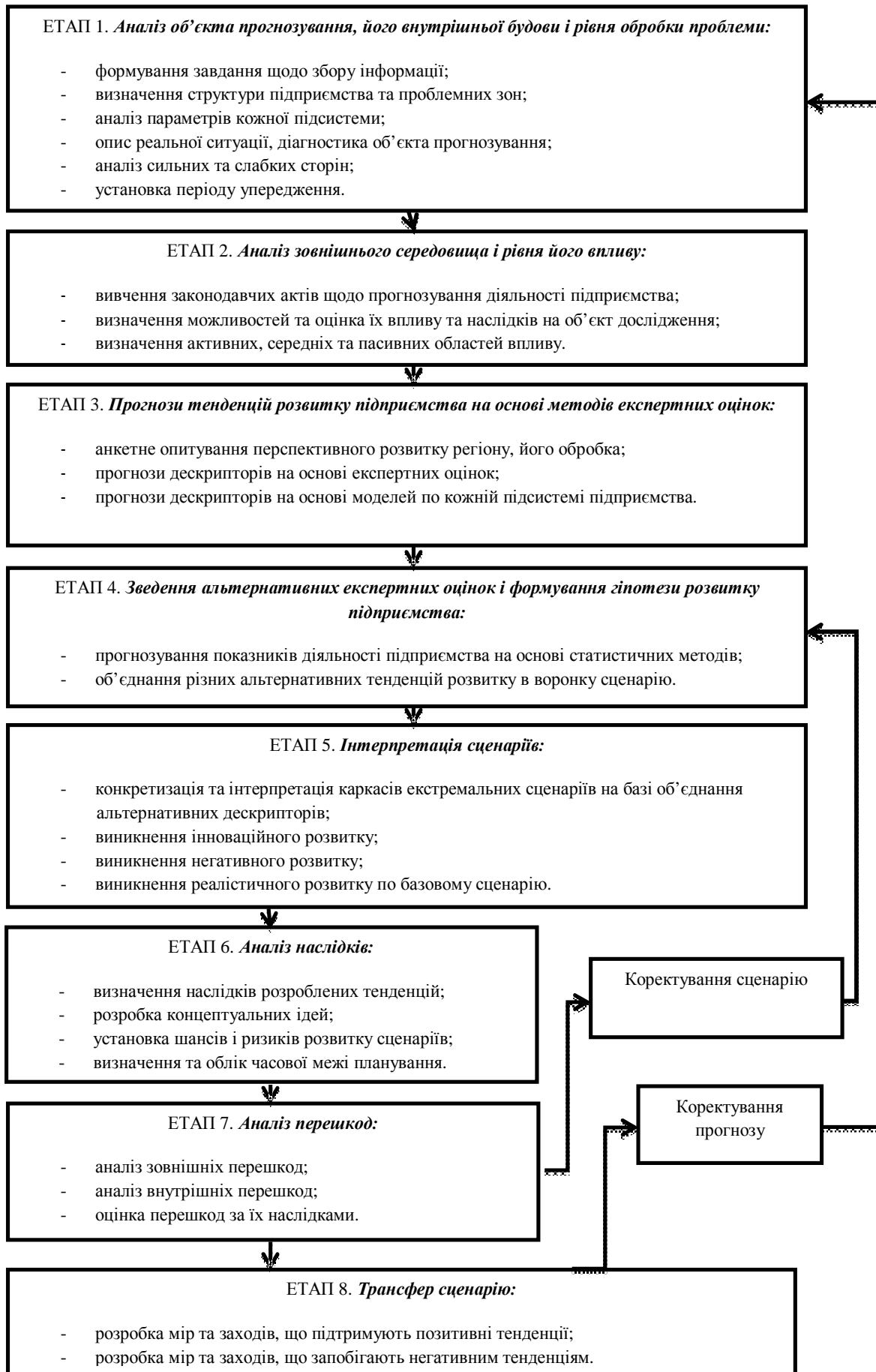


Рис. 1. - Ітеративна модель розробки сценаріїв розвитку підприємства

Сценарій прискореного варіанту розвитку передбачає: прискорення розвитку інноваційної системи на підприємстві; проведення реорганізації та модернізації кожної підсистеми підприємства; розвиток трудового потенціалу; впровадження системи стратегічного планування, направленої на виявлення довгострокових загроз, пріоритетів розвитку та шляхів вирішення виникаючих проблем.

Сценарій песимістичного варіанту розвитку, у якому відображається найгірший для підприємства варіант розвитку подій, - нижній рівень розвитку. Найбільш вірний сценарій перебуває десь між двома сценаріями – оптимістичним і песимістичним, які формують так звану область припустимих рішень, і визначає стратегію розвитку підприємства.

Сценарій інноваційного варіанту розвитку, на думку фахівців [3, С. 129], є єдиним вірним в кризисних умовах. Базисом цього сценарію є розвиток економіки на основі науково-технічного прогресу, підвищення ефективності всіх підсистем підприємства. Інноваційний варіант на макроекономічному рівні включає в себе створення технопарків, бізнес-інкубаторів, венчурних фондів, сприяння винахідникам, розробку і виробництво високотехнічної продукції, просування перспективних технологій на ринки, розвиток взаємовигідних ділових контактів, формування базису регіональних науково-інноваційних виробничих комплексів, акцент на випереджаючий розвиток високотехнологічних оброблюваних виробництв: машинобудівництво, хімічна та топливно-енергетична галузь.

Реалізація того чи іншого варіанту пов'язана з усуненням певних перешкод. При цьому, розглядаючи можливі рішення, кожен альтернативний варіант розвитку є ризиком для іншого варіанту. Так, якщо розглядається інноваційний варіант розвитку, то для нього ризику – всі інші альтернативи.

**Висновки.** Найголовнішим в сценарному підході є те, що в сценарії оцінюються невизначеності, які в свою чергу, дають можливість прогнозувати результати діяльності підприємства з урахуванням позитивних та негативних тенденцій розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Георгиев В. А. Сценарный подход к управлению инвестиционными проектами / В. А. Георгиев / Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: сб. науч. трудов. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2007. – С. 23-37.
2. Георгієв В. А. Економічний сценарій як інструмент управління підприємством / В. А. Георгієв // Менеджмент і маркетинг. – 2011. - № 1 (34). – С. 89-95.
3. Кормановская И. Р. Сценарный подход к прогнозированию развития социально-экономических систем (на примере Новгородской области) / И. Р. Кормановская, Е. В. Птицына // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2011. - № 3. – С. 122-130.
4. Лингрен М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Лингрен, Х. Бандхольд ; пер. с англ. – М. : Изд-во : Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.
5. Ригланд Дж. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Дж. Ригланд. – 2-е изд.: пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 457 с.

**Ключові слова:** сценарний підхід, прогнозування, тенденції розвитку, підприємство, діяльність, ітеративна модель.

**Ключевые слова:** сценарный подход, прогнозирование, тенденции развития, предприятие, деятельность, итеративная модель.

**Key words:** scenario approach, forecasting, trends, venture activity, an iterative model.