

УДК 338.2:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-16>**Носаченко О. А.**аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3461-5623>**Nosachenko Oleksandr**

Odessa National University of Economics

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СЦЕНАРІЇВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розвиток підприємств харчової промисловості як пріоритетної галузі економіки надзвичайно важливий для суспільства. Харчова промисловість має соціальну значущість і відіграє роль потенційного джерела формування національних конкурентних переваг. Висока конкуренція на продовольчих ринках спонукає виробників продуктів харчування до пошуку інноваційних заходів і підходів у виробництві й управлінні. У кризових умовах господарювання одним із таких напрямів може виступати сценарний підхід, що дає змогу розглянути картину перспективного функціонування, окреслити подальші шляхи розвитку підприємств. Розроблення альтернативних сценаріїв окреслює можливі варіанти для підприємств, визначаючи глибину прояву кризи, імовірні напрями виходу з кризової ситуації, запобігання негативним наслідкам.

Ключові слова: сценарії розвитку, підприємства харчової промисловості, кондитерська галузь, кризові умови, конкуренція, інновації.

THE FORMATION PECULIARITIES OF SCENARIOS IN THE DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN ECONOMIC CRISIS CONDITIONS

The development of food industry enterprises as a priority sector of the economy is extremely important for society. The food industry has social significance and plays the role of a potential source of national competitive advantage. The main purpose of the activity and development of food industry enterprises is to meet the needs of the population in a sufficient amount of food, which is the main task of the country's food supply. High competition in food markets encourages food producers to seek innovative measures, introduce new approaches in production and management, etc. In crisis conditions of management one of such directions can be the scenario approach that allows to consider a picture of perspective functioning and to outline further ways of development of the enterprises. The development of alternative scenarios outlines possible options for the development of enterprises, determining the depth of the crisis, the manifestation of its state, the likely directions of overcoming the crisis or preventing negative consequences. To realistically describe the manifestation of future trends, we prove the idea of testing the strategy in at least three scenarios that allow us to identify key factors of the external and internal environment. Comparison of production by main and, in our opinion, promising, types of products, in accordance with the current state, and possible development scenarios were conducted for the confectionery industry, as the most promising in terms of implementation of innovative processes and technologies. The results of the study show significant changes in the sector for the production of sugar confectionery and its substitutes, and other products will be produced in smaller quantities than in 2019. After examining the sales of confectionery products, a probable forecast is built, which may take place for the confectionery industry based on the implementation of three probable development scenarios. When making business decisions on the implementation of the proposed scenarios in the confectionery industry there is a need to formulate an appropriate development strategy.

Keywords: development scenarios, food industry enterprises, confectionery industry, crisis conditions, competition, innovations.

JEL classification: C49, D29, L41, L52, L66

Постановка проблеми. У складних кризових умовах господарювання підприємства харчової промисловості знаходяться на етапі пошуку нових засобів та інструментів, які б дали змогу знайти шляхи їхнього подальшого розвитку та підвищити власну конкурентоспроможність. Стабільна діяльність підприємств потребує розроблення декількох варіантів, що здатні розглядати ситуації, коли за змін багатьох факторів, характер яких заздалегідь невідомий, виникають різні становища, нестандартні для того чи іншого підприємства, і це можуть бути ймовірні сценарії. Сценарії дають змогу домогтися значних результатів під час складання бізнес-планів та побудови прогнозів і розглянути й розподіляти рівномірно інвестиції між окремими складниками сценарного укомплектування. Це дає змогу врахувати всі аспекти ситуації і не проводити межі між ірраціональними нав'язливими діями та

діями, які вважаються гармонійними: раціональними, ефективними, загальноприйнятими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями проблеми залучення сценарного підходу для розвитку підприємств активно займалися вітчизняні і закордонні науковці. Так, американські дослідники стояли біля 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 реалізації сценаріїв під час запровадження стратегічного менеджменту (Д. Аакер, В. Говіндараджан, Б. Карлоф, А. Ротенберг, А.Дж. Стрікленд та інші); над питаннями методологічних підходів використання прогнозування під час залучення сценаріїв 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 інші); розгляд теоретико-методологічних положень використання сценарного підходу під час прогнозування соціально-економічних процесів впроваджують зарубіжні й українські фахівці (Л. Абалкін, С. Браун, Р. Буд, А. Вінер, Л. Ганн, Ю. Гауземайер, Х. Гешка, Н. Гласс, І. Дятловська, А. Зібе, Г. Канн, Е. Ойхман, Е. Попов, Б. Тейлор, Д. Хана, Б. Хогвуд, В. Цигічко, А. Шеєр, П. Шварц, О. Шлаке, С.А. Юдіцький та інші).

