

УДК 656.7:658

Ноженко С.В.

*аспірант кафедри економіки та управління національним господарством
Одеського національного економічного університету*

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРИ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ОЛІЙНО-ЖИРОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто питання застосування сценарного планування при управлінні розвитком підприємств олійно-жирової галузі. Визначено підходи до організаційно-економічних положень сценарного планування та окреслено основні переваги зазначеного інструменту. Запропоновано варіанти перспективного розвитку підприємств, розроблені на основі положень сценарного планування.

Ключові слова: сценарне планування, розвиток, управління, аналіз, баланс, прогноз, олійно-жирові підприємства.

Ноженко С.В. СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИ УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ НА МАСЛОЖИРОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье рассматриваются вопросы применения сценарного планирования при управлении развитием предприятий масло-жировой отрасли. Определены подходы к организационно-экономическим положениям сценарного планирования и очерчены основные преимущества указанного инструмента. Предложены варианты перспективного развития предприятий, разработанные на основе положений сценарного планирования.

Ключевые слова: сценарное планирование, развитие, управление, анализ, баланс, прогноз, масложировые предприятия.

Nozhenko S.V. STSENARNOE PLANNING OF DEVELOPMENT CONTROL IN ENTERPRISE OILSEED INDUSTRY

The paper deals with the development of scenario planning oilseed industry in Ukraine. Approaches to organizational and economic situation of scenario planning. It outlines the main advantages of this tool. The variants of long-term development of enterprises, based on the provisions of scenario planning.

Keywords: scenario planning, development, control, analysis, balance, forecast, oilseed industry.

Постановка проблеми. Сценарне планування дозволяє розпізнавати потенціал майбутнього розвитку підприємств, що допускає впровадження інноваційних заходів та корегувати господарську діяльність, удосконалюючи тим самим процеси управління на виробництві. Завдяки сценаріям розробляються варіативні перспективні підходи до підвищення конкурентоспроможності та побудови далекосяжних планів. Формування декількох сценаріїв дозволяє розглянути картину майбутнього функціонування та означити перспективи розвитку підприємства. Тому реалізація даного підходу надзвичайно важлива при прийнятті управлінських рішень різного характеру та спрямування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблеми сценарного планування активно займаються як вітчизняні, так і закордонні науковці. Так, американські дослідники стояли у витоків стратегічного менеджменту і сценарного планування (Р. Акофф, І. Ансофф, В. Берк, Г. Вагнер, Дж. Вудворт, Д. Джонсон, Г. Мінцберг, М. Портер та ін.); західноєвропейські науковці розробляли методологічні підходи до формування стратегічного планування й менеджменту (Д. Аакер, В. Говіндараджан, Б. Карлоф, А. Ротенберг, А.Дж. Стрікленд та ін.); над питаннями методологічних підходів використання прогнозування в управлінні активно працюють вітчизняні вчені (О. Вишнеvsька, В. Воронкова, О. Древаль, Е. Зінь, В. Карпов, М. Кизим, В. Москалюк, В. Орлов, М. Свіницька, М. Турченук, Л. Швайка та ін.). Розгляд теоретико-методологічних положень використання сценарного підходу при прогнозуванні соціально-економічних процесів останнім часом упроваджують як закордонні, так і вітчизняні фахівці (Л. Абалкін, С. Браун, Р. Буд, А. Вінер, Л. Ганн, Ю. Гауземайер, Х. Гешка, Н. Гласс, І. Дятловська, А. Зібе, Е. Ойхман, Е. Попов, Б. Тейлор, Д. Хана, Б. Хогвуд, В. Цигічко, А. Шеер, О. Шлаке, С.А. Юдіцкій та ін.). Але питання впровадження розроблених теоретичних напрацювань та їх наслідки для розвитку підприємств окремих галузей залиша-

ються відкритими і вимагають подальшого опрацювання.

