

**Демидова Елена Олеговна**

аспирантка, экономический факультет,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
Demidova-e@inbox.ru

# сценарии развития бизнеса против неопределенности среды

*разработка стратегических сценариев развития  
для формирования бизнес-стратегий*

Аннотация

В статье сформулирован важный принцип стратегического планирования в современных организациях: разработка стратегий и стратегических планов должна производиться на основе анализа возможных сценариев развития предпринимательской среды. На основе анализа слабых сторон сценарного метода предложены пути повышения эффективности его применения в организациях.

**Ключевые слова:** сценарный анализ, стратегическое планирование, факторы внешней среды, факторы внутренней среды, управленческие решения, сценарии развития

Современному предпринимателю необходимо ориентироваться в быстро меняющейся и неустойчивой внешней среде. Под внешней средой понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование, и поэтому требующие принятия управленческих решений (1, с. 282). Принятие любого управленческого решения должно основываться на анализе факторов внешней и внутренней среды фирмы. Принятие решения

относительно выбора стратегии развития компании требует особенно тщательного стратегического анализа, так как предприниматель должен принимать решения, которые будут влиять на будущее бизнеса. Этим объясняется огромная роль долгосрочного прогнозирования и стратегического планирования в современном бизнесе.

## **Ключевые движущие силы и конкурентоспособность**

Процесс стратегического планирования развития предпринимательских структур в условиях неопределенности и турбулентности внешней среды

усложняется наличием большого количества движущих сил, определяющих развитие предприятия. При формировании стратегического плана компании необходимо учесть сложный комплекс факторов, начиная с макроэкономических, политических, социальных, технологических, экологических трендов, на которые организация не может непосредственно влиять, заканчивая ближним окружением компании, а также взаимное влияние всех указанных факторов.

Факторы внешней среды, определяющие конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе, называются ключевыми движущими силами. Те ключевые движущие силы, развитие которых невозможно предугадать вследствие высокой степени их неопределенности, представляют собой наибольшую трудность при стратегическом планировании. Единичный прогноз ключевых движущих сил будет учитывать лишь одно из возможных их состояний в будущем. Даже когда действительно существует необходимость составления прогнозов – например, для формирования бюджетов – следует помнить, что единичный прогноз – это всего лишь крохотная точка в море вероятностей.

факторы внешней  
среды, определяющие  
конкурентоспособность  
предприятия в долгосрочной  
перспективе, называются  
ключевыми движущими  
силами

Другие же вероятные состояния остаются вне охвата процесса планирования.

Разработка одного варианта стратегического плана, которые не учитывает всех возможных сочетаний ключевых действующих сил, является распространенной причиной потери компанией ключевых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. В то время как внешние факторы развиваются по сценарию, не предвиденному в стратегии компании, требуется время на адаптацию существующего стратегического плана к новому окружению. В этот период многие компании теряют свою конкурентоспособность. Поэтому для решения сложных задач долгосрочного прогнозирования и стратегического планирования наиболее целесообразно применить сценарный подход.

### **Сценарный подход при долгосрочном прогнозировании**

Сценарный подход объединяет совокупность методов, направленных на построение не одного прогноза будущего состояния предпринимательской среды, а целого ряда альтернативных гипотетических картин развития ключевых факторов. Применительно к предпринимательским структурам «сценарий – это часть стратегического планирования, относящаяся к инструментам и технологиям, которые позволяют управлять неопределенностью будущего» (2, с. 18). Согласно другому определению, «в контексте стратегического планирования под сценарием понимают прогноз состояния будущей внешней и внутренней среды при определенной комбинации наиболее значимых факторов, оказывающих влияние на фирму» (3, с. 87).

Первыми, кто решил испытать метод разработки сценариев применительно к бизнесу, стали Ян Вилсон из General Electric и Пьер Вагк из Royal Dutch/Shell. В начале 1970-х годов команда Вилсона разработала четыре альтернативных будущих состояния для внутреннего рынка США до 1980 гг., Вагк разработал два альтернативных будущих для рынка топлива до 2000 года. Хотя проект по разработке сценариев на GE был закончен раньше, чем на Shell, именно Пьер Вагк сделал применение сценариев популярной практикой в бизнесе. Вагк сумел предугадать энергетический кризис середины 1970-х годов. Как рассказывает другой специалист по сценарному планированию, Питер Шварц, из всех крупных нефтяных компаний только Shell была готова к таким переменам. В течение последующих лет она, будучи из одной из слабых среди «семи сестер» – семи крупнейших глобальных нефтяных компаний, превратилась в одну из двух крупнейших и, вероятно, самую доходную.

После успеха Shell, сценариями заинтересовались другие специалисты по планированию. Среди тех, кто внес большой вклад в разработку и популяризацию сценарных методов, можно назвать уже упомянутых Яна Вилсона и Питера Шварца, а также Пола Шомейкера, Ван дер Хейдена, Мишеля Годе и Теодора Гордона.

### **Этапы прогнозирования**

Прогнозирование на основе сценарного анализа должно происходить в несколько этапов:

- 1) анализ факторов внешней среды компании;
- 2) выделение из них ключевых движущих сил, влияние которых определяет развитие компании;

связь сценарного  
прогнозирования  
и стратегического  
планирования выражается  
в том, что на основе  
разработанных сценариев  
формируются  
бизнес-стратегии

3) построение логически обоснованных непротиворечивых сценариев на основе комбинаций ключевых движущих сил;

4) описание логики каждого из сценариев, выделение наиболее вероятных из них;

5) включение в плановые и программные документы ряда наиболее вероятных сценариев, с планом действий для каждого из них и оценкой эффективности;

6) построение систем мониторинга наступления определенного сценария;

7) контроль реализации планов.