Фахівцями багатогранно розглянуті питання інноваційних підходів для ефективного функціонування підприємств і різних галузей економіки загалом. Але проблеми аналізу сценаріїв можливих варіантів розвитку підприємств певних галузей та ефектів, що можуть бути отримані в результаті їх впровадження, залишаються поза увагою.

Мета статті полягає у виявленні особливостей формування сценаріїв розвитку для підприємств харчової промисловості, що є надзвичайно важливим у кризових умовах господарювання.

Вклад основного матеріалу. Спираючись на визначення розвитку підприємства, що запропоновані вітчизняними науковцями [1; 2; 3], доречним є формування дефініції «сценарій розвитку підприємств». Це динамічна просторово-часова структура, що складається з низки подій та має низку цілей і дає змогу запропонувати варіативні перспективні підходи до підвищення конкурентоспроможності, побудувати довгострокові плани й окреслити перспективи подальшого розвитку, що надає право прийняти радикальні управлінські рішення різного характеру та спрямування. Підводячи підсумки аналізу наукових напрацювань, доречно окреслити сценарій як ймовірний варіант послідовного розвитку підприємства в часі і просторі, що здатен передбачати його еволюцію в середньо- і довгостроковому плані; визначити життєдіяльності підприємства; рівень його конкурентоспроможності та можливості зниження масштабних ризиків. Проведення сценарного дослідження – це проведення системного аналізу з простежуванням зв'язків, управлінням та особливостями функціонування, що є реальними, і змістом, властивим тільки цьому об'єкту. Вся сукупність процедур цього підходу будується на поєднанні змістовного логіко-евристичного підходу з формальними методами дослідження систем, передусім засобами аналізу, оцінювання, економіко-математичного моделювання. Як правило, зовні вони організуються як інтерактивні процедури, що передбачають підключення інтелекту дослідників.

Є декілька підходів до розроблення сценаріїв, але всі вони припускають три загальні положення:

1. Вихідним пунктом розроблення «сценаріїв майбутнього» завжди повинна бути точна оцінка справжньої стратегічної ситуації організації. Така оцінка веде до розуміння динаміки, на яку впливають чинники: значення яких критеріїв занепадає, а яких – зростає по всьому тимчасовому горизонту.

2. Для чинників, що впливають на невизначені тенденції розвитку, повинні бути виконані спеціальні прогнози і зроблені раціональні пропозиції експертів.

3. Повинно бути розроблено безліч альтернативних «сценаріїв майбутнього», що являють собою певну логічну картину. При цьому має дотримуватися

обов'язкова умова: альтернативні сценарії не повинні містити протиріч, тобто взаємовиключних кроків і подій.

Серед основних чинників, що впливають на результати формування сценаріїв розвитку, провідними виступають: техніко-технологічне оновлення та науково-технічний прогрес; поетапність розвитку бізнес-ідей на підприємстві; зміни зовнішнього середовища; фактор часу, який зумовлює неоднорідність і нестабільність розвитку; обсяги виробництва, рівень залучення і повнота використання ресурсів; зміна організаційних процесів на підприємстві; мінливість внутрішніх умов функціонування тощо.

Для реалізації сценарного підходу під час розроблення алгоритму впровадження стратегії розвитку істотне значення має формалізація процесу.

Алгоритм розроблення «сценаріїв майбутнього» складається з таких етапів:

I. Встановлення предмета дослідження та його структурування. Встановлення конкретної мети. Визначення показників (індикаторів), за допомогою яких можна охарактеризувати предмет дослідження. Вибір необхідної додаткової інформації. Аналіз фактичного стану предмета дослідження.

II. Визначення істотних факторів, що впливають на предмет дослідження, їх структурування. Відбір факторів і альтернатив (методами експертизи, «мозкової атаки» тощо). Визначення напрямку і сили впливу факторів (позитивний та негативний вплив). Визначення структури факторів, що впливають на предмет дослідження. Графічне представлення взаємозв'язків.

III. Визначення тенденцій розвитку. Прогноз фактичного стану предмета дослідження (виконується на основі методів експертизи, прогнозів динаміки окремих факторів, загальнодоступних економічних, науково-технічних і тому подібних прогнозів). Виявлення факторів з явною та неявною тенденцією розвитку. Визначення та обґрунтування альтернатив розвитку для сфер із неявним розвитком.

