

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 658:631.15

ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

ОМАРОВ Шахин Анвер-Оглы

кандидат экономических наук, доцент

В современных условиях, характеризующихся ужесточением конкурентной борьбы компаний за место на рынке, возрастают требования к гибкости и качеству применяемых методов планирования их деятельности.

В последнее время для решения задач планирования деятельности компаний все большую популярность среди ученых и практиков приобретают методы ситуационного (сценарного) планирования и другие методы, предполагающие проведение исследования в зависимости от прогнозируемого изменения ситуации, для которых базой принятия управленческих решений является разработка и анализ альтернативных сценариев развития рыночной ситуации. Это связано со сложностью и, зачастую, невозможностью точно структурировать исследуемую проблему, что при применении традиционных методов планирования может привести к искажению полученных прогнозных данных. Применение же методов сценарного планирования позволяет компании в любой сложившейся ситуации гибко реагировать на изменения факторов и условий ее функционирования на основе смоделированных вариантов развития будущего, тем самым увеличивая взвешенность и обоснованность управленческих решений.

Таким образом, сценарное планирование является одним из современных методов разработки устойчивых к воздействию прогнозируемых перемен стратегий развития компании, который основан на построении вариантов сценариев развития будущих событий.

Основным смыслом сценарного планирования является конструирование вариантов развития будущего. Построенная на базе таких сценариев стратегия перестает быть жестким планом и приобретает необходимую гибкость для того, чтобы компания оставалась успешной в разных условиях функционирования.

Основой сценарного планирования является разработка альтернативных сценариев развития будущего исходя из возможных, оптимистических, пессимистических, наиболее вероятных предположений о развитии ситуа-

ции. По мере реализации основного плана, путем сравнения фактического развития компании с параметрами развития по сценарию, для реализации поставленных целей выбирается наиболее соответствующий реальной ситуации план.

Необходимо отметить, что вопросы сценарного планирования начали активно разрабатываться американскими и немецкими экономистами, футурологами и специалистами в области развития технологий в 60-70-е годы XX века. Сценарное планирование применялось в рамках стратегического менеджмента, с точки зрения обеспечения развития организаций в условиях изменчивой внешней среды. Наиболее активно проблемы стратегического планирования на основе сценариев будущего разрабатывались американскими исследователями и консалтинговыми компаниями, среди которых наиболее широкое распространение получили работы Д. Аакера, Р. Акоффа, Б. Альстрэнда, И. Ансоффа, В. Берка, С. Бира, К. Боумэна, Г. Вагнера, Н. Винера, Дж. Вудворта, В. Говиндараджана, С. Гошала, Р. Дафта, Д. Джонсона, П. Диксона, П. Дойля, П. Друкера, Б. Карлофа, Д. Куинна, Дж. Лэмпела, Г. Минцберга, М. Портера, А. А. Томпсона, Дж. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, Дж. Шанка.

Впоследствии развитие данного направления имело место в странах Западной Европы, а в 90-е годы XX века – Восточной Европы, а также стран СНГ. Среди работ авторов постсоветского пространства известны исследования В. Агабекова, О. Виханского, А. Гапоненко, И. Гуркова, В. Ефремова, А. Идрисова, В. Карпова, В. Катькало, Н. Кизима, Н. Кругловой, С. Кузнецовой, А. Лапина, В. Марковой, С. Никифоровой, А. Панкрухина, В. Парахиной, С. Попова, Н. Смирнова, В. Соловьева, Р. Фатхутдинова и др.

Постепенно сценарное планирование стало применяться в разных сферах человеческой деятельности. Как отмечается в работе В. Агабекова [5], сценарный анализ применяется при решении широкого круга задач научнотехнического, военно-политического прогнозирования и пр. С. Попов определяет сценарное планирование одним из наиболее эффективных современных системных инструментов стратегического менеджмента вообще и стратегического анализа в частности [9].

Сегодня сценарное планирование используется правительствами и государственными учреждениями в развитых странах; большинством крупных транснациональных компаний; международными организациями; некоммерческими организациями; компаниями разных отраслей различных стран мира.

В области сценарного планирования всемирно известными организациями являются следующие [10]: RAND Corporation, Global Business Network, SRI International,

Royal / Dutch Shell, Club of Rome, Global Scenario Group, Hudson Institute, Chatham House, Net Assessment Office, Arlington Institute.

Рассматривая различия между традиционным планированием и сценарным подходом можно отметить следующие основные характеристики, представленные в табл. 1 [7].

