

РОЛЬ СЦЕНАРОТЕХНИКИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ПОЗИЦИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

*М.В. ПЛЕШАКОВА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет
e-mail: pmv23@list.ru*

*В.Д. ЛУНЕВ, магистрант кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет
e-mail: laari_1996@mail.ru*

Аннотация

В статье показана апробация авторского методического подхода к интеграции сценаротехники в систему стратегического планирования российских производственных предприятий с целью обеспечения их экономической устойчивости и стабильности (на примере строительной отрасли). Предложенный подход, опираясь на финансовые показатели строительных предприятий, позволяет создавать направления для формулирования сценариев и построения сценарных планов, интерпретируя их в количественном выражении. Этот аспект может оказать влияние на понимание возможности эффективного комбинирования качественных и количественных данных при осуществлении сценарирования и послужить материалом для дальнейших исследований в области управления неопределенностью будущего.

Ключевые слова: сценарное планирование, стратегическое планирование, сценарирование, финансовая устойчивость, квазиклассическое приближение.

Нарастающие глобализационные процессы, присущие мировой экономике, прочно связали большинство национальных экономик отдельных государств, сделав их созависимыми. Любой спад производства в одной

стране или начало политического противостояния между несколькими странами могут мультипликационно влиять на всех участников экономической системы, включая предприятия бизнеса.

Находясь в подобных условиях неопределенности событий будущего, предприятия должны стремиться к созданию надежной и эффективной системы стратегического планирования. Только с помощью такой системы они смогут оптимально распределять собственные ресурсы, оставаться конкурентоспособными и экономически устойчивыми. Перспективным направлением развития в этой области является сценаротехника.

Сценаротехника – метод стратегического планирования, начало которому было положено исследовательской группой корпорации «RAND» под руководством экономиста Германа Кана в 1950-е гг. Изначально метод использовался для изучения исходов потенциально вероятных военных конфликтов [11]. Позже сценаротехника начала применяться нефтедобывающей компанией «Royal Dutch Shell» для прогнозирования вариантов развития нефтяного рынка. Компания использует метод до сих пор, так в 2011 г. была представлена версия сценариев «Shell energy scenarios to 2050» [12]. В целом с 1990-х гг. сценаротехника стала приобретать популярность и в других зарубежных компаниях.

Текущая структура метода является неоднородной, несмотря на наличие различных

тематических исследований. На данный момент не существует единого подхода к реализации сценаротехники в концепции управления производственными предприятиями. Большинство подходов рассматривают метод с позиции качественного понимания его сути, которая сводится к объявлению общего видения будущего зачастую без опоры на количественные показатели. Такой подход был подробно описан при изучении в 2019 г. колумбийских энергетических компаний (ISA, ISAGEN, EPM, CELSIA и ENDESA), при поддержке исследователей университетов «Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia», «Universidad EAFIT, Colombia» и др. Авторы пришли к выводу, что в основе сценаротехники лежит процесс социальных рассуждений, в ходе которого участники обмениваются мнениями об окружающей среде, используя социологический инструментарий – диалог и беседу [9].

В другом зарубежном исследовании [10] от 2017 г., рассматривались сценарные варианты использования не только качественных, но и количественных параметров при составлении сценария. Авторы выдвинули концепцию матричного сценария позволяющую создавать сценарии на основании доступных руководству компании реальных опционов. Поскольку реальные опционы могут быть напрямую связаны с финансовыми опционами, эта концепция позволила осуществлять количественные расчеты окупаемости инвестиций при разработке сценариев и в последующем сценарных планов. Что дало возможность улучшить понимание преимуществ, которые предоставляет успешное комбинирование качественных и количественных данных в структуре сценариев [10].

Отечественные исследователи Н.Ю. Ютанов и С.Б. Переслегин пришли к выводу, что сценарное планирование может осуществляться на основе нескольких аналитических подходов, одним из которых является дискретный сценарный анализ [8]. При такого рода анализе количество разрабатываемых сценариев ограничивается определенным числом, а переход от одного сценария к другому осуществляется в точке ветвления – «окне выбо-

ра». Формой дискретного сценарного анализа является квазиклассическое приближение, при котором выделяется базовый и несколько альтернативных ему сценариев. Авторы вводят понятие 4 горизонтов прогнозирования. Отмечается, что дискретный сценарный анализ эффективен в 1-м горизонте (до 3 лет) и может применяться во 2-м горизонте (3–7 лет), а в более длительных горизонтах (7–12 лет и больше 12 лет) начинает нарастать количество неточностей, возникает ошибка амплификации и как следствие появляется необходимость применения континуального сценарного анализа, дающего малоинформативное представление о будущем.

