

УДК 336.64

О. В. Маркин

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,
Санкт-Петербург, e-mail: omarkin71@gmail.com

**МЕТОДЫ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
ПРИ РАЗРАБОТКЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ
КОМПАНИИ ИНДУСТРИИ РИТЕЙЛА
В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА**

Ключевые слова: сценарное планирование, управление финансами, финансовая стратегия, экономический кризис, финансовая устойчивость.

В статье обосновывается актуальность применения методов сценарного планирования для формирования финансовой стратегии в условиях экономического кризиса. Раскрывается понятие “Сценарное планирование”. Обосновываются основные принципы финансового сценарного планирования. Определяется алгоритм разработки сценариев с обоснованием каждого шага формирования сценариев. Выделяются особенности сценарного планирования в условиях экономического кризиса. Раскрываются связи между механизмами сценарного планирования и формирования финансовой стратегии компании. Обосновываются особенности разработки сценариев для целей формирования финансовой стратегии компании. Детализируются позитивные и негативные моменты влияния сценарного планирования на качество разрабатываемой финансовой стратегии. Выявляется период эффективного сценарного планирования и его изменение в условиях кризисной ситуации. Анализируется частое несоответствие периода эффективного сценарного планирования и срока окупаемости инвестиций в компаниях индустрии ритейла. Рассматриваются положительные и отрицательные аспекты применения сценарного планирования в компании. Обосновывается целесообразность создания отдельного финансового плана для каждого сценария развития компании. Определяется особая важность применения сценарного планирования для первого элемента финансовой стратегии – финансирование компании в условиях кризиса. Разрабатывается алгоритм сценарного планирования для стратегии финансирования компании. Подчеркивается важность этапа анализа угроз и возможностей.

O. V. Markin

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg,
e-mail: omarkin71@gmail.com

**SCENARIO PLANNING METHODS IN DEVELOPING A
FINANCIAL STRATEGY FOR A RETAIL COMPANY
IN THE CONTEXT OF AN ECONOMIC CRISIS**

Keywords: scenario planning, financial management, financial strategy, economic crisis, financial stability.

The article substantiates the relevance of using scenario planning methods to form a financial strategy in the context of an economic crisis. The concept of “Scenario Planning” is revealed. The basic principles of financial scenario planning are substantiated. An algorithm for developing scenarios with a justification for each step of scenario formation is determined. The features of scenario planning in the context of an economic crisis are highlighted. The connections between the mechanisms of scenario planning and the formation of the company’s financial strategy are revealed. The features of developing scenarios for the purposes of forming the company’s financial strategy are substantiated. Positive and negative aspects of the influence of scenario planning on the quality of the developed financial strategy are detailed. The period of effective scenario planning and its change in a crisis situation are identified. A frequent discrepancy between the period of effective scenario planning and the payback period of investments in retail industry companies is analyzed. Positive and negative aspects of applying scenario planning in a company are considered. The advisability of creating a separate financial plan for each scenario of the company’s development is substantiated. The special importance of applying scenario planning for the first element of the financial strategy – financing the company in a crisis – is determined. An algorithm of scenario planning for the company’s financing strategy is developed. The importance of the threat and opportunity analysis stage is emphasized.

Введение

Цель исследования – выявить основные особенности использования сценарного планирования при формировании финансовой стратегии компании в условиях экономического кризиса, определить и обосновать его основные принципы, этапы и элементы.

Экономическая среда, в которой оперируют российские компании, характеризуется постоянным ростом уровня конкурентной борьбы при том, что череда экономических кризисов последних лет постоянно повышает уровень неопределенности и меняет вектор развития компаний [8]. В результате этого, с одной стороны, увеличивается роль долгосрочных корпоративных стратегий, которые позволяют компаниям быть более эффективными и конкурентными, а с другой стороны, разработка стратегий в условиях экономической нестабильности имеет ряд особенностей в силу низкой предсказательной способности будущего.

Если говорить о финансовой стратегии компании, то она в условиях экономического кризиса претерпевает серьезные изменения, поскольку одновременно решает две задачи выживания и развития компании [6].

По мнению Винкель А.В. [2] в ситуации изменчивой внешней среды требуется иной формат финансового планирования, чем в стабильных условиях. Одним из возможных вариантов выхода из данной ситуации является применение метода сценарного планирования.

Актуальность данной темы определяется рядом факторов:

1) Частая повторяемость экономических кризисов в России. При том, что предсказать характер и силу их воздействия на конкретную компанию практически невозможно.