Таблица 1

Сравнительная характеристика базовых предпосылок сценарного подхода и традиционного стратегического планирования

Фактор анализа	Традиционный подход	Сценарный подход
Трактовка будущего	Будущее может быть предсказано (путем экстраполяции текущих тенденций, экспертных оценок, профессиональных прогнозов и т. д.)	На будущее влияют различные движущие силы, и оно всегда является неопределенным
Применяемый подход к разработке стратегии	Стратегия создается в конкретные временные рамки и закрепляется в стратегическом плане, который является руководством к действию	Осуществляется построение множества сценариев возможных вариантов развития событий в будущем, на базе чего формулируются и впоследствии выбираются стратегические альтернативы, адекватные в каждом сценарии, что является базой для интегрированной стратегии
Выбор эффективных стратегий	Существуют наилучшие стратегические решения	«Что хорошо сегодня, может быть плохим завтра». В ситуациях с большой неопределенностью наиболее рискованные и ответственные решения могут откладываться до получения большей информации об окружающей среде
Реализация стратегии	После создания плана начинается внедрение или осуществление стратегии.	Стратегия перестает быть единовременной акцией, а превращается в серию стратегических решений
Количество принятых к реализации стратегий	Реализуется единственная стратегия, признанная наиболее эффективной	Осуществляется реализация той стратегии (плана), которая признана адекватной текущей ситуации
Корректировка стратегии (плана)	Осуществляется корректировка реализуемой стратегии в зависимости от изменения сложившейся ситуации	Корректировка реализуемой стратегии не осуществляется, а осуществляется переход к другой альтернативной стратегии, разработанной на базе анализа множества сценариев

Необходимо отметить, что традиционный и сценарный подходы к стратегическому планированию не исключают, а органично дополняют друг друга. В компаниях с невысоким уровнем неопределенности при относительно небольших сроках планирования применение традиционных методов является вполне оправданным. Однако даже при не-сценарной разработке управленческой стратегии в ней закладываются такие элементы сценарного подхода, как возможность оптимизации, анализ рисков и мониторинг факторов внешнего окружения.

Основными отличительными характеристиками этих двух подходов к стратегическому планированию являются масштаб рассматриваемых альтернативных ситуаций и интервал времени прогноза (рис. 1).

В классических работах [1–5, 7, 10 и пр.] сформулированы основные принципы, особенности организации процесса сценарного планирования, правила построения сценариев, основные ошибки или ловушки сценарного планирования.

Как показал анализ работ зарубежных и отечественных ученых по данной проблематике, сегодня выделяется несколько разных школ сценарного планирования, которые отличаются и концептуально, и содержанием конкретных

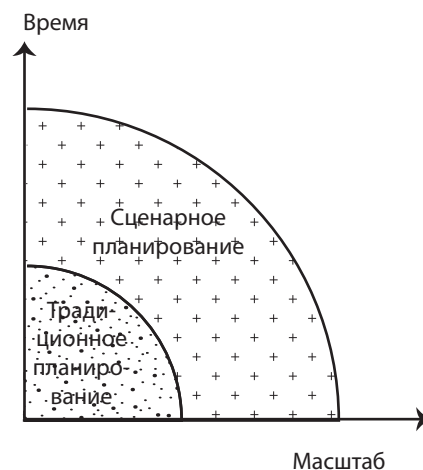


Рис. 1. Соотношение традиционного стратегического планирования и сценарного подхода [12]

методов. Разнятся и мнения ученых по поводу статуса сценарного планирования. Ряд специалистов предполагают, что оно является одним из важнейших инструментов проверки стратегических решений. Другие считают, что основное его предназначение это развитие стратегического мышления, подготовка информации для принятия стратегических решений традиционными методами, определение границ стратегического планирования. Третьи рассматривают его основным методом развития самообучающейся

организации. Четвертые используют его в качестве методологии разработки стратегии. Пятые являются сторонниками наиболее широкого подхода в определении места сценарного планирования, определяя его как системный инструмент стратегического управления, включающий все ранее обозначенные его предназначения.

Анализируя все вышесказанное, можно выделить следующие основные характеристики сценарного подхода [9] (рис. 2).