Еще одно отечественное исследование 2020 года [5], дает оценку возможности использования квазиклассического приближения и приходит к выводу, что оно способно быть достаточно эффективным инструментом метода сценарирования. Авторы развивают определение горизонтов прогнозирования в рамках деятельности производственных предприятий. Утверждается, что наиболее оптимальным горизонтом применения квазиклассического приближения будет период до 3 лет, соответствующий среднесрочным стратегическим планам. В таких сценариях должны преобладать количественные показатели и конкретизироваться сроки выполнения сценарных условий во времени [5].

Таким образом, можно заключить, что для производственных предприятий, в прикладном аспекте, могут быть востребованы следующие условия сценарирования:

- 1) концептуальная разработка сценариев должна осуществляться с использованием экспертного метода;

- 2) сценарии и сценарные планы должны опираться как на качественные, так и на количественные данные; желательно преобладание количественных показателей над качественными;

- 3) стратегическое планирование можно осуществлять с использованием квазиклассического приближения в 1-м и 2-м горизонтах прогнозирования, оптимальна разработка количественно конкретизированных сценарных планов периодом до 3 лет.

Исходя из этого, можно предложить интеграционный подход использования метода сценарного планирования в системе стратегического планирования российских застройщиков многоквартирных домов (МКД). Данные предприятия являются одним из основных участников строительного производства. Согласно информации Минстроя России по состоянию на 1 сентября 2019 г. ввод жилья на территории Российской Федерации составил 42,3 млн м², что на 7,9 % выше показателя аналогичного периода 2018 г., из них МКД – 20,5 млн м² [4]. При этом, несмотря на востребованность производимого отраслью продукта, ее предприятия часто сталкиваются с серьезными изменениями внешней среды, подвергающимися опасности их финансовое благосостояние.

По нашему мнению, применение интеграционного подхода сценарного планирования позволит предприятиям строительной отрасли добиться экономической стабильности и устойчивости в изменяющихся условиях рынка. Поскольку большинство российских застройщиков используют традиционное планирование на основании балансового и технико-экономического методов с применением простого прогнозирования, переход к более инновационному сценарному планированию должно осуществляться постепенно, без остановки производственных процессов. Добиться такого перехода можно путем завершения основных календарных планов предприятия в рамках текущего периода (инерционного сценария) и последующего перехода к исполнению новых планов в рамках базового сценария с использованием «окна выбора» [8]. В рамках предлагаемого методического подхода выделим два этапа, необходимых для интеграции и рассмотрим процедуру их осуществления.

Первый этап. На данном этапе необходимо провести анализ текущего состояния системы планирования предприятия. Предлагается осуществлять это с позиции определения семи финансовых коэффициентов, разбитых на три группы:

1) оценка по показателям финансовой устойчивости (коэффициент автономии, ко-

эффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент покрытия инвестиций);

2) оценка по показателям эффективности деятельности (норма чистой прибыли, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала);

3) оценка прочих факторов, которая будет включать определение индекса Кейтца.

Предполагается, что представленный набор финансовых показателей позволит достаточно точно определить текущее экономическое состояние предприятия. Сформируем на основании его шкалу оценки эффективности системы планирования (табл. 1).

Максимальное число баллов, которое может быть набрано строительной компанией в результате оценки по приведенной шкале, составляет 7 баллов, минимальное – 0.

За отдельно взятый финансовый показатель строительная компания может получить от 0 до 1 балла (с основным шагом в 0,25 балла, исключая шаг в 1 балл в К2 и 0,50 балла в К7), при этом 1 балл будет являться наиболее позитивным результатом.

За показатели коэффициентов, оцениваемые 1 баллом, приняты их эталонные значения, если они нормативно установлены. Показатели коэффициентов (К1, К3–К7) от 0 до 0,75 (в части до 1) субъективно определены средними значениями по строительной отрасли в РФ, учтены предприятия, соответствующие кодам деятельности 71.12 и 41.20 по ОКВЭД.

Для осуществления оценки необходимо использовать финансовые результаты и бухгалтерскую отчетность компании за один полный отчетный период, в России он составляет 1 год.