2) Реактивная форма принятия решений топ-менеджерами компаний в ответ на внешние вызовы.

3) Низкий уровень использования методов сценарного планирования в компаниях.

4) Отсутствие в арсенале руководства компаний других эффективных методов планирования в условиях неопределенности.

Все сказанное выше, а также плохо проработанные теоретические аспекты сценарного планирования в России, определили выбор темы данной статьи.

Материал и методы исследования

В процессе проведения исследования на основе системного подхода использо-

вались методы сравнительного и логического анализа. Результаты исследования опираются на работы отечественных ученых, работающих в области сценарного планирования, разработки корпоративных и финансовых стратегий компаний, а также изучающих влияние экономической нестабильной ситуации на процессы управления корпоративными финансами в частных компаниях.

Что такое сценарное планирование?

Автор статьи полагает, что сценарное планирование – это один из инструментов стратегического планирования, который помогает компаниям определить, какие изменения могут произойти в развитии компании в зависимости от изменения внешних (экономическая или политическая ситуация, изменение поведения потребителей и т.д.) и внутренних (авария на производстве, снижение производительности труда в компании и т.д.) обстоятельств. Альтернативой традиционному линейному планированию в условиях повышенной неопределенности является сценарное планирование [2]. Сущность метода заключается в составлении нескольких вариантов сценариев будущего.

По мнению Крыловой Е.В. [5] не существует единого определения понятия “сценарий”. Ссылаясь на ряд авторов (Майкл Портер, Питер Шварц, Пол Шумейке), она приводит следующие формулировки этих понятий:

- «Внутренне непротиворечивый взгляд на то, чем может обернуться будущее»;

- «Инструмент упорядочения имеющихся представлений о возможных условиях деятельности в будущем, в которых принятое решение окажется правильным»;

- «Рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в которых могут реализоваться принятые организацией решения».

Крылова Е.В. [5] также предлагает свой вариант: сценарий – это модель будущего, в которой описывается возможный ход событий.

Автор статьи отчасти согласен с мнениями, приведенными выше, и предлагает свой вариант определения: сценарий – это модель значимого для компании будущего, в котором описывается ход событий, представляющих угрозы и возможности для деятельности компании.

Принципы сценарного планирования

Принципы сценарного планирования были предложены рядом авторов, в т.ч.: Демидовой Е.О. [3], Ковач А.М. [4] и другими. Принимая во внимание результаты указанных исследований, автор предлагает систему базовых принципов при работе со сценариями развития компании, обобщающую и дополняющую эти результаты:

1) *Принцип стратегических альтернатив.* При разработке сценариев необходимо иметь выбор из нескольких альтернативных вариантов. Сценарии должны отличаться друг от друга и включать комбинацию разных факторов для возможности объективной оценки всех основных вариантов развития компании.

2) *Принцип функциональности.* Каждый из сценариев должен содержать факторы, на основе которых можно принимать управленческие решения.

3) *Принцип риск-ориентированности.* В каждом сценарии должна быть оценка уровня рисков, с которыми будет сопряжена деятельность компании. Этот уровень риска должен быть осознан и принят на уровне топ-менеджмента и владельцев компании.

4) *Принцип целостности.* В каждом сценарии должны быть описаны все ключевые риски и возможности.

5) *Принцип новизны.* Автор согласен с Черкасовой В.А. [10], что каждый сценарий должен давать менеджменту какую-либо дополнительную информацию. И одна из основных задач хорошего сценария, дать возможность лицам принимающим решения видеть ситуацию иначе, чем они видят ее сейчас.

6) *Принцип реалистичности.* Вероятность событий в сценариях должна быть достаточно высока [7].

7) *Принцип логической простоты и непротиворечивости.* Каждый сценарий должен представлять собой взаимосвязанную и непротиворечивую систему [3, 7, 14]. При этом Dean M. в своей работе [13] указывает на возможность использования интуитивного подхода с низкой формализацией и логикой в условиях повышенной неопределенности.

8) *Принцип низкой коррелятивности факторов между собой* [3].

9) *Принцип гибкости* [12]. В том числе гибкость в перераспределении ресурсов между различными стратегиями

Данные принципы сценарного планирования актуальны для формирования как корпоративной, так и финансовой стратегии компании.

