

**Георгієв В. А.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри екологічного менеджменту Донецького державного університету управління*

## **ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Запропоновано основні положення концепції сценарного підходу до управління економічним потенціалом підприємства.*

**Ключові слова:** онтологія сценаріїв, сценарна технологія управління, економічний сценарій, субсценарій, економічний потенціал підприємства.

*Предложены основные положения концепции сценарного подхода к управлению экономическим потенциалом предприятия.*

**Ключевые слова:** онтология сценариев, сценарная технология управления, экономический сценарий, субсценарий, экономический потенциал предприятия.

*In the article were offered the basic concepts of the scenario approach for economic potential of enterprise.*

**Keywords:** scenario ontology, scenario technology of management, economical scenario, subscenario, economic potential of enterprise.

**Постановка проблеми.** Господарча практика висуває суворі вимоги перед особами, які приймають рішення: гнучко реагувати на тренди ринкового середовища та досліджувати відповідні альтернативи використання економічного потенціалу підприємства, тому одне з найважливіших завдань вдосконалення механізму управління – це розробка та впровадження сценарного підходу до управління, який передбачає побудову та дослідження альтернатив змін економічного стану підприємства в майбутньому.

Сьогодні методологічно невизначеними та неповністю науково опрацьованими є питання концептуальних аспектів використання сценарного підходу до управління економічним потенціалом підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сценарному підходу до управління підприємством присвячена низка праць зарубіжних та вітчизняних авторів і дослідників, серед яких: О. С. Большаков, Х. Бандхольд, А. Р. Білоусов, М. В. Грачова, Д. Кевін, Д. О. Кононов, С. С. Кульба, П. П. Ковальов, В. В. Ковалевський, С. А. Косяченко, Т. В. Лаєва, М. Ліндгрєн, Д. Мерс'є, В. І. Михайлов, В. Павловець, С. Б. Переслегін, О. Пітканєн, Дж. Раткліф, Дж. Рингланд, К. ван дер Хейден, П. Шварц та ін.

Використання сценарного підходу до управління повинно враховувати наявні: економічні ресурси підприємства та їх структуру; технології використання економічних ресурсів підприємства задля ведення господарської діяльності; технології прийняття, впровадження та контролю управлінських рішень; ймовірність здійснення майбутніх економічних подій. На відміну від стратегічного плану підприємства, економічний сценарій повинен містити опис тенденцій економічного розвитку, набір зв'язків "що – якщо" між подіями господарської діяльності підприємства.

**Мета і завдання дослідження** полягає в розробці основних положень концепції сценарного підходу до управління економічним потенціалом підприємства (система базових концептів і методів).

**Виклад основного матеріалу.** Економічний сценарій може бути використаний задля удосконалення управління та розкриття економічного потенціалу підприємства [3, с. 91].

Дослідники на чолі з М. В. Грачовою проаналізували переваги використання сценарного підходу [4, с. 89-90], оскільки: вимога враховувати взаємозв'язок між змінними та впливу цієї залежності на значення результативного показника використання економічного потенціалу підприємства [4, с. 90]; створення різноманітних економічних сценаріїв використання економічного потенціалу підприємства [4, с. 90]; формування концептуально насиченої та кількісно визначеної варіативної моделі взаємозв'язків елементів використання економічного потенціалу підприємства, що допомагає прийняти управлінські рішення більш зважено та обґрунтовано [4, с. 90].

На сучасному етапі розвитку концепції сценарного підходу виділено такі недоліки сценарного підходу [4, с. 90]:

– необхідність глибокого кількісного дослідження кожного сценарію використання економічного потенціалу підприємства [4, с. 89];

– невизначеність меж економічних сценаріїв, прозорість меж економічних сценаріїв, певний волюнтаризм при виборі економічних сценаріїв [4, с. 89];

– логічна кількість комбінацій змінних у економічних сценаріях обмежена, що веде до обмеження практичної цінності використання сценарного підходу [4, с. 89] до управління економічним потенціалом підприємства.

Аналіз висновків, що наводить дослідник М. В. Грачова, вказує, що зазначені вище положення варто розділити на ті, що мають об'єктивні причини та суб'єктивні причини. Кількісна невизначеність меж сценаріїв виникає внаслідок того, що, як ми визначили в статті "Сценарний підхід до управління інвестиційними проектами": "Сьогодні чіткі кількісні критерії розмежування сценаріїв відсутні... Ця проблематика, на наш погляд, багато в чому обумовлена відсутністю чіткої бази розмежування сценаріїв" [2, с. 741].

Дослідник З. Є. Шершньова, узагальнюючи досвід використання економічних сценаріїв, вважає, що: "більшість інформації для прийняття стратегічних рішень керівники різних організацій отримують із сценаріїв, що розробляються як окремими фахівцями, так і консалтинговими та аналітичними фірмами" [9].

