

## **Возможности и ограничения метода сценарного моделирования при разработке и модернизации финансовой стратегии фармацевтических компаний**

**Елистратов Е.С.**, аспирант,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы, связанные с необходимостью использования различных методов для корректировки финансовых стратегий компаний в условиях неопределенности внешней среды. В качестве одного из ключевых методов предлагается использование метода сценарного моделирования. Выделяются основные условия, при которых применение данного метода будет оправдано и эффективно. При этом раскрываются некоторые ограничения метода и границы его применения. Отдельно рассматриваются технические средства, которые облегчают использование метода сценарного моделирования. На примере компаний фармацевтической отрасли выделяются базовый и иные сценарии внешней среды и на этой основе рассматриваются варианты коррекции финансовой стратегии компаний. Статья имеет практический характер, так как ее выводы могут использоваться для составления рекомендаций по совершенствованию финансовой стратегии и других аналитических материалов по финансовому менеджменту в компаниях фармацевтической отрасли.

**Ключевые слова:** сценарное моделирование, финансовая стратегия, модернизация стратегии, риски внешней среды, возможности внешней среды

### **Possibilities and disadvantages of applying the scenario modeling method to the modernization of the financial strategy of pharmaceutical companies**

**Elistratov E.S.**, postgraduate student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Annotation.** The article discusses issues related to the need to use various methods to adjust the financial strategies of companies in the face of uncertainty in the external environment. The scenario modeling method is proposed as one of the key methods. The main conditions under which the application of this method will be justified and effective are highlighted. At the same time, some limitations of the method and the boundaries of its application are revealed. The technical means that facilitate the use of the scenario modeling method are considered separately. Based on the example of companies in the pharmaceutical industry, the basic and other scenarios of the external environment are distinguished and, on this basis, options for correcting the financial strategy of companies are considered. The article is of a practical nature, since its conclusions can be used to draw up recommendations for improving financial strategy and other analytical materials on financial management in pharmaceutical companies.

**Keywords:** scenario modeling, financial strategy, strategy modernization, risks of the external environment, opportunities of the external environment

В условиях неопределенности, а тем более кризиса в экономике, для компаний всех секторов экономики становится все более актуальным использование комплекса методик для прогнозирования в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Современный стратегический менеджмент предлагает достаточно широкий круг таких методик и одной из основных из них является сценарное моделирование (сценарное планирование).

Большинство исследователей данной проблематики подчеркивают, что именно в период неопределенности и внешних шоков сценарное моделирование раскрывает основные свои преимущества. П.Е. Анимица по этому поводу пишет: «Сценарный подход к планированию выступает альтернативой линейному планированию, которое часто бывает неэффективным при построении стратегических планов и прогнозов, особенно в период экономической нестабильности. Сценарный подход, применяющийся в основном для стратегического управления процессами с высоким уровнем

неопределенности, позволяет предугадывать нестандартные ситуации и применять в отношении их инструменты воздействия»<sup>1</sup>. И.В. Наумов пишет, что «...данный метод позволяет анализировать взаимосвязи различных институциональных секторов, выявлять сдвиги и диспропорции в их развитии, а также определять возможные механизмы их сглаживания»<sup>2</sup>.

Во время кризиса, связанного с пандемией Covid-19, многие компании осознали необходимость сценарного моделирования как части корпоративного планирования и в короткие сроки создали соответствующие модели. Однако моделирование сценариев важно не только во времена высокой неопределенности. Создание различных проектов будущего заставляет компанию думать об альтернативах и, таким образом, формирует идеальную основу для активного корпоративного управления.

Даже если важность сценарного моделирования широко признана, опыт показывает, что большинство компаний используют этот инструмент только время от времени и, в частности, нерегулярно в кризисных ситуациях. Для этого есть две основные причины:

1. С одной стороны, сценарное моделирование обычно носит характер проекта и не интегрируется в стандартные процессы. Соответственно, после кризиса от него снова отказываются.

2. С другой стороны, иногда существует расплывчатое понимание «сценарного планирования» в смысле исключительно долгосрочного и качественного («стратегического») видения будущего. Такие, казалось бы, академические попытки часто могут убедить руководство лишь в ограниченной степени применимости метода.