Рис. 2. Характеристики сценарного подхода

Механизм сценарного планирования в общем виде включает следующие основные этапы:

1. Анализ текущей рыночной ситуации. Проводится отраслевой анализ, анализ существующего законодательства, нормативной базы, анализ круга поставщиков и потребителей, технического прогресса, выявление и анализ основных конкурентов и их продукции, анализ потребительских предпочтений и спроса со стороны потребителей, оценка емкости рынка и потенциального объема продаж.
2. Анализ внутреннего состояния компании по всем направлениям или функциональным зонам деятельности предприятия (маркетинг, финансы, производство, организационная структура, человеческие ресурсы, а также культура и образ фирмы). Проводится анализ финансовых результатов, данных бухгалтерского, оперативного и статистического учета о состоянии и использовании всех видов ресурсов в процессе производства продукции или услуг, их реализации и др.
3. Выявление ключевых факторов внешней и внутренней среды, влияющих на планируемые результаты

деятельности компании. В качестве критериев для отбора показателей используются как масштабы возможного воздействия, так и вероятность возникновения самого процесса.

4. Прогнозирование ключевых факторов внешней и внутренней среды. Выбор наиболее адекватных методов прогнозирования для каждого из выделенных критериев. Оценка вероятности полученных прогнозов.
5. Группировка выявленных факторов (текущие и прогнозные значения) по степени воздействия на планируемые результаты деятельности предприятия и вероятности возникновения.
6. Разработка гипотез будущего состояния. Выявление основных тенденций развития будущего на основании ретроспективных данных, но с учетом возможных будущих изменений. Разработка агрегированных гипотез.
7. Определение возмущающих событий, оказывающих влияние на ход сценария. Определение позитивных и негативных возмущающих событий. Ранжирование возмущающих событий по степени важности

воздействия на конечный результат деятельности предприятия и вероятности возникновения возмущающего события.

8. Разработка альтернативных сценариев развития внешней среды. На основании предыдущих этапов с учетом агрегированных гипотез будущего состояния и оценки возмущающих факторов осуществляется разработка альтернативных сценариев развития будущего. Для каждого сценария с учетом принятых гипотез описываются наиболее вероятные пути развития рынка.
9. Составление плана исходя из наиболее вероятного допущения комплексного воздействия системы производственных и внешних факторов на планируемый результат. Производственная программа составляется на основе наиболее вероятного сценария развития внешней среды с учетом внутренних факторов хозяйствующего субъекта.
10. Разработка возможных сценариев изменения рыночной ситуации и производства на основе выработанных допущений. Осуществляется разработка системы автономных планов согласно имеющимся сценариям.
11. Определение критериев перехода от основного плана к ситуационному, от одного ситуационного плана к другому, при возникновении непредвиденных, либо заранее предугаданных обстоятельств [11].

Таким образом, сценарный подход является эффективным современным методом решения ключевых управленческих проблем, позволяя в условиях неопределенности выстраивать стратегию развития через представление комплексной будущей ситуации, черты которой не могут быть предсказаны с уверенностью, но могут привести к реализации определенного варианта развития в будущем.

Литература

1. Bradley Hoyt. Beyond scenarios: strategy alternatives using strategy options. Global Business Network. June/July, 2001.
2. Godet Michel. Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool, *Economica*, 2001.
3. James A. Ogilvy. *Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow*, Oxford University Press, 2002.
4. Tony Hodgson. *Strategic Thinking With Scenarios*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.metabridge.com/>
5. Агабеков С. И. Сценарная оценка перспектив высокотехнологических секторов // *Электронный мир России*. – № 1. – 2001. – С. 34–49.
6. Кевин Койн, Сому Субраманьям. Как упорядочить процесс разработки стратегии // *Экономические стратегии*. – № 4. – 2001. – С. 24–28.
7. Наборщикова Ю. В. Управление рисками в стратегии реструктуризации промышленного предприятия // Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук, Пермь, 2006.
8. Подоляк И., Сараев В. Опыт сценарного программирования процессов глобализации // *Экономические стратегии*. – № 7. – 2004. – С. 24 – 30.
9. Попов С. Сценарное планирование и стратегический анализ // *Менеджмент сегодня*. – № 3. – 2001. – С. 32 – 35.
10. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. и др. Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина. – 2002. – С. 311 – 316.
11. Решетняк Е. И. Моделирование процесса обоснования производственной программы в условиях нестабильности // *Равновесие в экономической системе переходного типа: предпосылки, механизмы, управление: Монография/ Нар. Укр. Акад.*; Под общ. ред. О. Л. Яременко. – Х.: Изд-во НУА, 2004. – С. 357 – 383.
12. Дятловская И. Мосты в будущее // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bridge_future.shtml