Нулевые балльные значения коэффициентов будут обозначать существенные риски для экономической устойчивости компании, вызванные проблемами в ее текущей системе планирования. Значения ниже эталонных (ниже 1 балла) будут являться уязвимостями. Система планирования на основе сценаротехники сначала должна стремиться к первичному устранению рисков и последующей минимализации уязвимостей.

Таблица 1

Шкала оценки эффективности системы планирования

| Финансовый показатель | Балл за соответствие | | | | |
|--|----------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| | 0 | 0,25 | 0,50 | 0,75 | 1 |
| Оценка по показателям финансовой устойчивости | | | | | |
| Коэффициент автономии (K1) | Менее 0,1 | От 0,1 до 0,2 | Более 0,3 | Более 0,4 | 0,6–0,7 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (K2) | Менее 0,1 | – | – | – | 0,1 или более |
| Коэффициент покрытия инвестиций (K3) | Менее 0,1 | От 0,1 до 0,2 | Более 0,3 | Более 0,4 | 1 |
| Оценка по показателям эффективности деятельности | | | | | |
| Норма чистой прибыли (K4) | Менее 0 | От 0% до 5% | От 5% до 10% | От 10% до 30% | Более 30% |
| Рентабельность активов (ROA) (K5) | Менее 0 % | От 0 до 1% | От 1 до 3% | От 3 до 5% | Более 5% |
| Рентабельность собственного капитала (ROE) (K6) | Менее 0% | От 0 до 1% | От 1 до 5% | От 5 до 10% | Более 10% |
| Оценка прочих факторов | | | | | |
| Индекс Кейтца (K ₇) | Менее 1 | – | От 1 до 2 | – | Более 3 |

Источник: составлена авторами.

В зависимости от полученного числа баллов предлагается присваивать строительной компании определенный тип эффективности системы планирования.

Итоговую оценку для присвоения типа требуется вычислять по формуле:

$$Z = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7,$$

где Z – сумма баллов, определяющая тип строительной компании; K₁ – балл, набранный за коэффициент автономии; K₂ – балл, набранный за коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; K₃ – балл, набранный за коэффициент покрытия инвестиций; K₄ – балл, набранный за норму

прибыли (убытка); K₅ – балл за ROA, K₆ – балл за ROE; K₇ – балл индекса Кейтца.

Отразим градацию типов строительных компаний в корреляции с их экономической устойчивостью в табл. 2.

Для того чтобы компания соответствовала первому типу эффективности системы планирования, ей необходимо набрать от 0 до 1,75 баллов. Компании первого типа являются наиболее экономически неустойчивыми и требующими серьезного вмешательства в их систему планирования. Если подобное вмешательство не произвести, то с большой вероятностью такой компании будет угрожать банкротство.

Компании второго типа, набравшие по шкале от 2 до 2,75 баллов, являются относи-

Определение типа эффективности системы планирования

| Показатель | Тип компании | | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сумма баллов (Z) | от 0 до 1,75 | от 2 до 2,75 | от 3,00 до 4,75 | от 5,00 до 5,75 | от 6,00 до 7,00 |
| Экономическая устойчивость типа | Неустойчив | Относительно неустойчив | Относительно устойчив | Устойчив | Стабильно устойчив |

Источник: составлена авторами.

тельно неустойчивыми и могут испытывать трудности с финансированием собственной деятельности, что легко может привести к их регрессии до уровня компаний первого типа в следующем оценочном периоде. Они также требуют вмешательства в систему планирования с целью ее существенной коррекции. Зачастую компании первого и второго типа могут работать в убыток, пытаясь привлечь существенную долю заемных средств для продолжения выполнения своих обязательств.

К компаниям третьего типа, оцененным в диапазоне от 3 до 4,75 баллов, могут быть отнесены относительно устойчивые застройщики. При лучших условиях внешней среды они могут не иметь существенных рисков эффективности системы планирования, однако в ходе оценки могут быть выявлены слабые места, требующие внимания со стороны субъекта планирования.

Застройщики четвертого типа, набравшие от 5 до 5,75 баллов, могут работать достаточно эффективно и получать хорошую прибыль, но иметь некоторые риски и уязвимости, схожие с проблемами компаний третьего типа.

Пятый тип компаний предусматривает практически максимальную эффективность системы планирования и соответствует эталонным значениям коэффициентов. При 7 набранных баллах компания является максимально устойчивой и экономически безопасной, при 6 баллах она будет иметь один риск или несколько уязвимостей системы планирования.