Мета статті полягає у визначенні особливостей застосування сценарного планування для управління розвитком певних підприємств, а саме – олійно-жирових.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання методу сценаріїв сприяє організації взаємодії кількісного та якісного підходів для інтегрування інноваційних заходів при вдосконаленні роботи на підприємствах вітчизняного виробництва. Метод сценаріїв дозволяє передбачати альтернативні варіанти розвитку прогнозованого явища при зміні факторів, що на нього впливають. При його застосуванні зазвичай використовуються як експертні (якісні), так і аналітичні (кількісні) методи. Особливе місце займають методи моделювання, що базуються на положеннях сценарного підходу і дозволяють проводити багатоваріантний ситуаційний аналіз економічної системи.

Сценарне планування націлено на складання набору сценаріїв, які покривають певний спектр можливостей функціонування підприємств. Зрозуміло, що охопити весь спектр можливостей підприємств нереально, тому планувальник сценаріїв бажає врахувати їх максимально. Діючи таким чином, на відміну від лінійного прогнозування, найдоцільнішим у процесі сценарного планування є підготовка до майбутніх подій з урахуванням наступу ймовірних випадків. Більш того, сценарне планування дозволяє планувальнику підготуватись до несподіванок і оцінити економічні ризики [1, с. 161].

М. Портер визначає його як «внутрішньо несуперечливий погляд на те, чим може обернутися майбутнє» (1985 р.), П. Шварц – «інструмент упорядкування наявних уявлень про можливі умови діяльності в майбутньому, в яких прийняте рішення виявиться правильним» (1991 р.); Д. Рінгланд – «елемент стратегічного планування, який заснований на способах і технологіях управління невизначеностями майбутнього» (1998 р.); П. Шумейкер – «раціональ-

Таблиця 1

Індекси харчової продукції у 2010–2015 рр., % до відповідного періоду попереднього року [2]

Виробництво продукції	Роки					
	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015**
Виробництво м'яса та м'ясних продуктів	107,5	106,9	104,4	110,5	100,5	97,9
Перероблення риби, ракоподібних і молюсків	102,4	91,3	112,6	105,1	98,7	65,4
Перероблення фруктів і овочів	90,8	112,9	105,4	99,8	102,9	80,2
Виробництво олії та тваринних жирів	105,0	104,7	110,4	92,6	121,5	81,5
Виробництво молочних продуктів	97,1	94,1	104,0	100,5	100,1	90,7
Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	96,8	101,4	103,4	96,7	100,6	91,4
Виробництво хліба, хлібобулочних виробів	103,4	100,2	100,0	96,5	89,5	85,2
Виробництво інших харчових продуктів	117,2	118,1	93,6	85,5	110,8	79,3

Примітка: * – без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополь; ** – 2015 р. (з січня по жовтень) й без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополь та частини зони проведення антитерористичної операції.

ний метод подання ймовірних варіантів майбутнього, в яких можуть реалізуватися ухвалені організацією рішення» (1995 р.).

Сценарій доречно розглядати як динамічну просторово-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.

Найбільш вагомим для України є виявлення перспектив розвитку агропромислового комплексу як у цілому, так і його окремих галузей. Тісно пов'язана із АПК харчова промисловість. Не останню роль на зовнішньому ринку вже багато років займає Україна з реалізації олійно-жирової продукції. У подальших дослідженнях були використані показники розвитку підприємств саме цієї галузі.

Одним з можливих напрямків підвищення ефективності є зменшення різного роду витрат для підприємств олійно-жирової галузі, а саме матеріальних і трудових. Проведення відповідної оцінки базується на кількісній залежності показників результатів діяльності від зменшення різного роду витрат. У результаті аналізу даних про фінансовий стан підприємств олійно-жирової промисловості за останні п'ять років були визначені основні показники, що лягли в основу оцінки ефективності. Аналіз індексів харчової продукції доводить про хвилеподібний характер виробництва харчових продуктів. Найбільш чітко така тенденція простежується у 2013 р., коли всі види виробництва, за виключенням молочної продукції, були зменшені. Показники останнього року хоча й подані з січня по жовтень, указують на невисокі значення й, можливо, не зможуть вийти навіть на рівень 2013 р. (табл. 1).

