

Планирование сценариев на примере производства строительного кирпича

Магданов Павел Васимович

кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник
ЧОУ ВО «Западно-Уральский институт экономики и права», факультет менеджмента, кафедра предпринимательства и управления

pmagdanov@gmail.com

Magdanov Pavel Vasimovich

Candidate of economic sciences, Assistant Professor
West-Ural Institute of Economics and Justice, Management Department

Автухович Владилен Владимирович

ООО «Производство керамического кирпича на Закаменной»
Директор

vladilen@list.ru

Avtuchovich Vladilen Vladimirovich

Proizvodstvo keramicheskogo kirpicha na Zakamennoy, Ltd.
Chief Executive Officer

Аннотация:

Актуальность и цели. Нестабильность и неопределенность рыночной конъюнктуры, чередование стадий экономических циклов требуют от руководства российских компаний применения методов планирования, которые позволяют правильно определять стратегические цели и задачи. Таким методом является метод прогнозных сценариев (планирование сценариев). Однако российские компании редко применяют данный метод. Цель статьи: показать применение планирования сценариев на примере рынка производства строительного кирпича в Пермском крае.

Материалы и методы. В статье использованы данные ведущих информационно-аналитических агентств, международных организаций, правительства РФ, внутренняя отчетность ООО «Производство керамического кирпича на Закаменной». Планирование сценариев осуществляется на основе подхода корпорации «Royal Dutch/Shell».

Результаты. В статье подробно описан процесс планирования сценариев, приведены исходные данные и полученные результаты. Предложенная авторами методика успешно используется при анализе и прогнозировании конъюнктуры рынка строительного кирпича Пермского края.

Выводы. Планирование сценариев позволяет предвидеть изменение стадий экономических циклов и разрабатывать стратегию, которая позволяет использовать рыночные возможности и избегать кризисных явлений.

Ключевые слова: планирование сценариев; стратегическое планирование; рынок строительного кирпича.

USING THE SCENARIO PLANNING: CASE OF BRICK PRODUCTION

Abstracts

Purpose and aims. Both rapid dynamics of markets and fast shifts in economic state of nations are the reasons that Russian managers must have in mind when crafting strategic objectives. Clearly they are needed in appropriate planning methods such as scenario planning. But Russian companies are not familiar with technique of scenario

planning and its benefits. Thus the article reveals the case of scenario planning for the brick production in the Perm Krai (Russia).

Data and means evidence. The article is based upon the data collected from leading analytic agencies, international organizations, the Russian Government and Proizvodstvo keramicheskogo kirpicha na Zakamennomy, Ltd. The methodologic base is the Royal Dutch/Shell's approach for scenario planning.

Outcomes. The authors disclose the stages and content of scenario planning for a local market such as brick production. This technique is successfully implemented in the Proizvodstvo keramicheskogo kirpicha na Zakamennomy, Ltd. which is having the leading position at a regional market.

Conclusions. Scenario planning is very useful technique for the studying and forecasting of macroeconomics within strategic planning process. It is able to avoid the crisis of a company for the period of the economic decline.

Keywords: Scenario Planning; Strategic Planning; Brick Production.

Введение

Широкое применение в практике управления творческого подхода и стратегического мышления, распространение понятий миссии и видения будущего, совершенствование стратегического анализа привели к разработке методологии предвидения (предвосхищения) будущего. Большое значение имеет планирование сценариев, в процессе которого строятся сценарии – логически и содержательно взаимосвязанные рассказы – результаты рассуждений и предположений руководителей специалистов о будущем внешней среды и месте компании в этом предвидимом будущем. Сценарии – это не прогнозы, а средство выработки системного понимания о мировых, национальных и региональных последствиях имеющихся сегодня тенденций в экономике, политике и обществе [1].