Многие компании используют чистые финансовые модели для моделирования в кризисном режиме. Для этого у компаний существует ряд технических инструментов. Для небольших компаний инструментария

---

<sup>1</sup> Анимица П.Е., Наумов И.В. Сценарный подход к моделированию структуры доходов и расходов домашних хозяйств // Экономика. Налоги. Право. – 2016. – №5. – С. 64

<sup>2</sup> Наумов И.В. Теоретико-методологические основы сценарного подхода к моделированию матрицы финансовых потоков в региональной системе // Управленец. – 2017. – №3 (67).

Microsoft Excel вполне хватает для построения модели, учитывающей текущие и планируемые финансовые показатели. Для больших компаний удобное программное обеспечение сценарного моделирования предлагает Anaplan или облачные сервисы, типа SAP Analytics Cloud.

Основные преимущества метода очевидны:

1. Метод сценарного прогнозирования позволяет представить несколько вариантов развития ситуации, что, в свою очередь, позволяет компаниям разработать стратегические инициативы в зависимости от сценария.

2. Сценарный метод лучше, чем другие методы анализа внешней среды (PEST-анализ, метод пяти конкурентных сил Портера и др.) показывает общую динамику развития ситуации.

Недостатки метода также хорошо известны:

1. Как любой качественный анализ, метод сценарного моделирования не лишен субъективного фактора. Несмотря на все усилия, многое зависит от эксперта, определяющего вероятность наступления событий и присваивающего веса различным факторам внешней среды.

2. Существуют несколько вариаций метода сценарного моделирования, каждый из которых подходит для определенных условий: для конкретной компании (учитывающий финансовые показатели компании), отраслевой метод (для какой-либо отрасли экономики или отраслевого рынка), для экономическо-территориальных образований (города, региона, страны).

В данной статье представим возможность уйти от некоторых недостатков сценарного моделирования и представим применение этого метода применительно к компаниям конкретной отрасли – фармацевтической, но и с учетом финансового положения компаний, которые представлены на данном рынке.

Фармацевтическая отрасль России в полной мере ощутила все трудности, связанные с локдауном весны 2020-го и последующим достаточно медленным восстановлением экономики. Безусловно, российская ситуация лучше ситуации в большинстве западных стран. Однако негативные последствия ощутили, за

редким исключением, все отрасли российской экономики, в том числе и фармацевтическая. Резко снизился потребительский спрос за лекарственные препараты, снизились и государственные закупки. Госпрограмма по развитию отрасли вновь стала аутсайдером по освоению выделенных на нее средств.

Таким образом, для выработки рекомендаций по трансформации и модернизации финансовых стратегий компаний фармацевтической отрасли в условиях изменяющейся внешней среды, логично применить метод сценарного моделирования. Основой для долгосрочного планирования является прогноз, который воплощает стратегию компании на рынке. Прогноз заключается в изучении возможного финансового положения компании в долгосрочной перспективе. Прогноз основан на обобщении и анализе имеющейся информации с последующим моделированием возможных сценариев развития ситуаций и финансовых показателей. Важным моментом в реализации прогнозов является признание стабильности изменений показателей эффективности от одного отчетного периода к другому.

Таблица 1

**Наиболее существенные факторы внешней среды, которые оказывают влияние на компании фармацевтической отрасли**

<b>Факторы</b>	<b>Важность для отрасли (общее количество баллов – 100)</b>
Степень государственной поддержки отрасли	25
Уровень потребительского спроса	20
Объем государственного заказа	15
Конкуренция со стороны транснациональных игроков	15
Налоговая нагрузка	10
Финансовые риски (инфляция, курсы валют)	10
Санкции западных стран в отношении высокотехнологичной продукции	5

Учитывая наиболее критические для компаний отрасли внешние и внутренние факторы, а также наиболее значимые риски, определим наиболее значимые для модернизации финансовой стратегии компаний факторы:

- сокращение государственной поддержки (государственного заказа, прямых субсидий фармацевтическим компаниям и т.д.);
- сокращение потребительского спроса на лекарственные препараты и сопутствующие товары в России.

В соответствии с этим факторами, обозначим 4 сценария развития отрасли, которые формируют различные меры реагирования со стороны компаний.