Наступним шляхом була виявлена кількісна залежність показників результатів діяльності від різних варіантів зменшення витрат.

У результаті аналізу даних балансу були сформовані два види показників: галузеві коефіцієнти витрат (табл. 2) та матриця прямих витрат.

Таблиця 2

Галузеві коефіцієнти витрат

1	2	3	4	5	6	7	8
0,3	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2

Дана матриця характеризує витрати галузей промисловості на одиницю продукції кожного напрямку (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця прямих витрат

1	2	3	4	5	6	7	8
54,4	68,2	13,4	22,7	42,1	38,8	40,1	48,2

Аналіз матриці прямих витрат, побудований для восьми видів виробництва продукції, показав відсоток витрат продукції виробництва харчових продуктів у всіх матеріальних витратах кожної галузі. Ці показники залежать від необхідності капіталоукладень та оновлення технічного обладнання. Якщо зменшити втрати в харчовій промисловості, то зменшиться вартість його продукції й зменшаться витрати по всім напрямкам. Визначені завдання являють собою аналіз чутливості результату економічної діяльності до змін параметрів споживання, які можуть коливатись з певних причин. Такі міркування виступили передумовою виділення факторів, які можуть впливати на коефіцієнти прямих витрат, якими можуть бути: інноваційна технологія, втрати при виробництві продукції, цінові зміни та інфляція, купівельна спроможність тощо.

Для подальшої роботи були виділені три напрями, що пов'язані із втратами, а саме: втрати сировини і матеріалів; втрати робочого часу; нераціональне використання машин та обладнання. При використанні моделі аналізу з метою імітації різних варіантів впливу витрат на виробничі процеси були побудовані декілька груп сценаріїв.

Перша група сценаріїв припускала однакове відносне збільшення всіх коефіцієнтів матеріальних витрат, що обумовлено втратами. Поряд з експертними оцінками були використані матриці балансів різних часових періодів. При цьому при зменшенні витрат матеріальні витрати були б менші фактичних у різних сценаріях, відповідно, на 3, 5, 7, 9, 11%, оскільки в цьому випадку всі коефіцієнти зменшуються на однаковий відсоток і серія розрахунків може бути проведена аналітично. Збільшення кінцевого продукту (k) розраховується за формулою:

$$k = pM_0/Y_0,$$

де p – відсоток, на який зменшуються матеріальні витрати;

M_0 – фактичні сумарні матеріальні витрати;

Y_0 – фактична величина сумарного кінцевого продукту.

Виходячи з існуючих умовиводів, доречно зазначити, що відбувається наступна закономірність: на скільки відсотків при зменшенні витрат зменшуються коефіцієнти прямих витрат, на стільки відсотків збільшується величина кінцевого продукту. Це зрос-

тання визначає величину недоотриманого внаслідок припустимих втрат сумарного кінцевого продукту. По п'яти сценаріям розраховані зміни при виробництві харчової продукції. Результати розрахунків даної групи подано в табл. 4.

Таблиця 4

Збільшення виробництва харчової продукції, що обумовлені скороченням втрат

Сценарій зменшення втрат	Зменшення матеріальних витрат, %	Зростання виробництва харчової продукції, %
1	3	1,3
2	5	2,9
3	7	5,6
4	9	11,0
5	11	15,2

Друга група сценаріїв була розроблена виходячи із наявності змін при зменшенні ресурсоемності виробництва (табл. 5).

Таблиця 5

Збільшення виробництва харчової продукції, що обумовлені скороченням втрат

Сценарій зменшення втрат	Зменшення матеріальних витрат, %	Зростання виробництва харчової продукції, %
6	3	3,2
7	5	5,8
8	7	12,3
9	9	20,6
10	11	31,2

Таким чином, проведені розрахунки дозволяють зробити висновок про значущість впливу виробничих факторів на результати діяльності як у харчовій промисловості, так і за окремими її напрямками.