IV. Розроблення і вибір альтернативних «сценаріїв майбутнього». Розроблення альтернативних сценаріїв та їх перевірка на комплексність, логіку і несуперечливість. Відбір двох-трьох варіантів за вибраним критерієм. Перевірка відібраних варіантів на необхідну різноманітність, стійкість і високий ступінь ймовірності.

V. Інтерпретація вибраних сценаріїв розвитку. Облік можливих протидіючих подій. Прогноз розвитку вибраних сценаріїв (розроблення безлічі альтернатив для різних часових горизонтів). Розроблення детальної розширеної редакції відібраних сценаріїв. Визначення результатів протидії подій, які можуть вплинути на процес розвитку (наприклад, нова технологія – принципово нова конструкція товару тощо). Розроблення «сценарію майбутнього» з урахуванням впливу протидіючих подій.

VI. Розроблення остаточного варіанту сценарію і зниження ступеня ризику можливих втрат. Формулювання «сценарію майбутнього» з урахуванням усіх факторів і подій. Оцінка впливу відхилень від основної ідеї сценарію. Оцінка можливих відхилень від початкового образу організації.

VII. Перенесення сценарію на практичну основу. Формулювання стратегії розвитку організації. Розроблення системи планів розвитку організації (стратегіч-

ний план, плани розвитку, поточні плани, програми та проекти).

Поетапна реалізація сценаріїв розвитку дає змогу упорядковано підійти до вирішення проблеми.

Для побудови сценаріїв залежно від вибраної цілі вибирають конкретні критерії, які мають бути пов'язані з особливостями діяльності підприємства, його специфічними ознаками. Під час відбору критеріїв доцільно спиратися на результати аналізу зовнішнього середовища підприємства для виявлення найбільш значущих факторів, які будуть основою формування сценаріїв. До загальних критеріїв сценарного планування розвитку підприємств доречно віднести: інноваційність, важливість, альтернативність, результативність. До спеціальних критеріїв слід віднести: особливості управління, масштабність, вибірковість, значущість, функціональність, ймовірність настання подій. Відповідно до означених критеріїв сценарії поділяються на конкретні види [4, с. 164].

Розглядаючи виділені критерії та види сценаріїв, вважаємо за доречне у подальших дослідженнях зупинитися на останньому критерії, що вибирається за ознакою типу імовірнісних оцінок подій і може у подальшому суттєво вплинути на розвиток підприємства. Процес розроблення сценаріїв завжди здійснюється в комплексі, і цілі, що представлені у стратегіях, мають бути представлені на основі багатоваріантних підходів до визначення поставленої мети. Різні підходи до побудови сценаріїв розвитку потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності підприємств окремих сфер діяльності.

Харчова промисловість має складну структуру, тому її підприємства можуть бути різного виробничо-господарського профілю. В Україні до її складу входить більше 20 галузей, з яких провідними виступають: цукрова, м'ясна, молочна, олійно-жирова, плодоовочево-консервна, кондитерська, спиртова, виноробна, борошно-круп'яна. Динаміка виробництва найважливіших видів продукції харчової промисловості України у 2011–2019 рр. наведена у таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, незважаючи на неврахування підприємств, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях та розміщені в зоні проведення антитерористичної операції, в 2016 році поступово почали набирати оберти деякі види виробництва. Причому молочна, м'ясна й олійно-жирова галузі перевищили показники 2011 року; цукрова – поступово нарощує виробництво,

а кондитерська, плодоовочево-консервна і спиртова – зменшили. Події, пов'язані зі світовою пандемією, суттєво вплинули на харчову промисловість України. Так, в 2019 р. позитивна тенденція в розвитку простежується тільки в олійному виробництві, що зумовлено високими врожайми 2018–2019 рр. Всі інші галузі харчової промисловості понесли значні збитки. У кондитерській сфері простежуються найбільші інноваційні запровадження. Так, виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів посідає третє місце, і продукція активно експортується в різні країни світу. На жаль, історично традиційна для України цукрова галузь все більше занепадає, з кожним роком значно скорочується фінансування її інноваційної діяльності. Це пов'язано з тим, що виробництво цукру з буряків потребує великих затрат, а наявні виробничі потужності потрібно переводити на інші види сировини. До того ж, основним імпортером українського цукру була Росія, а події на сході та анексія АР Крим призвели до припинення цих торговельних відносин.