Алгоритм сценарного планирования

По мнению автора данной статьи алгоритм разработки сценариев должен включать следующие этапы:

Шаг 1. *Анализ внутренней и внешней среды компании.* Под внутренней средой мы понимаем индивидуальные особенности внутри компании. Это деление важно, так как при дальнейшем формировании корпоративной стратегии нужно учитывать, что степень влияния менеджмента на внутреннюю среду компании гораздо выше, чем на внешнюю. При этом факторы внешней среды также можно разделить на прямые (участники, поставщики, покупатели и так далее) и косвенные (макроэкономические, политические и т.д.). Влияние топ-менеджмента компании на прямые факторы внешней среды значительно выше, чем на косвенные.

Шаг 2. *Выбор ключевых факторов,* оказывающих влияние на компанию. Автор согласен с мнением Крыловой Е.В. [5], что все факторы должны быть значимы, а также независимы друг от друга.

Шаг 3. *Выбор показателей деятельности* компании для каждого из ключевых факторов. Вальдштейн Л.В. [1] предлагает создание матрицы “Ключевой фактор – показатель”, в которой выбирается шаг изменения параметра ключевого фактора и соответствующий ему шаг изменения параметра.

Шаг 4. *Анализ угроз и возможностей* для компании с учетом ключевых факторов.

Шаг 5. *Разработка пула возможных сценариев.* Количество не ограничено, но для детального обсуждения каждого сценария командой топ-менеджеров желательно иметь не более 8-10 отличных друг от друга вариантов.

Шаг 6. *Выбор нескольких основных сценариев.* Желательно 3-4: “оптимистичный”, “реалистичный”, “пессимистичный” и, если еще один, то максимально отличный от остальных для более качественной проработки будущей стратегии.

Шаг 7. *Разработка корпоративной стратегии* под каждый основной сценарий. Количество стратегий не обязательно равно количеству сценариев. При этом для каждого сценария должна быть сформиро-

вана стратегия с наиболее благоприятным, но реалистичным исходом. В общем случае под наиболее благоприятным исходом автор понимает ситуацию, при которой стоимость компании будет максимальной.

Шаг 8. Автор считает целесообразным разрабатывать финансовый стратегический план для каждого варианта стратегии на максимально возможный временной период. Кроме этого, необходимо произвести расчет финансовых коэффициентов и их проверку на предмет соответствия предельно допустимым значениям, принятым в компании. Детализация и временной интервал данного плана и расчета финансовых коэффициентов определяется потребностью топ-менеджмента в финансовой информации, а также необходимостью финансового директора убедиться в финансовой устойчивости компании в любой момент времени на горизонте стратегического планирования. В случае получения негативных финансовых сценариев на данном этапе, предлагаемая корпоративная стратегия должна быть пересмотрена.

Шаг 9. *Выбор и реализация основной корпоративной стратегии.*

Шаг 10. *Мониторинг внешней и внутренней среды.* Вальдштейн Л.В. [1] предлагает установить систему контрольных показателей, находясь в рамках которых компания будет чувствовать себя в стабильных условиях. При выходе за пределы данных показателей топ-менеджерами инициируется вопрос о корректировке действующей стратегии или переходе к одной из стратегий, ранее разработанных на шаге 7.

Временные границы сценариев

Ютанов Н.Ю. в своей работе [11] выделяет четыре временных периода, в которых подход к разработке сценариев меняется:

1) До 3-х лет. В силу того, что на этот период можно достаточно точно экстраполировать имеющиеся бизнес-тенденции, количество предсказуемых факторов превышает количество трудно определяемых факторов. В таких сценариях преобладают количественные методы с конкретизацией сроков.

2) От 3-х до 7-ми лет. Количество ключевых неопределенностей возрастает. В сценариях уже преобладает качественное описание событий. Сценарии могут страдать недоуверенностью, но они нужны компании для выявления основных тенденций развития.

3) От 7-ми до 12-ти лет. Неопределенность будущего увеличивается. Детализация планирования уже не дает результата.

4) Более 12-ти лет. Возможны только неполные сценарии. Процесс, по сути, сводится к выдвижению гипотез.

По мнению автора, такой взгляд на проблемы выбора периода при сценарном планировании был актуален 15 лет назад. В настоящее время в связи с ростом количества экономических кризисов и увеличением скорости научно-технического прогресса период эффективного сценарного планирования сократился и не может превышать 2-х (в исключительных случаях 3-х) лет. И это является серьезной проблемой для компаний индустрии ритейла, у которых:

- договор аренды заключается, исходя из требований торговых центров, как правило на 5-10 лет;
- средний срок окупаемости вложений в розничную точку составляет 5-7 лет;
- средний срок реновации торгового оборудования также 5-7 лет.