Риски (при полученном 0 баллов по шкале оценки) и уязвимости (при результатах от 0,25 до 0,75 балла по шкале оценки), выявлен-

ные при первом анализе деятельности компании, являются рисками инерционного сценария и требуют устранения в рамках базового сценария.

Второй этап. На данном этапе определим направления разработки сценариев и сценарных планов. В зависимости от типа компании присвоим рискам и уязвимостям определенный приоритет устранения, он должен быть учтен при разработке интегративного базового сценария целью которого является экономическая стабилизация предприятия. Приоритет устранения рисков и уязвимостей отражен в табл. 3.

Исходя из табл. 3, можно заключить, что компании первого типа должны признать приоритетным устранение риска отклонения нормы чистой прибыли (убытка) и выстроить такие планы, которые бы способствовали ее положительному росту. Это обусловлено тем фактом, что долгосрочная экономическая устойчивость предприятия в первую очередь должна обеспечиваться превышением доходов над расходами [6]. Также необходимо нормализовать состояние фонда заработной платы и привести в норму индекс Кейтца. Стоит отметить, что для компаний первого типа индекс Кейтца не должен быть менее 1 и более 3 пунктов. Ограничение верхней величины необходимо для избежания чрезмерных затрат в условиях финансовой нестабильности бизнеса, минимально установленный порог индекса Кейтса в 1 пункт говорит о необходимости выполнения предприятием своеобразной «социальной гарантии» перед своими сотрудниками. Далее внимание должно быть уделено повышению рентабельности активов

Таблица 3

Приоритет устранения рисков для строительных компаний различных типов при построении сценарных планов

| Финансовый риск или уязвимость | Тип компании | | | | |
|--|--------------|---------|---------|---------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Приоритет устранения рисков или уязвимостей финансовой устойчивости | | | | | |
| Недостаточное значение коэффициента автономии (К1) | Низкий | Низкий | Средний | Средний | Высокий |
| Недостаточное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами (К2) | Средний | Средний | Высокий | Высокий | Высокий |
| Недостаточное значение коэффициента покрытия инвестиций (К3) | Низкий | Низкий | Средний | Средний | Средний |
| Приоритет устранения рисков или уязвимостей экономической эффективности | | | | | |
| Недостаточное значение нормы чистой прибыли (К4) | Высокий | Высокий | Высокий | Высокий | Высокий |
| Недостаточная рентабельность активов (К5) | Средний | Высокий | Высокий | Высокий | Высокий |
| Недостаточная рентабельность собственного капитала (К6) | Низкий | Низкий | Низкий | Средний | Средний |
| Приоритет устранения прочих рисков или уязвимостей | | | | | |
| Отклонение индекса Кейтца (К7) | Высокий | Средний | Средний | Средний | Средний |

Источник: составлена авторами.

(ROA) и проблеме обеспеченности собственными оборотными средствами. Проблема низкого значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами характерна для предприятий, находящихся в кризисной ситуации, в том случае, когда они начинают формировать оборотные средства из заемных источников. Напротив, эффективное использование оборотных средств не только ведет к общему уменьшению размера потребности в займах для выполнения произ-

водственной программы, но и способствует укреплению финансового состояния предприятия [1].

Такая последовательность действий обусловлена необходимостью восстановления общей рентабельности строительной компании путем нормализации ключевых коэффициентов, отвечающих за ее способность продолжать работу в будущих периодах. Низкий приоритет рентабельности собственного капитала (ROE) обусловлен необходимостью

избежания когнитивной ошибки, которую могло бы допустить руководство предприятия, стараясь сильно повысить значения ROE. Это связано с тем, что при расчете ROE отдельно не учитывается количество привлеченных заемных средств, которое косвенно влияет на полученную чистую прибыль [3]. Соответственно, чем больше займов получит предприятие для осуществления своей операционной деятельности, тем выше будет данный коэффициент. В свою очередь, большое количество займов зачастую является негативной тенденцией для компании первого типа и может привести к ее банкротству. Максимальным порогом ROE для компаний первого типа будет являться 50%, если коэффициент выше, то он тоже будет являться риском и баллы за него начисляться не должны.

Процедура формулирования направлений сценарных планов для компаний второго типа в целом схожа с подобной для компаний первого типа, за исключением того момента, что для них также высокий приоритет будет иметь рентабельность активов. Восстановление нормального значения ROA поможет сократить издержки и повысить эффективность использования всего принадлежащего им имущества [3].