Згідно зі встановленими перспективними завданнями та визначеною стратегічною позицією виділені основні глобальні цілі та показники успішності реалізації сценарного підходу з метою впровадження стратегії підвищення ефективності підприємств у межах системи «споживач – підприємство – партнер».

У питанні необхідної кількості сценаріїв думки дослідників розходяться, пропонується розробляти від двох і більше варіантів. Вважаємо, що доречною є будова не менше трьох варіантів: оптимістичного, реалістичного і песимістичного. Реалістичний найчастіше виступає базовим і визначає стратегічну спрямованість підприємства, виходячи з умов сьогодення, наявної інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища та імовірних можливостей. Так, ще К. Боумен зазначав, що для реалістичного опису вияву майбутніх тенденцій потрібно проводити апробацію стратегії не менш ніж за трьома сценаріями, що дозволять встановити ключові фактори зовнішнього і внутрішнього середовища [6]. Н. Касьянова зазначає, що «аналіз лише трьох базових сценаріїв розвитку вже не може повною мірою задовольнити потреби підприємств в умовах крайньої нестабільності поведінки зовнішнього середовища» [7, с. 43]. У такому разі виникає потреба у розробленні багатоваріантних сценаріїв із націленням на майбутні події, очікувані наслідки під час прийняття певних господарських

Таблиця 1

Динаміка виробництва основних видів харчової продукції в Україні за 2011–2019 роки

Продукція	2011	2012	2013	2014	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
М'ясна, тис. т	995,3	983,3	1160	1050	1151	1207	1164	1089	1078
Молочна, тис. т	1894,7	1962	2047,4	2097,6	1918,5	1915	1917,9	1921,8	1876
Борошно, млн т	2,4	2,4	2,4	2,2	2,1	2,0	2,0	1,7	1,7
Цукор, млн т	2,3	2,1	1,3	2,1	1,5	2,0	2,0	1,8	1,5
Кондитерська, тис. т	460,2	453,6	415	327,9	303	284	284,5	281	292,9
Олійно-жирова, млн. т	3,2	3,8	3,4	4,4	3,7	4,4	5,4	5,1	5,8
Плодоовочево-консервна, тис. т	217,8	203,3	192,1	204,3	195,5	194,0	212,7	233,4	223,4
Виноробна та спиртова, млн дал	484,8	477,8	430,5	357,4	301,9	275,5	262,0	260,4	257,1

Примітка: без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: складено автором за даними [5]

рішень та пропозиції створення умов для адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Підприємство може вибрати певний зі сценаріїв з подальшим його коригуванням, в тому числі й оптимістичний, але в такому разі цей вибір має базуватися на залученні всіх ресурсів, що приведе до збільшення ймовірності реалізації цього сценарію. При цьому вкрай необхідно стає наявність системи резервування ресурсів для оперативного їх використання.

Для підприємств харчової галузі пропонується застосування трьох видів сценаріїв: перший сценарій розвитку передбачає зростання частки виробництва продукції до 1,5% за рахунок впровадження інноваційних процесів та технологій, другий – до 3%, а третій – до 5%. Причому в основу структурних змін взято також результати SWOT-аналізу і PEST-аналізу, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори розвитку та можливості підвищення конкурентоспроможності. У подальших розрахунках використовуємо коефіцієнт освоєння нової продукції, який дає можливість оцінити здатність галузі до впровадження інноваційної або підвладної технологічним змінам продукції (рис. 1).

Порівняння виробництва продукції за основними і, на нашу думку, перспективними видами продукції та за можливими сценаріями розвитку наведено на рис. 2.

Складний 2020 рік вніс значні зміни у структуру і кількість виробленої продукції. Згідно із запропонова-

ними сценаріями, суттєві зрушення мають виробництва першої необхідності, інші види продукції будуть вироблені у меншій кількості, ніж у 2019 році. Дослідивши обсяги реалізації інноваційної продукції харчової промисловості, побудовано загальний імовірний прогноз, який може мати місце для харчової галузі (рис. 3).