Сценарии имеют широкое применение, наиболее значимыми областями являются логическое и содержательное обогащение «стратегического диалога» руководителей, снижение уровня риска стратегических решений, управление процессом стратегического планирования, оценка планов и стратегий. Сценарий – это не просто последовательное изложение ожидаемых событий, а интеллектуальная модель развития фирмы во взаимодействии с внешним окружением. Именно в этом заключается обнаруженный корпорацией Shell уникальный источник конкурентного преимущества – осознание руководителями имеющихся предположений о будущем и построение новых, создание целостного стратегического видения и его претворение в жизнь [2].

1. Потребность в применении метода прогнозных сценариев

Предвидение будущего состояния рынков и технологий с помощью метода прогнозных сценариев может принести большую пользу. Во-первых, это мощный инструмент макроэкономического анализа и прогнозирования, позволяющий исследовать состояние и тенденции внешней среды и устанавливать цели долгосрочного развития. Во-вторых, предвидение рынков и технологий в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры дает четкое направление для инвестиционной деятельности и управления проектами. В-третьих, планирование сценариев дает возможность руководству своевременно увидеть и подготовиться к переменам вовне. Если компания не способна опережать тенденции в новых товарах и технологиях, то она непременно проиграет в скорости вывода новых продуктов на рынок и их производственной себестоимости.

Однако российские компании в малой степени применяют планирование сценариев, поскольку не располагают подготовленными специалистами и методическими наработками в данной области. Поэтому авторы видят цель статьи в том, чтобы показать применение планирования сценариев на примере рынка производства строительного кирпича в Пермском крае. В качестве методологической основы выбран подход корпорации Royal Dutch/Shell, а практический пример разобран на основе опыта разработки и реализации стратегии развития в ООО «Производство керамического кирпича на Закаменной» [3]. Предприятие является лидером рынка строительного кирпича Пермского края и производит наиболее технологичный вид продукции – лицевой кирпич. Предприятие динамично развивается, его доля на рынке Пермского края по итогам 2014-2015 гг. составила 25% [4].

Первоначальная задача, поставленная в 2012 г. руководством ООО «Производство керамического кирпича на Закаменной», состояла в разработке стратегии развития, которая позволит полностью использовать имеющийся производственный потенциал и создаст предпосылки для расширения производства керамического кирпича по количеству и номенклатуре. В 2012-2014 гг. поставленные стратегические цели были полностью выполнены, однако результаты стратегического анализа, проведенного летом 2014 г., показали, что в российской экономике завершается очередной экономический цикл. Руководители и эксперты сделали вывод о том, что в течение 2 лет ожидается наступление экономического спада, существенно выросли макроэкономические риски, связанные с санкциями США и ЕС в отношении российских компаний. Поэтому во второй половине 2014 г. высшее руководство предприятия организовало работу по планированию сценариев для оценки перспектив развития макроэкономической и рыночной конъюнктуры.

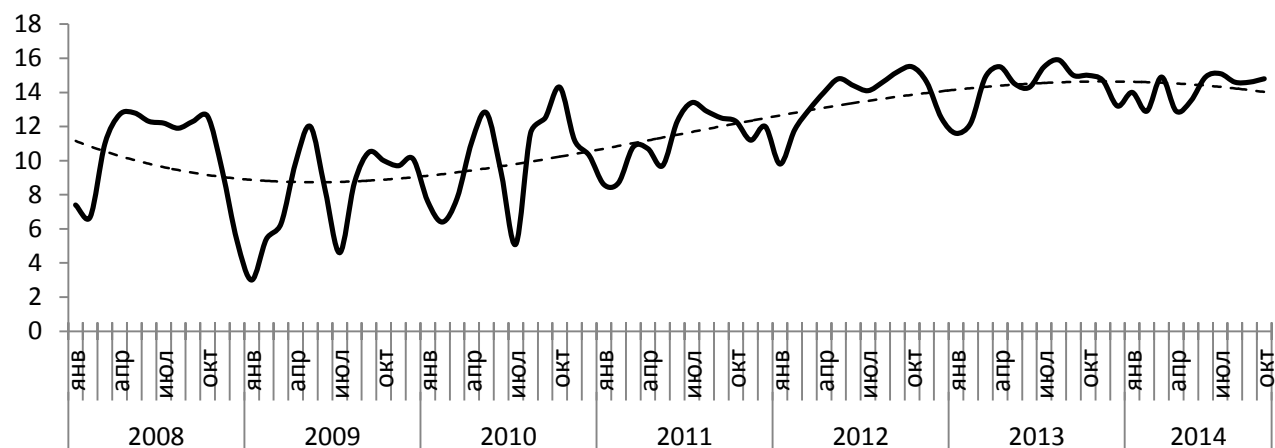
2. Последовательность и содержание этапов планирования сценариев на примере рынка строительного кирпича в Пермском крае