Компании третьего типа, являясь относительно устойчивыми, должны также в первую очередь нивелировать риски недостаточности нормы чистой прибыли, низкой рентабельности активов и обеспеченности собственными оборотными средствами. Отсутствие данных рисков будет говорить о положительной тенденции развития и стремлении к расширенному воспроизводству. Во вторую очередь плановая система таких компаний должна способствовать устранению рисков среднесрочной и долгосрочной платежеспособности, сохраняя положительными нормы коэффициента автономии и долгосрочного покрытия инвестиций. Это необходимо для получения кредитных средств, которые требуются для наращивания производственных мощностей, однако стоит соблюдать нормы кредитной нагрузки в умеренных границах и калибровать рентабельность собственного капитала в средних значениях.

Застройщики, отнесенные к четвертому типу, схожи по приоритетам системы планирования с компаниями третьего типа, но должны уделять большее внимание коэффициенту ROE, поскольку их отношение к категории экономически устойчивых компаний дает им возможность чаще использовать заемные средства для реализации плановых проектов. Данный коэффициент является важным показателем, отражающим умение руководства компании рационально распоряжаться собственным имуществом. При этом для привлечения качественных долгосрочных источников финансирования основных средств предприятию необходимо сохранять высокую долю собственного капитала по отношению к привлеченным активам [2]. Осуществить это будет затруднительно при негативных значениях его рентабельности.

Строительные компании пятого типа должны также рассматривать в качестве приоритета сохранение нормального значения коэффициента автономии и иметь в своем распоряжении достаточный собственный капитал.

Применим разработанную методику для анализа популярных краснодарских строительных компаний «Девелопмент-Юг», «ЮгСтройИмпериал» и «ССК», выявим для них основные направления построения сценариев и сценарных планов.

Рассчитаем показатели шести финансовых коэффициентов, опираясь на бухгалтерскую отчетность компаний, а также индекс Кейтца на основании информации, приведенной на интернет-ресурсах застройщиков и сайте «Росстата», отобразим расчет в табл. 4.

Далее проведем оценку типов эффективности систем планирования строительных компаний по шкале, приведенной в табл. 1, и определим тип эффективности системы планирования согласно табл. 2. Данные оценки компании «Девелопмент-Юг» приведены в табл. 5.

Таким образом, компания «Девелопмент-Юг» в 2017 г. соответствовала 4 типу эффективности системы планирования ($Z = 5,25$) и являлась экономически устойчивой. В 2017 г. у компании наблюдался риск необеспечен-

Таблица 4

Расчет финансовых показателей краснодарских застройщиков
в концепции методики за два года

| Финансовый показатель | Строительная компания | | | | | |
|---|-----------------------|---------|----------------|---------|---------|---------|
| | Девелопмент-Юг | | ЮгСтройИмперил | | ССК | |
| | 2018 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2017 г. |
| Коэффициент автономии (финансовой независимости) | 0,4 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,1 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | - 1,4 | - 1,3 | - 0,7 | - 1,4 | 0,2 | 0,1 |
| Коэффициент покрытия инвестиций | 0,4 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 0,3 | 0,1 |
| Норма чистой прибыли, % | 5,3 | 181,7 | 59 | - 11,8 | 12,6 | 3,7 |
| Рентабельность активов, % | 0,3 | 4,1 | 0,4 | - 3 | 0,7 | 0,3 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 1 | 11 | 2 | - 0,3 | 4 | 4 |
| Индекс Кейтца | 4,47 | 5,89 | 3,40 | 4,48 | 4,03 | 5,30 |

Источник: составлена авторами.

Таблица 5

Оценка типа эффективности системы планирования «Девелопмент-Юг»

| Показатель | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | Z |
|-----------------|------|----|------|------|------|------|----|------|
| Балл за 2017 г. | 0,75 | 0 | 0,75 | 1 | 1 | 0,75 | 1 | 5,25 |
| Балл за 2018 г. | 0,75 | 0 | 0,75 | 0,50 | 0,25 | 0,25 | 1 | 3,5 |

Источник: составлена авторами.

ности собственными оборотными средствами ($K_2 = 0$) и несколько уязвимостей, среди которых недостаточность коэффициента автономии ($K_1 = 0,75$), недостаточность коэффициента покрытия инвестиций ($K_3 = 0,75$) и

недостаточность рентабельности собственного капитала ($K_6 = 0,75$).