На сегодняшний день такая “нестыковка” по срокам является одной из самых серьезных проблем при разработке инвестиционно-финансовой стратегии розничной компании. Выход напрашивается только один, применение смешанного типа сценарного планирования. Т. е. 2-3-х летняя часть сценария должна быть конкретизирована гораздо подробнее (с отражением в финансовых стратегиях всех принятых в компании уровней аналитики), чем период сценария с 4-го года и далее, где в основном будут использованы качественные оценки или даже гипотетические предположения. Данный подход конкретизирует финансовый подход к методике TAIDA, предложенной Линдгреном и Бандхольдом [7], которые в своей работе предлагают делить будущие тренды на “определенности”, в которых менеджмент компании имеет высокую степень уверенности и “неопределенности”, где степень уверенности ниже. При этом в своей работе они не предлагают различной степени конкретизации ближайших и последующих периодов. Dean M. [13] также указывает на преобладание количественных методов над качественными при краткосрочном сценарном планировании.

К сожалению, подобные инструменты становятся более трудоемкими и менее привычными, что вызывает серьезные

сложности с применением подобных инструментов у финансовых служб розничных компаний.

*Плюсы и минусы
сценарного планирования*

Сценарное планирование, как один из основных инструментов стратегического планирования, оказывает позитивное влияние на качество разрабатываемых стратегий, а также на уровень финансового управления в компании. Применение сценарного подхода позволяет:

- 1) более детально прорабатывать корпоративную и финансовую стратегии компании;
- 2) повышать уровень адаптации компании к изменениям внешней и внутренней среды компании;
- 3) проводить более системную оценку бизнес и финансовых рисков;
- 4) более качественно оценивать потенциальные возможности для развития компании
- 5) лучше ориентироваться в условиях повышенной неопределенности.

Однако для полноты картины стоит упомянуть и о сложностях и негативных моментах использования сценарного планирования:

- 1) данный подход является более трудозатратным по сравнению с методами линейного планирования;
- 2) результат напрямую зависит от уровня экспертизы ключевых участников процесса и их субъективной оценки вероятности тех или иных событий;
- 3) сложность выбора основного пула из большого количества потенциальных сценариев (всего 2 фактора дают 4 варианта сценария, 3 фактора – 8 вариантов, 4 фактора – 16 и т. д. В реальной ситуации количество факторов, как правило, измеряется десятками). Автор согласен с мнением Плешаковой М.В. [9] о том, что чем большее количество факторов риска учитывается при планировании, тем более эффективным становится сценарий;
- 4) сценарное планирование входит в противоречие с линейным принципом менеджмента, принятым в России в большинстве компаний;
- 5) главный плюс сценарного планирования – это качественная оценка будущих событий, при том, что менеджменту более привычен количественный подход к планированию.

*Особенности сценарного планирования
при формировании финансовой
стратегии компании*

Как было указано в более ранней статье автора [6] финансовая стратегия с одной стороны является частью корпоративной стратегии, детализирующей источники финансирования (стратегия финансирования), конкретизирующей эффективность финансового управления компанией (стратегия финансовой эффективности) и формализующей инвестиционный блок компании (инвестиционная стратегия), а с другой стороны, несомненно, является зависимой от корпоративной стратегии. При этом достаточно часто возможности и ограничения финансовой стратегии в свою очередь влияют и на корпоративную стратегию.

По мнению автора статьи, для формирования финансовой стратегии в условиях повышенной неопределенности и/или высокой волатильности ключевых факторов, влияющих на компанию, необходимо также использовать инструмент сценарного планирования.

Причем в рамках разработки финансовой стратегии алгоритм сценарного планирования, по сути, будет проходиться дважды.

Первый раз при разработке сценариев для корпоративной стратегии в числе прочих также анализируются финансовые факторы внешней и внутренней среды компании. На данном этапе финансовые факторы учитываются в пуле всех факторов (Шаг 2) и также непосредственно влияют на будущие сценарии и корпоративные стратегии.