При планировании сценариев в ООО «Производство керамического кирпича на Закаменной» использовался подход корпорации Royal Dutch/Shell [5]. Сценарии разрабатывались в следующей последовательности¹.

1. *Установление масштаба и срока окончания работ по планированию сценариев.* Мероприятия по разработке и оценке сценариев изменения макроэкономической и рыночной конъюнктуры начались в июле и завершились в октябре 2014 г. Масштаб проекта определялся оценкой характера и динамики спроса и предложения керамического кирпича в России, Пермском крае и близлежащих к нему регионах. Особое внимание следовало уделить оценке ключевых параметров внешнеполитической и макроэкономической конъюнктуры. Еще одно направление анализа и прогнозирования состояло в определении последствий наложения санкций со стороны США и ЕС и оценке их влияния на жилищное строительство и производство строительных материалов в России.
2. *Определение ключевых участников, заинтересованных в итогах планирования сценариев.* В качестве таковых определены собственники и высшие руководители. Каждому участнику предоставлялась возможность прямого участия в работах по планированию сценариев.
3. *Выявление тенденций в макроэкономике.* В качестве информационных источников выбраны ведущие информационно-аналитические агентства (РБК, Интерфакс и др.), международные организации (Международный валютный фонд, Группа Всемирного банка и др.), правительство РФ (Министерство экономического развития, Банк России и др.). На основании проведенного макроэкономического анализа были выявлены факторы и тенденции изменения ситуации в мировой и национальной экономике, дана оценка их влиянию на жилищное строительство. Все тенденции представлены графически в форме презентаций, проведена статистическая обработка полученных результатов.

Например, в ходе анализа было выявлено следующее. В 2014 г. производство керамического кирпича в Пермском крае достигло наибольшего уровня, но в конце года тенденция роста данного показателя сменилась тенденцией снижения объема выпуска (рис. 1).

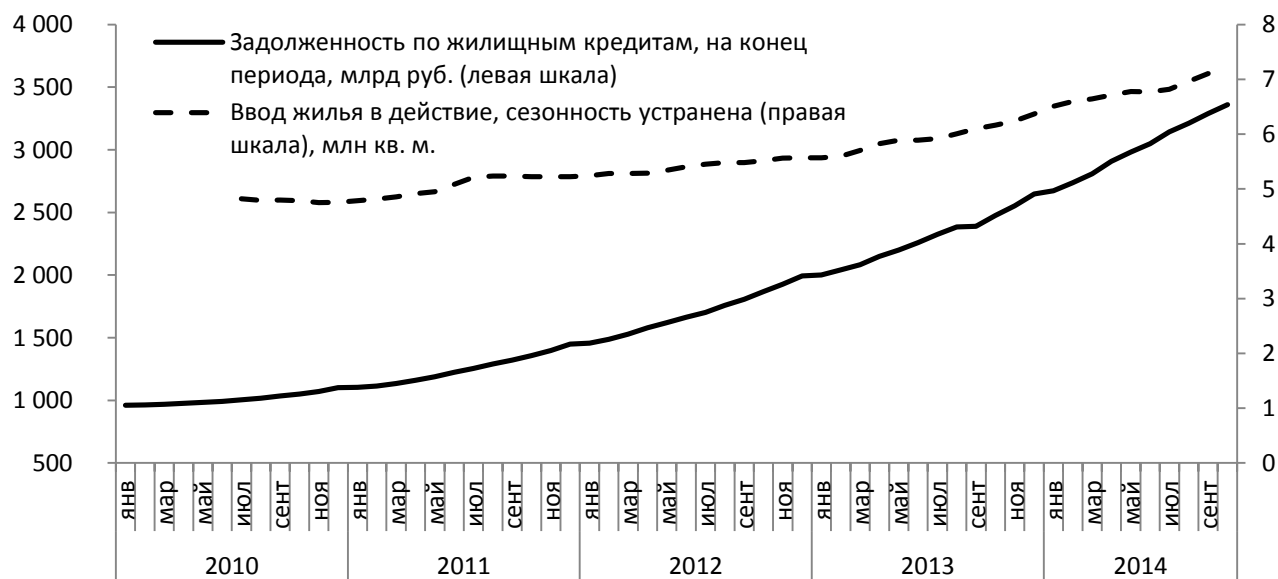
¹ Планирование сценариев проводилось во второй половине 2014 г. Поэтому данные приведены по состоянию на конец 2014 г. Прогнозы и сценарии, соответственно, сделаны на 2015-2020 гг.