Сценарий 1. Сокращение потребительского спроса и государственной поддержки отрасли.

Сценарий 2. Сокращение потребительского спроса при увеличении государственной поддержки отрасли.

Сценарий 3. Увеличение потребительского спроса при сокращении государственной поддержки отрасли.

Сценарий 4. Увеличение потребительского спроса при увеличении государственной поддержки отрасли.

Судя по динамике макроэкономических показателей, заявлениям официальных лиц, представляющих Правительство РФ и мнения большинства экспертов, базовым является сценарий 2. Потребительский спрос продолжит если не падение, то балансирование на одном уровне, так как несмотря на все усилия, ВВП России снизился на 3,1 %, а проблемы с безработицей и реальными доходами населения не будут решены в полной мере.

Соответственно, обозначим 4 сценария развития фармацевтического рынка.

Неблагоприятный сценарий – сценарий 1.

Базовый сценарий – сценарий 2.

Гипотетический сценарий – сценарий 3.

Идеальный сценарий – сценарий 4.

При каждом сценарии крупнейшим фармацевтическим компаниям необходимо модернизировать свою финансовую стратегию. Безусловно, многое зависит от текущего финансового состояния компаний, от эффективности их актуальной финансовой стратегии. Поэтому рекомендации по модернизации финансовой стратегии фармацевтических компаний должны учитывать этот момент.

Можно расширить сценарную модель до трехступенчатой: успешные, стабильные и убыточные предприятия, так как каждый вид предприятий сталкивается со специфическими проблемами и имеет разные ресурсы для их преодоления. По мнению А.А. Василюка и Е.В. Кузьминой, финансовое состояние убыточных, умеренных и успешных предприятий определяет выбор и разработку различной программы модернизации финансовой стратегии. То есть от типа финансового положения предприятия зависит успешность проведения модернизации его деятельности. Правильно подобранный стратегический инструмент также способствует эффективности проведения модернизации финансовой стратегии компании. Так как этот процесс требует временных затрат, тщательного анализа и финансовых ресурсов. В зависимости от целей модернизации выбирается тот или иной тип стратегии<sup>3</sup>.

В рамках статьи остановимся более подробно на базовом сценарии и его влиянии на финансовые стратегии фармацевтических компаний. В базовом варианте при формировании интегрированной финансовой стратегии фармацевтических компаний можно рекомендовать уделять внимание таким показателям, как общая ликвидность предприятия, рентабельность по прибыли, а также следить за возможностью оплачивать имеющиеся кредитные обязательства.

---

<sup>3</sup> Василюк А.А., Кузьмина Е.В. Разработка программы диверсификации как направление улучшения финансового состояния предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №3-2. – С. 22

**Варианты коррекции финансовой стратегии компаний, находящихся  
в успешном, умеренном и кризисном положении в зависимости от  
сценария развития ситуации**

	Успешные компании	Умеренные компании	Убыточные компании
Базовый сценарий	Компании должны стремиться за счет увеличения государственных заказов сохранить объемы выручки.	Компании должны сосредоточиться на улучшении текущей ликвидности для того, чтобы иметь возможность погасить все свои внешние обязательства.	Компании должны реструктуризировать долговые обязательства, если это возможно, то под государственные гарантии.
Неблагоприятный сценарий	Компании должны попытаться занять долю рынка конкурентов, которые испытывают сложности.	Компании должны составить графики движения денежных потоков, чтобы в ближайший год не возник кризис неплатежеспособности	Компании должны рассмотреть возможность продажи наиболее ликвидных активов или части бизнеса для получения необходимых средств
Гипотетический сценарий	Компании должны воспользоваться увеличивающимся спросом за счет вывода на рынок новых продуктов.	Компании должны сконцентрироваться на розничных продажах путем синергии с аптечными сетями и региональными дистрибьюторами.	Компании должны воспользоваться растущим спросом и попытаться получить как больше свободных денежных средств даже за счет демпинговых цен на свою продукцию, чтобы выправить финансовое положение.
Идеальный сценарий	Компании должны новые объемы ликвидности направить на новые проекты, такие, как выход на внешние рынки, снижение долговой нагрузки, новые производственные мощности.	Компании могут задуматься о расширении своей деятельности, выходе на новые региональные рынки.	Компании могут договориться с кредиторами и постепенно выработать антикризисную стратегию, которая на растущем рынке с господдержкой должна дать свои результаты уже в краткосрочной перспективе.