Наряду с этим, чистая прибыль компании в 2017 г. составила 317,8 млн р., что подтверждает ее устойчивый статус, присущий компаниям четвертого типа.

Рассматривая оценку 2018 г., можно отметить, что тип компании снизился до третьего, соответствующего параметрам относительной экономической устойчивости. При этом чистая прибыль также снизилась до 25,3 млн р., что на 92,01% меньше прибыли прошлого года. При этом сумма баллов (Z) снизилась на 1,75 пункта, что при сохранении риска необеспеченности собственными оборотными средствами ($K_2 = 0$) вызвало усугубление такой уязвимости, как недостаточность собственного капитала ($K_6 = 0,25$), до критических значений. Кроме того, по итогам 2018 г. возникли две новые уязвимости, это недостаточность нормы чистой прибыли ($K_4 = 0,50$) и снижение рентабельности активов до опасных значений ($K_5 = 0,25$).

Таким образом, после анализа финансовой деятельности ООО «Девелопмент-Юг» за 2018 г., был выявлен 1 риск и 3 уязвимости системы планирования. Присвоим им прио-

ритеты устранения в сценарных планах в соответствии с табл. 3.

Риск необеспеченности собственными оборотными средствами, получит высокий приоритет необходимости устранения, две уязвимости в виде недостаточности нормы чистой прибыли и низкой рентабельности активов также получат высокий приоритет. Уязвимость рентабельности собственного капитала получит низкий приоритет.

Стоит помнить, что риски являются более высокоранговыми угрозами, чем уязвимости, поэтому при разработке сценарных планов необходимо устранять их в первую очередь.

Направления для построения сценарного плана стратегического уровня компании «Девелопмент-Юг», предполагающие устранение выявленных рисков и уязвимостей системы планирования в рамках «базового сценария», отображены в табл. 6. Поскольку методика интеграции метода сценарного планирования на первом этапе фактически про-

Таблица 6

Направления сценарного плана в ООО «Девелопмент-Юг» для минимализации выявленных угроз

| Риск или уязвимость | Приоритет | Текущий показатель коэффициента (2018 г.) | Условный целевой результат | Условный плановый результат 1 года | Условный плановый результат 2 года | Условный плановый результат 3 года |
|--|-----------|---|----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Риск необеспеченности собственными оборотными средствами | Высокий | - 1,4 | 0,1 | Выше текущего | Выше 0 | 0,1 |
| Уязвимость, вызванная низкой нормой прибыли | Высокий | 5,3% | 10% | 6-7% | 7-9% | 10% |
| Уязвимость, вызванная низкой рентабельностью активов | Высокий | 0,3% | 3% | 1% | 2% | 3% |
| Уязвимость, вызванная низкой рентабельностью собственного капитала | Низкий | 1% | 5% | 2% | 3-4% | 5% |

Источник: составлена авторами.

водит диагностику финансового состояния компании и выявляет риски его экономической устойчивости (используя шкалу оценки эффективности системы планирования и градацию типов), а на втором определяет приоритетность направлений для построения сценариев и сценарных планов, руководство компании должно самостоятельно выбирать инструменты для дальнейшего осуществления сценарного планирования и целевого прогнозирования.

Такая форма отображения результатов использования разработанного методического подхода рекомендуется при его практическом применении субъектами планирования компаний-застройщиков. Так, необходимо ранжировать риски выше уязвимостей и учитывать приоритетность их устранения, затем необходимо обозначить показание текущего коэффициента, отклонение по которому вызвало угрозу и определить его желаемое целевое состояние к концу исполнения планов. За целевое состояние в зависимости от текущих результатов компании можно принимать нормативные значения от 0,50 балла, обозначенные шкалой в табл. 1.

Поскольку сценарные планы должны разрабатываться в 1-м горизонте прогнози-

рования (до 3 лет), субъект планирования при установленной точке переоценки эффективности их исполнения (рекомендуется после сдачи годовой бухгалтерской отчетности) сможет два раза провести контрольные расчеты, совпадение или несовпадение результатов которых с плановыми целями будет определять необходимость коррекции сценарных планов. Для наглядности точки переоценки для компании «Девелопмент-Юг» графически интерпретированы на рис. 1.

Таким образом, на примере компании «Девелопмент-Юг» была показана практическая составляющая методического подхода к интеграции метода сценарного планирования в систему планирования российских застройщиков.