### **Что препятствует распространению сценарных методов прогнозирования?**

Несмотря на удачные примеры сценарного планирования в мире, на российских предприятиях эта практика пока развита слабо. Можно выделить причины, препятствующие широкому распространению сценарных методов прогнозирования и планирования в организациях.

Во-первых, большие финансовые затраты. Создание сценариев требует

привлечения рабочих групп. Каждая рабочая группа должна состоять из специально отобранных экспертов, обладающих необходимой квалификацией, определенным складом ума и достаточным количеством времени. Royal Dutch/Shell – одна из немногих компаний, способных позволить себе содержать в штате специалистов по сценариям и заниматься сценарным планированием на постоянной основе. Процесс построения сценариев может занимать от 50 до 100% времени экспертов рабочей группы на период до полугода (4). Привлечение сторонних консультантов будет стоить дополнительных средств. Не каждая компания способна позволить себе такие затраты.

*Во-вторых*, наличие барьеров в восприятии лиц, принимающих управленческие решения: наличие множества сценариев может не только не упростить процесс принятия решений, а наоборот усложнить и отвлечь от изначальной цели. Новый инструмент планирования требует нового способа мышления.

*В-третьих*, культурные и психологические барьеры. Как отмечал Ян Вилсон, культура планирования в большинстве компаний до сих пор остается основанной на единичном прогнозе (5).

Ключом к решению проблемы дороговизны сценарного процесса могут стать компьютерные технологии. Разумеется, ни один компьютер не сможет заменить интеллект и опыт экспертов, однако в состоянии упростить и удешевить обработку тех знаний, которые привносят эксперты. То есть сценарный метод нуждается в инструментах, которые позволили бы сократить временные затраты. Должны быть разработаны способы автоматизации сценарного процесса.

Зачастую, слишком много времени и сил уходит на составление сценариев, и недостаточно – на формирование планов на их основе. Для того, чтобы затраты, произведенные на формирование сценариев, не были напрасны, особое внимание следует уделить их анализу и внедрению в бизнес-планирование. Как отмечал Питер Шварц, «конечный результат – это не аккуратная картинка будущего, а принятие лучших решений относительно будущего» (6, с. 27). Именно поэтому особое внимание стоит уделять связи между сценариями и стратегиями.

### **Практическое использование сценарного прогнозирования**

Связь сценарного прогнозирования и стратегического планирования выражается в том, что на основе разработанных сценариев формируются бизнес-стратегии. В таком случае принимается не один, а несколько стратегических планов, каждый из которых соответствует определенному сценарию развития. Конечная цель этого процесса – разработка нескольких стратегий, которые охватывали бы достаточно широкий спектр условий ведения бизнеса.

Зачастую, управленцы, потратив большие средства на построение сценариев, не делают из них выводов и не берут их в расчет при дальнейшей работе. Во многом применению сценариев в практике бизнес-планирования мешают особенности восприятия менеджеров. Специалисты по сценариям сталкиваются с тем, что многие менеджеры воспринимают сценарии как помеху для своей работы, сбивающую с толку и мешающую сделать единственно правильный выбор. Однако управленческое решение, которое оказывается эффективным

в одном сценарии, для другого не будет оптимальным. Для преодоления такого барьера необходимо активное вовлечение менеджеров в сценарный процесс, который сам по себе является активным инструментом обучения. Менеджеры получают возможность научиться думать о будущем с позиций нескольких возможных альтернатив, тем самым повышая эффективность своих решений в условиях неопределенности.

### **Выводы**

Таким образом, сценарный метод способен значительно повысить эффективность стратегического планирования путем реализации принципа последовательного разрешения неопределенности. При использовании сценарного метода особое внимание следует уделить привлечению в процесс лиц, принимающих управленческие решения, с целью преодоления барьеров мышления среди менеджеров. Результаты сценарного процесса должны быть применены для формирования стратегий компании. Только в этом случае

сценарии будут приносить прибыль в долгосрочной перспективе, которая покрывает издержки на их разработку.

### **Литература**

1. Попков В.П., Евстафьева Е.В. Организация предпринимательской деятельности: схемы и таблицы. – СПб.: Питер, 2007. – 352 с.
2. Рингланд, Джилл. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. – М.: Вильямс, 2008. – 560 с.
3. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2008. – 224 с.
4. Stephen M. Millet The Future of scenarios: Challenges and Opportunities. // Strategy and Leadership. – 2003. – Vol. 21. – №.2 – pp. 16-24.
5. Ian Wilson. From scenario to strategic action. (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futurizing/action.asp>.
6. Шварц П. Ваше официальное будущее: Искусство предвидения и планирования будущего. – М.: АСТ, 2008. – 239 с.

рп

**Elena O. Demidova**

*Postgraduate Student, Department of Economics,  
Saint Petersburg State University*

### **Development of Strategic Scenarios When Forming Business Strategies**

Abstract

**T**he article formulates an important principle of strategic planning in modern organizations: strategy and strategic plan development should be based on analysis of possible scenarios of business environment development. Based on the analysis of weaknesses of scenario method the author suggests the ways to improve the efficiency of its application in organizations.

**Keywords:** scenario analysis, strategic planning, environmental factors, factors of internal environment, management decisions, scenarios of development