Источник: Федеральная служба государственной статистики.

Рис. 1. Объем производства керамического кирпича в Пермском крае за 2008-2014 гг., ежемесячно, млн усл. ед.

В качестве главной причины снижения производства кирпича был назван недостаток финансовых ресурсов населения на приобретение жилья. На рис. 2 показано, что потенциал роста ввода жилья в действие за счет кредитования населения к концу 2014 г. исчерпался. Задолженность населения по жилищным кредитам за 2010-2014 гг. увеличилась втрое, тогда как ввод жилья в действие вырос менее чем наполовину.



Источники: Федеральная служба государственной статистики, Банк России.

Рис. 2. Ввод жилья в действие и задолженность по жилищным кредитам в Пермском крае за 2010-2014 гг.

4. *Проведение PEST-анализа.* Сводная оценка всех факторов, влияющих на рынок керамического кирпича в Пермском крае, приведена в табл. 1. В ходе анализа руководители и эксперты ООО «Производство керамического кирпича на Закаменной» пришли к выводу о том, что во второй половине 2014 г. сформировались отрицательные факторы, влияние которых впоследствии усилится и рынок жилья начнет сокращаться во второй половине 2015 г.

Таблица 1. Влияние макроэкономических факторов на рынок недвижимости Пермского края в I полугодии 2014 г.

Параметр	Тенденции изменения параметров	Влияние
Цены на нефть	С конца 2011 г. сохраняется отрицательный тренд цены на нефть. Согласно прогнозу Минэкономразвития РФ, в 2014 г. цена будет держаться в коридоре от 97 до 117 USD/баррель	Отрицательное
Вывоз капитала	Объем за I полугодие 2014 г. достиг 80 млрд долл. Главная причина оттока капитала – неопределенность геополитической ситуации и вероятность санкций в отношении российских компаний	Отрицательное
Изменение курса рубля	Значительные изменения в курсе валют вызвали ажиотаж на рынке недвижимости в I кв. 2014 г., но тем самым исчерпали часть спроса будущих периодов в краткосрочном измерении (до конца 2014 г.)	Положительное
Темп роста ВВП	Во II кв. 2014 г. отмечен рост экономики на 1,2%. Рост экономики России в 2014 г. может составить 0,5%. Сохраняющийся отток капитала снижает возможности для роста экономики	Отрицательное
Индекс промышленного производства	Промышленное производство в России в первом полугодии выросло на 1,8%, во втором квартале рост ускорился до 2,5%	Положительное
Инвестиции в основной капитал	Согласно макроэкономическому прогнозу Минэкономразвития на 2014-2017 гг., в 2014 г. инвестиции в основной капитал упадут на 0,1-1,9% вместо ожидавшегося ранее роста на 3,9%	Отрицательное
Альтернативы для инвестиций	В условиях нестабильной макроэкономической, политической ситуации и «зачистки» банковского сектора спрос на недвижимость растет	Положительное

5. Выявление источников и факторов неопределенности, установление взаимосвязей между ними.