Сценарний підхід, як про це свідчить досвід зарубіжних провідних компаній Shell [8], ICL [11], Volvo, формується за допомогою методики "8 етапів" [5]:

- Створення уявлення про всю систему [1; 5; 9]. Керівництво повинне мати чітке уявлення про економічний потенціал підприємства та цілі вдосконалення управління економічним потенціалом.

- Формування системи координат та умовного нуля процесу сценарної розробки [1; 5; 9]. Це формування уяви про початок координат та розмежування тієї чи іншої альтернативи.

- Розробка системи критеріїв оцінки та сценарних методик [1; 5; 9]. Задля розмежування альтернатив (економічних сценаріїв) та визначення ефективності їх використання, потрібно мати базові значення фінансово-економічних показників використання економічного потенціалу підприємства в процесі господарської діяльності (ділової активності, рентабельності та ін.).

- Визначення потреб замовників щодо розробки економічних сценаріїв та визначення відповідних цілей [1; 5; 9]. При вдосконалюванні управління кожним складовим елементом економічного сценарію потрібно формувати конкретні цілі та враховувати його наявні та ймовірні ресурси.

- Обґрунтування початкових параметрів економічного сценарію [1; 5; 9]. Тут слід мати на увазі, що "відправна точка" визначена на попередніх етапах. Методика розробки сценаріїв, на нашу думку, повинна бути розроблена взагалі, на стратегічному рівні управління економічним потенціалом підприємства, а потім декомпозована задля потреб складових економічного потенціалу підприємства.

- Формування необхідних відомостей для стратегічного та ситуативного управління [1; 5; 9]. Це може бути обробка будь-яких відомостей про фінансово-економічний стан підприємства, галузі, регіону, народного господарства тощо.

- Формування стратегічного набору змін системи економічного потенціалу підприємства [1; 5; 9] як вибір відповідної технології управління.

- Розробка сценарію чи сценаріїв, зокрема й альтернативних [1; 5; 9]. Аналіз цього вказує на неточність. Економічний сценарій – це вже певна альтернатива. На наш погляд, така суперечність вирішується з використанням методів декомпозиції – розділення економічного сценарію на субсценарії.

У процесі досліджень нами було запропоновано низку концептів сценарного управління, а саме:

Онтологія сценаріїв – це опис властивостей, меж розподілу та взаємозв'язків об'єктів сценарного підходу.

Сценарна технологія управління – це практична реалізація сценаріїв.

Субсценарій – складовий елемент як результат декомпозиції та/або поліфуркації траєкторії практичної реалізації сценарію.

Досвід зарубіжних компаній щодо формування економічних сценаріїв, як зазначає про це дослідник З. Є. Шершньова [9], ґрунтується на таких інструментах управління: метод посилянь – можуть бути розглянуті тенденції використання можливостей складових елементів економічного потенціалу підприємства; метод системи діаграм – міцно перетинається зі стратегічним матричним аналізом. Формується матриця складових стратегій використання економічного потенціалу підприємства; метод критичних полів – пошук критичних точок (кризових та оптимальних), що приведе до розвитку при використанні економічного потенціалу підприємства; метод "заголовків газет" – якісний аналіз, який варто розглядати як вплив уяви (бачення) майбутнього на сьогоденні дії осіб, що приймають рішення; метод "логіки можливого розвитку" – керівники підприємства використовують найбільш логічні альтернативи управління економічним потенціалом підприємства; матриця перехресного впливу подій – складові елементи економічного потенціалу можуть знаходитися в суперечних відносинах; "метод Байеса" – використання інструментарію теорії ймовірності та математичної статистики.

**Висновки.** Вдосконалено концептуальні підходи до формування економічних сценаріїв управління економічним потенціалом підприємства.

#### Література:

1. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.

2. Георгиев В. А. Взаимодействие сценарного подхода и сбалансированной системы показателей / В. А. Георгиев // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць. – Маріуполь : ПДТУ, 2008 г. – С. 181-185
3. Георгієв В. А. Економічний сценарій як інструмент управління підприємством / В. А. Георгієв // Академічний огляд. – Дніпропетровськ : ЗАТ “Дніпропетровський університет економіки та права”, 2011. – С. 89-95.
4. Грачева М. В. Риск-анализ инвестиционного проекта: [учебник для ВУЗов] / М. В. Грачёва. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 351 с. – С. 89.
5. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд; пер с англ. – М. : Изд-во: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.
6. Рингланд Дж. Сценарное планирование для разработки бизнес стратегии / Дж. Рингланд. – 2-е изд.: пер. с англ. – М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2008. – 560 с.
7. Сценарный опыт Shell: Свой бизнес: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nejo.ru/scenaruj-opyt-shell.html>
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підручник] / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.vuzlib.net/strat\\_upr/42.htm](http://www.vuzlib.net/strat_upr/42.htm).
9. International Computers Limited: [From Wikipedia, the free encyclopedia] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Computers\\_Limited](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Computers_Limited).