Розглянемо практичне застосування сценарного методу для оцінки інвестиційного проекту і проекту у сфері управління розвитком підприємство N, основними видами діяльності якого є виробництво олійно-жирової продукції.

Підприємство засновано в 2000 р., а наприкінці 2015 р. прийнято рішення про стратегічне розширення виробництва шляхом придбання нового обладнання (олійний прес), потужністю 300 т на добу.

Крім того, для запуску даного проекту необхідно формування початкових оборотних коштів, необхідних для забезпечення роботи нового обладнання (очисні машини) протягом першого місяця

(ця величина залежить від кон'юнктури цін на сировину).

З метою забезпечення коректності порівнянь усі параметри проекту при різних варіантах його реалізації (за винятком цінових) приймаються однаковими. Відповідні розрахунки наведено в табл. 6. Оцінимо ефективність проекту. Початкові розрахунки ефективності проекту, здійснені до прийняття на підприємстві N рішення про придбання пресу, базувалися на наступних вихідних даних, прийнятих за станом на 2015 р.:

ціна сировини становить 10 тис. грн. за т;

ціна олії – 13 тис. грн./т;

дисконтування здійснюється за ставкою рефінансування (13% річних).

Плановий чистий грошовий потік проекту склав 15 501,2 тис. грн. при первісних витратах 145 тис. грн. Проект, безумовно, можна віднести до числа високорентабельних і ефективних.

Ключовим фактором проекту, що надає значний вплив на управлінський показник ефективності, є зміна ціни на вироблену в рамках проекту продукцію.

Розглянемо можливі сценарії розвитку ситуації, обумовленої впливом даного чинника. Імовірність ситуації залежить від її характеристики (песимістична, найбільш імовірна чи оптимістична).

Сценарій 1: Зниження ціни продукції на 20%, тоді найбільш імовірна реалізація продукції буде дорівнює: $P = 0,2$.

Сценарій 2: Ціна продукції не змінюється й, відповідно, $P = 0,5$.

Сценарій 3: Збільшення ціни продукції на 20%, тоді $P = 0,3$.

За кожним з описаних сценаріїв визначаємо NPV. Розрахунки проводились із застосуванням табличної системи Microsoft Excel. Крім цього, було визначено ризикованість ситуації при застосуванні кожного із запропонованих сценаріїв розвитку (табл. 7).

Результати розрахунків свідчать про доречність упровадження першого із запропонованих сценаріїв та обрання найбільш оптимальної стратегічної поведінки для перспективного розвитку підприємства.

Метою проведених розрахунків виступає перевірка змістовності базових сценаріїв розвитку і уточнення вихідних значень змінних обраних параметрів, що дозволяє побудувати план розвитку підприємства.

Висновки. Таким чином, проблема ефективного реалізації сценарного підходу залежить у повній мірі від поставленої мети, обраних інструментів та параметрів і спрямована на рішення оптимальних задач

Таблиця 7

Результати розрахунків проекту за трьома сценаріями

Характеристика ситуації	Можливий доход, грн.	Імовірність настання ситуації	Результати, грн.
Сценарій 1			
Песимістична	255375,2	0,2	171160,36
Найбільш імовірна	151213,7	0,6	
Оптимістична	146785,5	0,2	
Сценарій 2			
Песимістична	286253,4	0,25	195779,93
Найбільш імовірна	172001,1	0,5	
Оптимістична	152864,1	0,25	
Сценарій 3			
Песимістична	322560,2	0,35	215842,65
Найбільш імовірна	167870,0	0,30	
Оптимістична	150244,5	0,35	

прогнозування. Поряд з цим планування націлено на складання набору сценаріїв, які покривають певний спектр можливостей функціонування підприємств, і дозволяє домогтися значних результатів при складанні бізнес-планів та побудові прогнозів.