Второй раз необходимость разработки сценариев финансовой стратегии возникает после формирования пула корпоративных стратегий. По мнению автора, если говорить о трех основных элементах финансовой стратегии: стратегии финансирования компании, стратегии финансовой эффективности и стратегии инвестирования, то сценарное планирование первого элемента необходимо делать для каждой корпоративной стратегии. Это объясняется тем, что финансирование компании является важнейшей составной частью для реализации любой корпоративной стратегии. Для различных вариантов корпоративной стратегии могут применяться принципиально различные источники финансирования. Стратегии же финансовой эффективности и инвестирования являются менее вариативными и в меньшей степени подверже-

ны влиянию ключевых факторов. Исходя из этого, автор статьи полагает возможным применение сценарного планирования для них только в рамках утвержденной корпоративной стратегии.

Автор предлагает следующий алгоритм сценарного планирования применительно к формированию стратегии финансирования компании:

Шаг 1. Анализ внутренней и внешней среды компании.

Если говорить о внешней среде компании, то на данном этапе необходимо прежде всего проанализировать состояние финансового рынка, а также экспертно оценить его динамику на ближайшие годы. Прежде всего компании будет интересовать вся линейка банковских финансовых продуктов (овердрафты, краткосрочное кредитование, инвестиционные и субсидированные кредиты и т.д.), небанковские инструменты (лизинг, факторинг, облигационные займы, небанковские займы и т.д.), а также привлечение денег от действующих (займы, увеличение добавочного капитала) и будущих (продажа долей и акций компании, IPO, SPO и т.д.) участников компании. Необходимо также учесть возможность получения (расширения) товарных кредитов поставщиков (в том числе и на платной основе), а также финансирование в виде авансов от покупателей (для компаний индустрии ритейла в роли предоплаты выступают подарочные сертификаты).

Анализ внутренней среды компании включает прежде всего анализ кредитоспособности самой компании. Здесь, помимо уровня текущей закредитованности компании, необходимо оценить состояние залоговой базы, в том числе и юридическую готовность активов компании выступать в качестве залогов.

Шаг 2. Выбор ключевых факторов.

Основные факторы внутренней среды компании, которые необходимо учесть, это потребность компании в дополнительном финансировании, а также фактический и требуемый уровень компетенций в привлечении финансирования менеджментом компании. Основными факторами внешней среды, которые необходимо оценить, будут: степень доступности различных видов финансирования, рыночная стоимость заемных средств, динамика ключевой ставки и др. Кроме того, необходимо сделать экспертную оценку по изменению факторов

внешней среды на весь период сценарного планирования.

Шаг 3. Выбор показателей деятельности.

При сценарном планировании внешнего финансирования показатели деятельности компании необходимо разделить на два пула:

- Первый пул будет связан с объемом внешнего финансирования. В этом случае в качестве основных показателей будут выступать финансовые коэффициенты финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности.

- Второй пул показателей будет ориентирован на фактор средней стоимости заемных средств. Здесь уместнее будет использовать финансовые коэффициенты связанные с прибылью компании. В этом случае необходимо также учитывать высокую волатильность стоимости заемных средств в условиях экономического кризиса.

Шаг 4. Анализ угроз и возможностей.

Данный шаг является наиболее важным в том случае, когда речь идет о внешнем финансировании компании в условиях экономической нестабильности. Наиболее распространенными финансовыми рисками, которые необходимо учесть, будут следующие:

- низкая доступность внешнего финансирования;
- рост стоимости заемных средств;
- требования кредиторов о досрочном возврате денежных средств в связи с кризисной ситуацией в экономике и/или изменением финансового состояния компании;
- требования кредиторов об увеличении качества залоговой базы и т.д.

Шаг 5. Разработка пула возможных сценариев.

Особенностью данного шага является его относительная простота. Это объясняется тем, что при обсуждении сценариев финансирования для каждого из сценариев корпоративной стратегии мы фактически оперируем только тремя основными факторами: объем заимствования, стоимость заемных средств, доступность залоговой базы. Если же говорить о качественной оценке, то фактически речь идет в основном о выборе пула источников финансирования под каждый сценарий корпоративной стратегии. Из этого также можно сделать вывод, что нет необходимости делать несколько сценариев финансирования под каждый сценарий корпоративной стратегии. Поскольку один сценарий финансирования может удовлетворять сразу нескольким сценариям

корпоративной стратегии, лучше использовать матрицу “Сценарий финансирования / сценарий корпоративной стратегии”. Подобный инструмент позволит дать более качественно подойти к выбору корпоративных сценариев поскольку хорошо дополнит их финансовой информацией.