Главным фактором неопределенности в экономике России в конце 2014 г. стала ситуация на Украине. Беспрецедентный рост внешнеполитического давления на Россию привел к введению и усилению санкций со стороны США, ЕС и их сателлитов. На рис. 3 показаны положительные и отрицательные факторы, которые, по оценке руководителей и экспертов предприятия, будут определять состояние экономики России в прогнозируемом периоде (2015-2017 гг.).

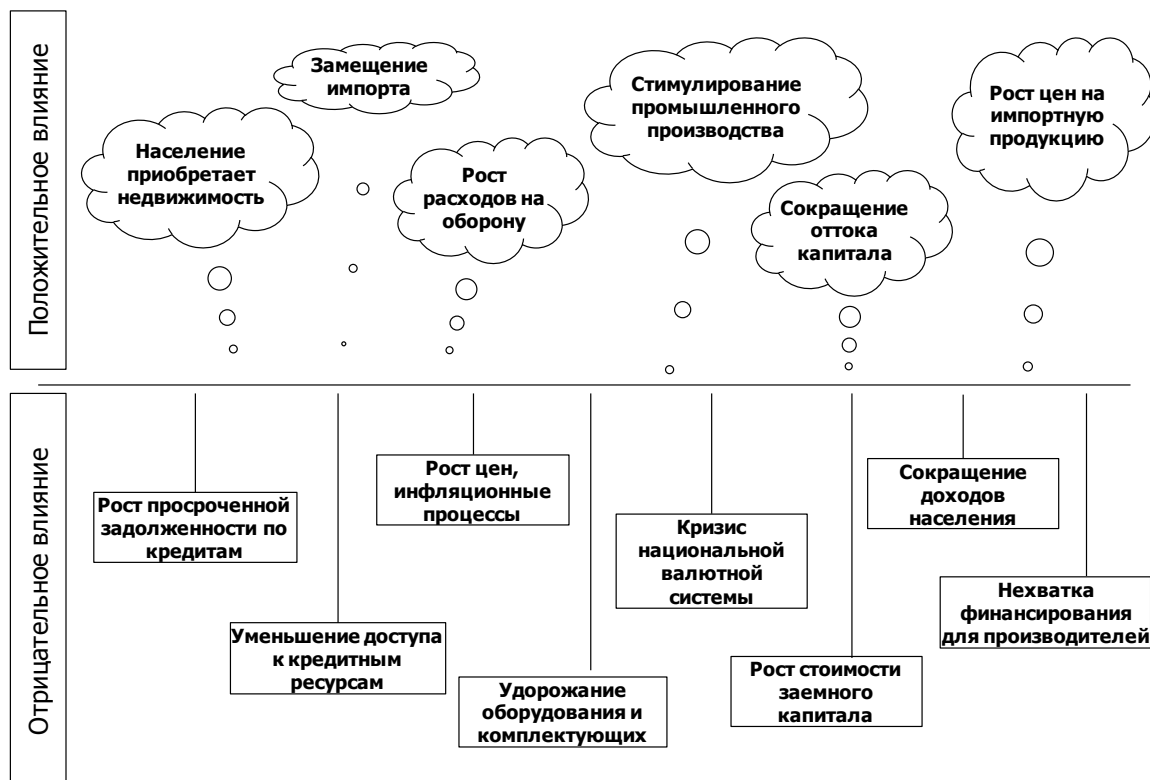


Рис. 3. Положительные и отрицательные факторы, влияющие на состояние и перспективы развития экономической конъюнктуры в России

6. *Выработка сценариев на основе выявленных макроэкономических тенденций и факторов неопределенности.* Руководители и эксперты ООО «Производство керамического кирпича на Закаменной» определили три сценария изменения рыночной конъюнктуры на период 2015-2020 гг.:

- пессимистический: *медленный спад и последующая стагнация;*
- оптимистический: *медленный рост;*
- базовый: *стабилизация и последующий рост.*

Сущность каждого сценария определена следующим образом.