Проведене дослідження свідчить про те, що в перспективі повсюдне використання інновацій значно розширює економічні можливості підприємств харчової промисловості, дозволяє підвищувати їх економічну та екологічну ефективність, досягати зниження матеріально-грошових витрат на одиницю

продукції, а також ресурсоемності продукції і підвищувати її конкурентоспроможність, що дуже важливо в умовах членства України у СОТ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балджи М.Д. Застосування сценарного підходу для проведення прогнозних досліджень на підприємствах / М.Д. Балджи // Науковий вісник Ужгородського університету : зб. наук. праць. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 2(46). – С. 161–165.
2. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua/.

УДК 658:061.5+055

Олексин І.І.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри комерційної діяльності і підприємництва
Львівської комерційної академії

Олексин С.М.
аспірант
Львівської комерційної академії

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ЗАКУПІВЕЛЬНО-ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

У статті розглянуто окремі аспекти управління бізнес-процесами у закупівельно-збутовій діяльності підприємств торгівлі. Уточнено ознаки класифікації бізнес-процесів за базовими категоріями для підприємств торгівлі. Наведено структуру бізнес-процесів для закупівельно-збутової діяльності з пріоритетним виокремленням основних та допоміжних, а також подальшим їх поділом на підпроцеси. Запропоновано способи опису бізнес-процесів у термінах операційних систем, які включають підсистеми забезпечення, планування та контролю, а також переробну підсистему.

Ключові слова: бізнес-процеси, закупівельна діяльність, логістика, оптова торгівля, система, товар, торговельне підприємство, управління.

Олексин И.И., Олексин С.М. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ЗАКУПочно-СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

В статье рассмотрены отдельные аспекты управления бизнес-процессами в закупочно-сбытовой деятельности предприятий торговли. Уточнены признаки классификации бизнес-процессов по базовым категориям для предприятий торговли. Представлена структура бизнес-процессов для закупочно-сбытовой деятельности с приоритетным выделением основных и вспомогательных, а также последующим их разделением на подпроцессы. Предложены способы описания бизнес-процессов в терминах операционных систем, которые включают подсистемы обеспечения, планирования и контроля, а также перерабатывающую подсистему.

Ключевые слова: бизнес-процессы, закупочная деятельность, сбытовая деятельность, логистика, оптовая торговля, система, товар, торговое предприятие, управление.

Oleksyn I.I., Oleksyn S.M. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE PROCUREMENT AND MARKETING ACTIVITIES SALES ENTERPRISES

The article contains discusses some aspects of business process management in the harvesting and sale of commercial establishments. Specified features of the classification of business processes in the basic categories for trade. The structure of business processes for purchasing and marketing activities with priority form the main and auxiliary, and subsequent division into sub processes. Ways of describing business processes in terms of operating systems, including subsystem support, planning and control and processing subsystem.

Keywords: business processes, purchase activities, sales management, logistics, wholesales, system, product, commercial enterprise, management.

Постановка проблеми. Особливе місце в існуючій структурі національного господарства займає оптова торгівля – одна із форм товарного обігу, за посередництвом котрої здійснюються господарські зв'язки між суб'єктами комерційної діяльності. Оптова торгівля за своєю економічною суттю виступає як продаж товарів усередині, у межах сфери товарного обігу, а за матеріальним змістом – як додаткові виробничі операції з доведення товарів від виробників до роздрібних підприємств та інших оптових покупців товарів. Реформування внутрішньої торгівлі країни, постійні зміни у зовнішньому середовищі комер-

ційних відносин та зростання конкуренції на ринках збуту зумовлюють необхідність пошуку принципово нових механізмів управління бізнес-процесами, зокрема комерційними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні питанням розробки стратегії та інноваційних проєктів управління бізнес-процесами підприємств присвячено значну кількість наукових праць та економічних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як: Б. Андерсен [1], О. Ареф'єва [2], К. Безгін [10], О. Виноградова [7], А. Котлик [3], Т. Лепейко [3], Т. Луцька [2], М. Портер [6], М. Робсон [8],