Используя данный подход, можно проанализировать еще две компании выборки и сопоставить результаты методической оценки с их фактической прибылью. Расчет коэффициентов для компании «ЮгСтройИмпериял» представлен в табл. 7.

В 2017 г. компания имела 4 риска (K_2, K_4, K_5, K_6) и 2 уязвимости (K_1, K_3) системы планирования и соответствовала 2-му типу ($Z = 2,50$), что говорило о ее относительной экономической неустойчивости. Чистая при-



Рис. 1. Направления сценарного плана ООО «Девелопмент-Юг» (составлен авторами)

Оценка типа эффективности системы планирования «ЮгСтройИмпериял»

| Показатель | K_1 | K_2 | K_3 | K_4 | K_5 | K_6 | K_7 | Z |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Балл за 2017 г. | 0,25 | 0 | 0,25 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2,50 |
| Балл за 2018 г. | 0,25 | 0 | 0,25 | 1 | 0,50 | 0,25 | 1 | 3,75 |

Источник: составлена авторами.

быль (убыток) компании в 2017 г. составила –13,94 млн руб, это подтверждает верность методической характеристики.

Но уже в 2018 г. компания «ЮгСтройИмпериял» стала соответствовать 3 типу ($Z = 3,75$) эффективности системы планирования, повысив свою оценку на 1,25 балла по сравнению с прошлым годом. Чистая прибыль при этом составила 26,964 млн р. Был полностью ликвидирован риск низкой нормы чистой прибыли ($K_4 = 1$), риски низкой рентабельности активов ($K_5 = 0,50$) и низкой рентабельности собственного капитала ($K_6 = 0,25$) перешли в разряд уязвимостей. Таким образом, на начало 2019 г. компания имела 1 риск и 4 уязвимости системы планирования.

Таким образом, используя табл. 3, установим приоритет их устранения при формировании сценарных планов. Наиболее высокий приоритет получит риск необеспеченности собственным оборотным капиталом, затем последует уязвимость, вызванная низкой рентабельностью активов, средние приоритеты будут присвоены уязвимостям смежных коэффициентов автономии и покрытия инвестиций, низкий приоритет получит уязвимость, вызванная низкой рентабельностью собственного капитала.

Перейдем к рассмотрению итогов оценки компании «ССК» приведенных в табл. 8.

В 2017 г. застройщик не имел рисков системы планирования имея только 5 уязвимостей (K_1, K_3, K_4, K_5, K_6), и относился к третьему относительно устойчивому типу ($Z = 3,75$) при полученной чистой прибыли в 17,428 млн р.

В 2018 г. тип компании остался прежним, однако, сумма баллов выросла на 0,75 ($Z = 4,5$), что говорит о тенденции расширенного воспроизводства бизнеса и плавном следовании курсу повышения уровня экономической устойчивости. Чистая прибыль составила 46,025 млн р.

За диагностируемый период было уменьшено влияние уязвимости низкого коэффициента покрытия инвестиций ($K_3 = 0,25$ в 2017 г., при $K_3 = 0,50$ в 2018 г.) и нормы чистой прибыли ($K_4 = 0,25$ в 2017 г., при $K_4 = 0,75$ в 2018 г.), при сохранении остальных уязвимостей системы планирования на тех же значениях.

В рамках использования сценаротехники планы компании должны учитывать следующий порядок исправления уязвимостей:

- меры по повышению нормы чистой прибыли и рентабельности активов будут иметь высокий приоритет;
- меры по повышению уровня собственной автономии и возможности покрытия инвестиций средний приоритет;

Таблица 8

Оценка типа эффективности системы планирования «ССК»

| Показатель | K_1 | K_2 | K_3 | K_4 | K_5 | K_6 | K_7 | Z |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Балл за 2017 г. | 0,25 | 1 | 0,25 | 0,25 | 0,75 | 0,25 | 1 | 3,75 |
| Балл за 2018 г. | 0,25 | 1 | 0,50 | 0,75 | 0,75 | 0,25 | 1 | 4,5 |

Источник: составлена авторами.