Пессимистический сценарий (табл. 2) предполагает существенное ухудшение экономики России под влиянием внешних неконтролируемых факторов. Возможно существенное снижение объема производства кирпича в 2015 г. с последующей стагнацией в 2016-2017 гг. Вероятность пессимистического сценария оценена экспертами в 20%.

Таблица 2. Пессимистический сценарий развития ситуации на рынке строительного кирпича Пермского края

Предметная область	Контролируемые факторы	Неконтролируемые факторы
Финансы	Кризис ликвидности российских банков. Рост ставок по кредитам до 20-30%. Инфляция более 10%. Девальвация рубля. Секвестр госбюджета. Расширение налогового бремени	Активные действия ЕС и США по вытеснению России с рынка международного капитала
Производство	Спад промышленного производства. Уменьшение производства энергоресурсов. Падение внутреннего спроса	Расширение секторальных санкций. Снижение внешнеторгового оборота с развитыми странами. Торговая

Предметная область	Контролируемые факторы	Неконтролируемые факторы
		война со странами ЕС
Доходы населения	Снижение реальных доходов населения. Инфляционные ожидания. Спад потребительской активности	Рост стоимости импортных товаров из-за девальвации рубля
Жилищное строительство	Сокращение спроса на жилье на 10-15% в 2015 г. Снижение доходности на рынке жилищного строительства. Падение цен на жилье	Сокращение рынка ипотечного кредитования из-за невозможности привлечения банками иностранного капитала
Общие последствия по сценарию: Спад производства кирпича в 2015 г. на 15-25%. Падение цен на кирпичную продукцию. Стагнация в 2016-2017 гг. Восстановление положительной динамики и рост кирпичного производства в 2018-2019 гг. Банкротство производителей, принадлежащих строительным компаниям. Слияния и поглощения среди производителей кирпичной продукции.		

Оптимистический сценарий ориентирован на восстановление в 2015 г. отношений между Россией и зарубежными партнерами, отмену санкций и последующее за этим экономическое оживление (табл. 3). Доходы населения вырастут, поднимется спрос на жилье, соответственно, производство строительных материалов увеличится. Привлекательность рынка кирпича существенно повысится. Вероятность такого развития событий составляет 30%.

Таблица 3. Оптимистический сценарий развития ситуации на рынке строительного кирпича Пермского края

Предметная область	Контролируемые факторы	Неконтролируемые факторы
Финансы	Развитие национальной банковской системы. Снижение ставок процента по кредитам для населения. Развитие рынка ипотечного кредитования. Инфляция в прогнозируемых пределах. Усиление рубля	Отсутствие действенных санкций со стороны ЕС и США в сфере финансов. Расширение доступа российских банков к иностранным кредитам
Производство	Медленный рост, 2-3% ежегодно. Развитие ОПК, рост внутреннего спроса	Улучшение торгового баланса России. Расширение международной торговли
Доходы населения	Рост доходов населения. Расширение потребительского спроса	
Жилищное строительство	Медленный рост спроса на жилье. Рост цен на жилую недвижимость. Активизация населения на рынке ипотечного кредитования	Привлечение зарубежных инвесторов для реализации девелоперских проектов на крупнейших рынках недвижимости в России
Общие последствия по сценарию: Рост производства кирпича в России и Пермском крае. Строительство новых производственных мощностей и реконструкция существующих производств кирпича. Увеличение рентабельности операций на рынке кирпича. Рост цен на строительные материалы.		

Согласно *базовому сценарию* (табл. 4), вероятность которого оценивается в 50%, в 2015 г. спад российской экономики прекратится, в 2016-2017 гг. начнется оживление и сложатся предпосылки для уверенного экономического роста в 2018 г. Сценарий предполагает снижение объемов ввода жилья в 2015 г.