Для точності прогнозу вибрана поліноміальна лінія тренду, яка визначає найбільш вірогідний вектор розвитку у прогнозованому періоді. Коефіцієнт апроксимації дорівнює 0,806. Вибраний коефіцієнт апроксимації максимально наближений до 1, отже, результати розрахунку є досить реалістичними. Розрахунок точкової реалізації інноваційної продукції харчової промисловості України за оптимістичним сценарієм показав, що у другому півріччі 2020 року цей показник становитиме 9,9%, що зумовлює тенденцію до зниження, оскільки отриманий показник на 0,9 менший порівняно з показником попереднього періоду. Подальший прогноз висвітлює позитивну тенденцію.

Висновок. У наш час особливої гостроти набуває необхідність розвитку ділової активності, завзятої діяльності підприємств, спрямованих на споживача, і у подальшому, як кінцевий результат, отримання прибутку. За різноманітності тих чи інших подій розроблення сценаріїв та їх реалізація дозволять забезпечити варіативність у ситуації, яка буде актуальною для певних умов і часу. Для підприємств харчової промисловості оптимістичним виступає сценарій з виробництва

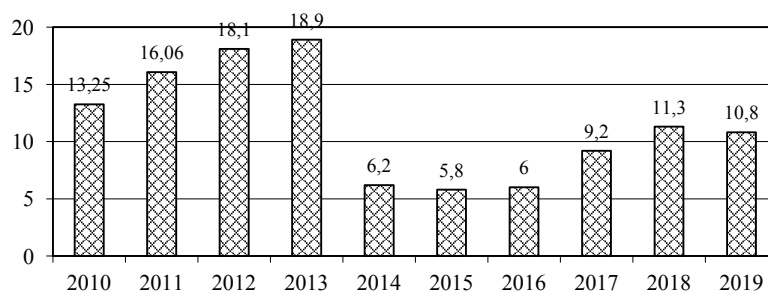


Рис. 1. Обсяг реалізованої інноваційної продукції харчової промисловості України, 2010–2019 рр., %

Джерело: розраховано за даними [5]