Шаг 6. *Выбор нескольких основных сценариев.*

На данном шаге желательно выбрать 3-4 сценария: “оптимистичный”, “наиболее реалистичный”, “пессимистичный” и, если еще один, то максимально отличный от других. Например, с использованием непривычных для компании источников финансирования.

Шаг 7. *Разработка стратегии финансирования под каждый основной сценарий финансирования.*

Здесь речь идет как о качественном описании стратегии финансирования для всех финансовых сценариев. При этом отдельные элементы стратегии могут быть актуальными для различных сценариев финансирования. Например, в случае “пессимистичного” и “реалистичного” сценариев компания планирует использовать такой источник финансирования как “займы учредителей”. Соответственно, после проработки этот элемент будет использоваться сразу в двух стратегиях.

Шаг 8. *Разработка финансового стратегического плана для каждого варианта стратегии на весь временной период.*

Шаг 9 (после выбора основной корпоративной стратегии) *Выбор стратегии финансирования.*

Шаг 10. *Мониторинг внешней и внутренней среды.* Также как и для корпоративной стратегии, для стратегии финансирования, необходимо установить систему контрольных финансовых показателей, находясь в рамках которых компания будет чувствовать себя в стабильных условиях.

При выходе за пределы данных показателей должен инициироваться вопрос либо о корректировке действующей стратегии финансирования, либо о переходе к одной из стратегий, ранее разработанных на шаге 7. В исключительных случаях корректировке (замене) подлежит и корпоративная стратегия.

Практический пример

Для иллюстрации данного алгоритма можно привести достаточно простой пример. Допустим, розничная компания ведет активную инвестиционную политику, открывая магазины в новом для нее регионе. На данный момент компания имеет возможность заключить 7 договоров аренды помещений под будущие магазины сроком на 10-ть лет. Также наиболее реалистичным принят сценарий развития компании, при котором очень высока вероятность того, что через год количество возможных локаций сократится в несколько раз. Компании необходимо принять решение об открытии магазинов в текущем периоде.

Для финансирования данного проекта компания планирует использовать на 50% собственный капитал и на 50% банковское финансирование. Расчеты показали, что для достижения планового срока окупаемости проекта средневзвешенная стоимость капитала (WACC) не может быть выше 20% годовых. Стоимость собственного капитала компания принимает равной 18% годовых. Кроме того, компания имеет открытый лимит по кредитным линиям по ставке равной ключевой ставке плюс 3% годовых. Текущая ключевая ставка равна 20%. Соответственно, в такой ситуации компания будет привлекать денежные средства под 23% годовых.

Таким образом, текущая средневзвешенная стоимость капитала (WACC), которая используется для расчёта ставки дисконтирования будет равна:

$$\text{WACC текущ.} = (18\% * 50\%) + ((20\% + 3\%) * 50\%) = 20,5\%$$

И при такой ставке компания должна отказаться от реализации задуманного проекта, т.к. WACC выше 20% годовых.

Однако, в компании наиболее вероятным был принят сценарий, при котором средняя ключевая ставка на период окупаемости проекта составит 10% годовых, а средняя стоимость собственного капитала будет на уровне 16%. Соответственно, расчет будущего среднего WACC выглядит следующим образом:

$$\text{WACC будущ.} = (16\% * 50\%) + ((10\% + 3\%) * 50\%) = 14,5\%$$

Возвращаясь к алгоритму сценарного планирования, можно сказать, что менеджмент компании, оценив на Шаге 7 стратегию финансирования данного проекта, может принять решение в пользу реализации данного проекта, поскольку будущий ожидаемый средний WACC по проекту (14,5%) ниже максимально возможного расчетного WACC (20%).

При этом обязательно необходимо понимать, что в данной ситуации компания также должна принять на себя повышенный риск, связанный с возможно более долгим снижением ключевой ставки. И как возможную защиту от данного риска проработать дополнительные варианты снижения WACC. Например, за счет высвобождения собственных средств при продаже внеоборотных активов с более низкой доходностью.

Выводы

Подводя итоги, можно сделать следующие основные выводы:

1. Роль сценарного планирования при разработке корпоративной и финансовой стратегии компаний индустрии ритейла в условиях экономического кризиса крайне высока.

2. Доказана целесообразность разработки финансового плана для каждого сценария корпоративной стратегии.