Таблица 4. Базовый сценарий развития ситуации на рынке строительного кирпича Пермского края

Предметная область	Контролируемые факторы	Неконтролируемые факторы
Финансы	Политика вытеснения мелких банков. Удержание ключевой ставки в районе 8-10%. Умеренная инфляция (до 10%). Контроль над курсом рубля. Умеренный рост ставок процента по кредитам для населения	Ограничение доступа к международному капиталу для крупных российских банков и инвестиционных компаний
Производство	Индекс промышленности в 2015-2016 гг. на уровне 0-2%. Оживление промышленности по мере роста национальной банковской системы	Ограничения на поставку высокотехнологичных видов продукции для машиностроения и нефтяной отрасли. Ответные санкции со стороны России
Доходы населения	Медленный рост реальных доходов населения. Ограничение доступа населения к кредитным продуктам	
Жилищное строительство	Стагнация. Превышение предложения над спросом. Снижение объема строительства в 2015 г. Оживление спроса на жилье по мере развития рынка ипотечного кредитования	Отсутствие доступа к финансовым ресурсам для финансирования девелоперских проектов и развития рынка ипотечного кредитования
Общие последствия по сценарию: Спад производства кирпича в 2015 г. до 10%. Восстановление положительной динамики и рост кирпичного производства в 2016-2017 гг. Усиление конкуренции между производителями кирпича. Уменьшение рентабельности производства.		

Каждый сценарий был проверен специалистами и экспертами на соответствие действительным условиям ведения операционной деятельности на рынке кирпича, экономическим закономерностям и законам. Логика выстраивания сценариев и их содержание не должны противоречить ситуации на рынке, мнениям ведущих бизнес-аналитиков, итогам макроэкономических исследований корпораций и профильных министерств и ведомств.

7. *Применение сценариев при принятии стратегических решений.* В качестве основы для принятия стратегических решений высшим руководством ООО «Производство керамического кирпича на Закаменной» принят базовый сценарий. В соответствии с предположениями о стабилизации российской экономики в 2015 г. и оживлении рыночной конъюнктуры в 2016-2017 гг. был сделан финансовый прогноз и утверждена инвестиционная программа. Правильная оценка финансовых возможностей предприятия в период сокращения спроса на строительные материалы позволила избежать появления кризисных явлений и сохранить устойчивое финансовое положение.

Заключение

Приведенный в статье пример рассмотрен авторами в ретроспективе, но точно в соответствии с тем, как формировались гипотезы о будущем состоянии макроэкономической и рыночной конъюнктуры. Ретроспективный анализ позволил сделать вывод о том, что сделанные руководителями и экспертами предприятия предположения и сценарии оказались верными. Соответственно, разработанная на основе сценариев стратегия принесла положительный эффект в виде дополнительного денежного потока и не стала причиной невыполнения инвестиционных проектов из-за отсутствия финансирования. Несмотря на сокращение спроса на жилье и стагнацию на рынке строительных материалов ООО «Производство керамического кирпича на Закаменной» сохранило устойчивое финансовое положение, производственный и кадровый потенциал. Сокращение объема выпуска кирпичной продукции в силу неудовлетворительного состояния рынка не привело предприятие к кризису. В этом состоит ключевое предназначение метода прогнозных сценариев. Умелое использование данного метода, точная оценка факторов, влияющих на рынок

и отрасль, и уверенный взгляд в будущее помогут российским компаниям избежать отрицательных явлений, возникающих вследствие чередования экономических циклов.

Список литературы

1. Блинов А.О., Магданов П.В. Планирование сценариев: прошлое, настоящее и будущее // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №6, С. 3-11.
2. Магданов П.В. Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорациях. Ч.1. Генезис концепции стратегического планирования. Пермь, 2012. 251 с.
3. ООО «Производство керамического кирпича на Закаменной». [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.pkk.perm.ru.
4. По данным Территориального управления Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю за 2014 и 2015 годы.
5. Schoemaker, Paul J.H. and van der Heijden, Cornelius A.J.M. Integrating Scenarios into Strategic Planning at Royal Dutch/Shell // Planning Review. 1992, Vol. 20, May-June. P. 41-46.