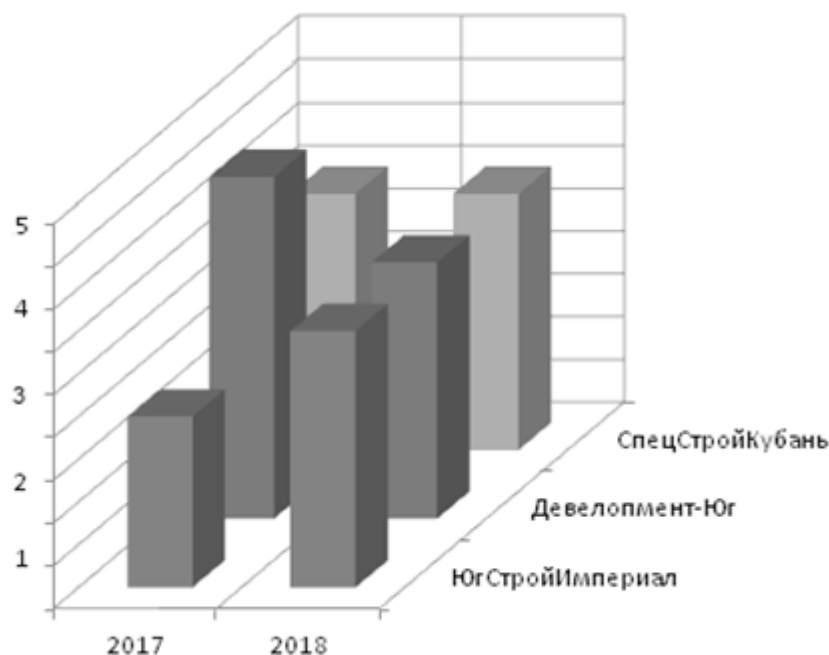


Рис. 3 Типы эффективности систем планирования краснодарских застройщиков 2017–2018 гг. (составлен авторами).

– низкий приоритет должен быть присвоен мерам повышения рентабельности собственного капитала.

Итоги присвоения типов эффективности системы планирования за 2017 и 2018 г. сформированы в статистику и графически отображены на рис. 3.

Таким образом, исходя из проведенной оценки, можно сделать вывод, что за период 2018 и начала 2019 г. три анализируемых компании-застройщика принадлежали к третьему типу и являлись относительно экономически устойчивыми в соответствии с предлагаемой методикой.

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что практическое использование методики интеграции метода сценарного планирования на основе квазиклассического приближения позволило выявить основные направления разработки сценарных планов для краснодарских строительных компаний в концепции повышения их уровня экономической устойчивости. Предложенный методический подход, опираясь на финансовые показатели предприятий, позволяет создавать направления для формулирования сценариев и построения сценарных планов, интерпретируя их в коли-

чественном выражении. Этот аспект может оказать влияние на понимание возможности эффективного комбинирования качественных и количественных данных при осуществлении сценарирования и послужить материалом для дальнейших исследований в области управления неопределенностью будущего.

Библиографический список

1. *Абдукаримов И.Т., Абдукаримова Л.Г.* Мониторинг и анализ оборотных средств на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческих предприятий // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051). С. 9–22.
2. *Емельянова Е.Ю., Сидорова А.В.* Расчет и оценка показателей финансовой устойчивости // Вестник науки и образования. 2018. №5 (41). С. 50–52.
3. *Когденко В.Г.* Методика комплексного анализа показателей рентабельности по данным консолидированной отчетности // Экономический анализ: теория и практика. 2013. №24 (327). С. 10–17.
4. Минстрой России. Мониторинг объемов жилищного строительства. URL: <https://www.minstroyrf.ru/trades/zhilishnaya-politika/8/>

5. Плевакова М.В., Лунев В.Д. Возможности использования сценарного планирования при распределении ресурсов на производственном предприятии (зарубежный опыт) // Экономика: теория и практика. 2020. № 1 (57). С. 64–70.
6. Прошунина Э. С. Финансовая устойчивость предприятия // Вестник Академии знаний. 2014. №1 (8). С. 42–46.
7. Чистякова К.Ю. Основные участники строительного производства // Символ науки. 2018. №4. С. 31–34
8. Ютанов Н.Ю., Переслегин С.Б. Неизбежное будущее в сценарном планировании // Инновации. 2008. № 2. С. 43–47.
9. Grace Quiceno, Claudia Alvarez. Scenario analysis for strategy design: A case study of the Colombian electricity industry // Energy Strategy Reviews. 2019. № 23. P. 57–68.
10. Giampiero Favato, Riccardo Vecchiato. Embedding real options in scenario planning: A new methodological approach // Technological Forecasting and Social Change. 2017. № 124. P. 135–149.
11. Herman Kahn. On Thermonuclear War. Princeton University Press, 1960.
12. Shell scenarios. URL: <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>