3. Выявлена проблема различия периода эффективного сценарного планирования (2-3 года) и сроков окупаемости инвестиций (5-10 лет) и принятых в деловой практике договорных арендных отношений (5-7 лет) для компаний индустрии ритейла в условиях экономического кризиса.

4. Метод сценарного планирования особенно эффективен для первого элемента финансовой стратегии: финансирование компании, но может также применяться для стратегия финансовой эффективности и инвестиционной стратегии.

5. Матрица “Сценарий финансирования / сценарий корпоративной стратегии” позволяет более качественно проработать источники финансирования для каждой корпоративной стратегии.

6. Высока роль сценарного планирования для поиска и формализации будущих бизнес и финансовых рисков компании.

Алгоритм сценарного планирования при формировании стратегии финансирования компании, разработанный автором и описанный выше, особенно актуален в условиях экономического кризиса.

Библиографический список

1. Вальдштейн Л.В. Сценарное планирование как эффективный инструмент стратегического управления инвестиционно-строительным холдингом // Инновации в менеджменте. 2022. № 3(33). С. 64-69. URL: http://innmanagement.ru/?page_id=3141#open1 (дата обращения: 06.05.2025). EDN: HRGCDS.
2. Винкель А.В. Применение сценарного метода в финансовом планировании на сельскохозяйственном предприятии // Молодой ученый. 2018. № 42 (228). С. 190-192. URL: <https://moluch.ru/archive/228/53189/> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: YLTMZV.
3. Демидова Е.О. Проблемы разработки модели процесса стратегического сценарного прогнозирования и планирования развития предпринимательских структур // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 8(32). С. 50. URL: <https://web.archive.org/web/20130718200906/http://www.uecs.ru/uecs-32-322011/item/588-2011-08-31-06-55-11> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: OZQKIV.
4. Ковач А.М. Сценарное планирование в современном стратегическом менеджменте // Молодой ученый. 2016. № 29 (133). С. 419-422. URL: <https://moluch.ru/archive/133/37454/> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: XIFDWN.
5. Крылова Е.В., Карпович А.И. Сценарное планирование на предприятии в период нестабильности // Управление инновационным развитием современного общества: тенденции, приоритеты: экономические, социальные, философские, политические, правовые общенаучные закономерности: Материалы международной научно-практической конференции, Новосибирск, Саратов, 10 октября 2014 года. Часть 2. 2014. С. 68-71. URL: <http://www.academymanager.ru> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: SWQXHX.
6. Кунин В.А., Маркин О.В. Концепция формирования корпоративной финансовой стратегии в условиях экономического кризиса // Экономика и управления: проблемы, решения. 2024, январь, Т. 2. С. 64-74. URL: https://s-lib.com/issues/eiu_2024_01_v2_a9/ (дата обращения: 06.05.2025). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.02.009. EDN: GVFCSE.

7. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М.: Олимп-Бизнес, С. 2009. 256 с. URL: <https://www.olbuss.ru/> (дата обращения: 06.05.2025). ISBN 978-5-9693-0137-5. EDN: QTRCSR.
8. Мурадова З.Р., Абакарова А.Б. Роль антикризисной стратегии в управлении предприятием // Концепции современного образования: системные изменения и перспективные направления развития. 2020. С. 184-189. EDN: CXJMBT.
9. Плешакова 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. URL: https://econ.kubsu.ru/images/1_2020.pdf (дата обращения: 06.05.2025). EDN: FQPPOR.
10. Черкасова В.А. Формирование корпоративной стратегии на основе сценарного планирования // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 6 (135). С. 19-27. URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/detail.php?ID=13824> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: JVZCJN.
11. Ютанов Н.Ю., Переслегин С.Б. Неизбежное будущее в сценарном планировании // Инновации. 2008. № 2. С. 43-47. URL: <https://maginnov.ru/ru/zhurnal/arhiv/2008/> (дата обращения: 06.05.2025). EDN: KXYFFH.
12. Bouhaleb A., Smida A. Exploring the relationship between scenario planning and strategic flexibility and complexity // European Journal of International Management. 2020. Т. 14. №. 3. С. 476-493. URL: https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2018&q=Exploring+Scenario+Planning+Processes+%&btnG (дата обращения: 06.05.2025).
13. Dean M. Scenario planning: A literature review // A report of project. 2019. № 769276-2. URL: https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2018&q=scenario+planning&btnG= (дата обращения: 08.05.2025).
14. Pastor F.M. Exploring Scenario Planning Processes. Lund university, 2009. 41 с.