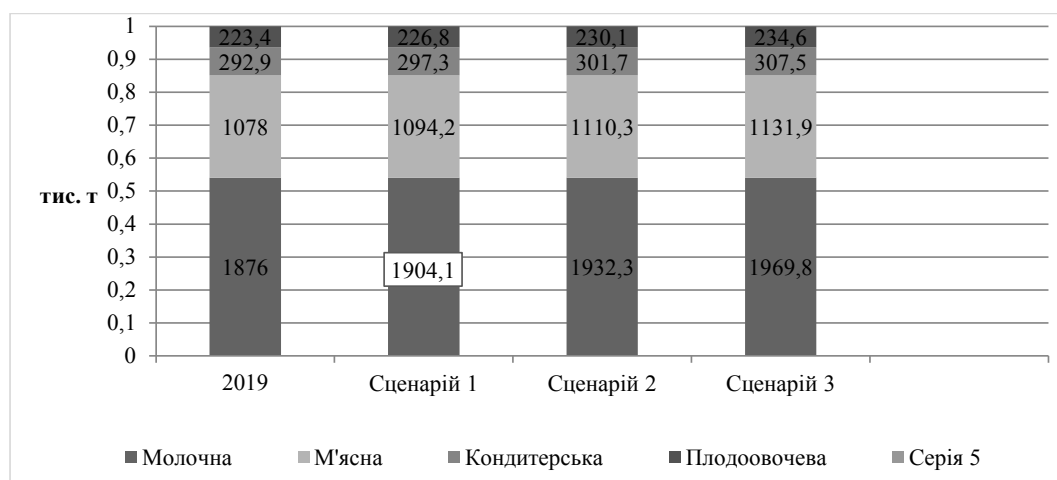


Рис. 2. Виробництво продукції за видами та сценаріями

Джерело: складено автором

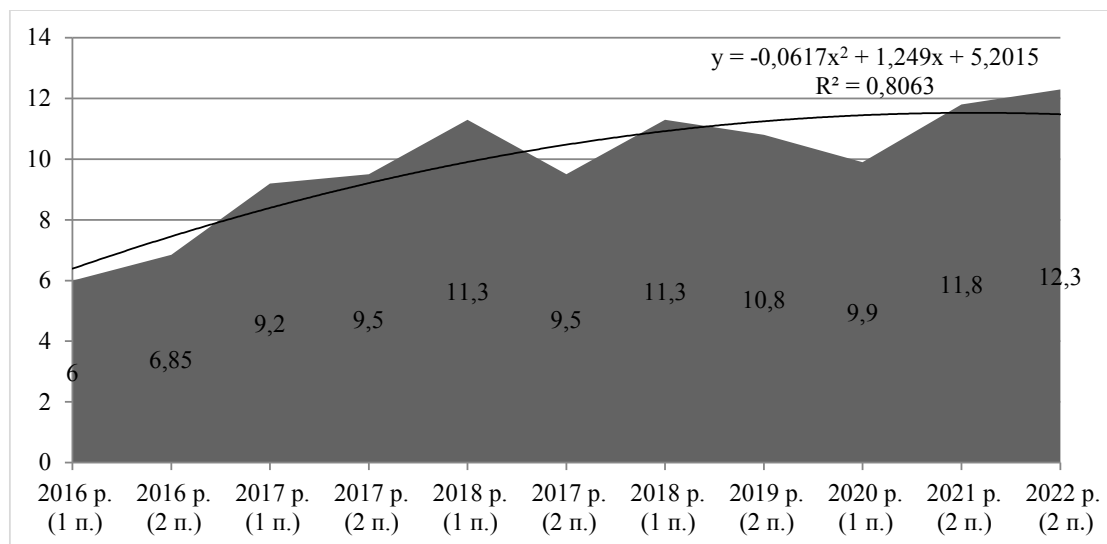


Рис. 3. Динаміка та прогноз реалізації інноваційної продукції харчової промисловості за оптимістичним сценарієм

Джерело: розраховано за даними [5]

продукції за зростання частки виробництва до 5% та високого рівня реалізації інноваційної продукції харчової промисловості. Під час прийняття такого рішення на відповідних підприємствах галузі виникає потреба у формулюванні відповідної стратегії розвитку, що має містити: стратегічний план, квартальні плани розвитку, поточні плани, програми модернізації та інноваційні проекти. Побудова сценаріїв спрямована на вирішення

двох основних проблем: по-перше, виділення ключових моментів розвитку підприємства та розроблення на цій основі якісно різних варіантів його динаміки; по-друге – на основі всебічного аналізу й оцінки кожного з отриманих варіантів визначення його структурних особливостей та можливих наслідків. Але ці проблеми потребують подальших уточнень і виступають перспективними напрямками наступних досліджень.

Список використаних джерел:

1. Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: понятия та види. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bash-kevich/library/tez7.htm> (дата звернення 20.12.2019).
2. Шубравська О. Сталый экономический розвиток: понятия і напрямки дослідження. *Економіка України*. 2005. №1. С. 36–42.
3. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудіка В.И. Управление развитием предприятия. Харьков: ВД «ИНЖЕК», 2003. 184 с.
4. Балджи М. Д. Застосування сценарного підходу для проведення прогнозних досліджень на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. № 2 (46). С. 161–165.
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.12.2020).
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 175 с.
7. Касьянова Н.В. Управление инновационным потенциалом промышленного предприятия. *Интеллект XXI*. 2013. № 3–4. С. 42–50.

References:

1. Pogorelov Yu.S., Pohoryelov Yu.S. (2011) Rozvytok pidpryyemstva: ponyattya ta vydy [Enterprise development: concepts and types]. Available at: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bash-kevich/library/tez7.htm> (accessed 20 December 2019).
2. Shubravskaya O. (2005) Stalyy ekonomichnyy rozvytok: ponyattya i napryamky doslidzhennya [Sustainable economic development: concepts and directions of research]. *Ekonomika Ukrainy* [Ukraine economy]. no. 1, pp. 36–42.
3. Afanasyev N.V., Rogozhin V.D., Rudika V.I. (2003) Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Enterprise development management]. Kharkiv: VD "INZHEK", 2003. 184 p.
4. Baldzhy M.D. (2015) Zastosuvannya stsenarnoho pidkhodu dlya provedennya prohnoznykh doslidzhen' na pidpryyemstvakh. [Application of the scenario approach for carrying out of forecast researches at the enterprises]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya «Ekonomika»* [Scientific herald of Uzhhorod university. Economics series], no. 2 (46). pp. 161–165.
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 13 December 2020).
6. Bowman K. (1997) Osnovy stratezhicheskoho menedzhmenta [Fundamentals of strategic management]. Per. with English. Moscow: Banks and Exchanges, UNITY. 175 p.
7. Kasyanova N.V. (2013) Upravlinnya innovatsiynym potentsialom promyslovoho pidpryyemstva [Management of innovation potential of an industrial enterprise]. *Intelekt XXI* [Intelligence XXI], no. 3–4, pp. 42–50.