Важно отслеживать значение коэффициента общей ликвидности, необходимо чтоб его показатель был высоким. При этом даже значения, которые могут свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, т.е. находящиеся выше нормы, для фармацевтических компаний могут означать наличие большого количества запасов, необходимых для производства или инвестиционные вложения средств, которые они могут привлечь в случае необходимости. Главное здесь следить, чтоб высокий показатель не являлся следствием большой дебиторской задолженности, так как в сложных экономических условиях можно столкнуться с проблемами ее оперативного аккумулирования в денежные средства.

Особое внимание необходимо уделить показателям рентабельности, так как данным коэффициентом отражается эффективность производства компании, получаемая прибыль на затраченные средства. Особенно это актуально в настоящее время, еще совсем недавно компании отрасли стремились к общему увеличению выручки, так как рынок находился в активной стадии роста. В целях увеличения выручки компании готовы были снижать долю прибыли из-за снижения цен на свои продукты. В настоящих условиях, связанных с негативными факторами в экономике государства и сокращением реальных доходов населения, данная ситуация может привести к неблагоприятным последствиям. Поэтому сейчас актуально оценивать эффективность финансовой стратегии, по показателям рентабельности чистой прибыли, особенно для компаний ведущих активное инвестирование в инновационные разработки в фармацевтической сфере.

Подводя итог, можно сказать, что необходимость оценки результативности существующих финансовых стратегий компаний на современном этапе не вызывает сомнений, так как условия внешней среды меняются достаточно радикально. В наши дни эффективность финансовых стратегий компаний, как правило, оценивается на базе общепринятых количественных параметров, единых для всех коммерческих структур, что не позволяет в полной мере учитывать специфические для каждого секторального

и национального рынка факторы. Например, фактор снижения потребительского спроса, выраженный в падении розничных продаж негативен для компаний всех отраслей экономики, работающих на потребительском рынке, но для фармацевтических компаний в современных условиях он может быть не столь значим, учитывая увеличивающийся государственный заказ и повышенное внимание инвесторов к данному рынку. Поэтому в рамках рассмотрения необходимости модернизации финансовой стратегии компании необходимо проводить не только количественный, но и качественный анализ действия внешних факторов. Для этих целей такой метод как сценарное моделирование (планирование) подходит особенно хорошо, если учитывать значительно возросший фактор неопределенности в развитии национальной и мировой экономики.

### **Библиографический список**

1. Анимица П.Е., Наумов И.В. Сценарный подход к моделированию структуры доходов и расходов домашних хозяйств // Экономика. Налоги. Право. – 2016. – №5.
2. Василюк А.А., Кузьмина Е.В. Разработка программы диверсификации как направление улучшения финансового состояния предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №3-2.
3. Наумов И.В. Теоретико-методологические основы сценарного подхода к моделированию матрицы финансовых потоков в региональной системе // Управленец. – 2017. – №3 (67).
4. Реймонд М. Исследование трендов: практическое руководство: интуитивное прогнозирование, сетевое прогнозирование, культурная триангуляция, сценарное планирование. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020
5. Сорокин А.А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование. – М.: Издательство МЭИ, – 2018

## References

1. Animitsa P.E., Naumov I.V. Scenario Approach to Modeling the Structure of Households' Income and Expenditures // Economics. Taxes. Right. – 2016. – № 5.
2. Vasilyuk A.A., Kuzmina E.V. Development of a diversification program as a direction for improving the financial condition of an enterprise // Economics and business: theory and practice. – 2020. – №. 3-2.
3. Naumov I.V. Theoretical and methodological foundations of the scenario approach to modeling the matrix of financial flows in the regional system // Manager. – 2017. – № 3 (67).
4. Raymond M. Trend Research: A Practical Guide: Intuitive Forecasting, Network Forecasting, Cultural Triangulation, Scenario Planning. – M.: Mann, Ivanov and Ferber, – 2020
5. Sorokin A.A. Macroeconomic planning and forecasting. – M.: Publishing house MEI, – 2018