

# Московский экономический журнал 6/2019



DOI 10.24411/2413-046X-2019-16039

**СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ:  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

**SCENARIO PLANNING AS A BASIS FOR STRATEGY DEVELOPMENT:  
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS**

**Демкина Ольга Витальевна**, кандидат  
экономических наук, Государственный университет управления, РФ, г.  
Москва

**Шаламова Наталия Гавриловна**, кандидат  
экономических наук, доцент, Государственный университет управления, РФ,  
г.  
Москва

**Demkina**  
**Olga Vital'evna**, PhD,

associate Professor, State University of Management, Russia, Moscow

**Shalamova**

**Nataliya Gavrilovna**, PhD,

associate Professor, State University of Management, Russia, Moscow

**Аннотация:** Современную практику разработки стратегии невозможно представить без сценарного планирования. В статье основное внимание сосредоточено на подготовительном этапе сценарного планирования, от качества выполнения которого зависит эффективность выполнения последующих этапов. Показано, что теоретико-методические аспекты данного этапа разработаны недостаточно. Авторами разработаны и обоснованы методические рекомендации к определению и структуризации предмета исследования, включая формулировку гипотезы для придания целенаправленности сценарному планированию в условиях неопределённости среды; использование трехмерной системы координат (время, уровень разработки, масштаб) для задания границ сценариев; определение временного горизонта сценарного планирования и его периодизацию с использованием теории жизненных циклов; модификацию классических методов стратегического анализа для адекватного отражения многомерности объектов сценарного планирования.

**Summary:** Modern practice of developing a strategy can not be imagined without scenario planning. The article focuses on the preparatory stage of scenario planning, the quality of which depends on the efficiency of the subsequent phases. It is shown that the theoretical and methodological aspects of this stage are not sufficiently developed. The authors have developed and substantiated guidelines for the definition and structuring of the subject of the study, including the formulation of a hypothesis to focus the scenario planning in conditions of environmental uncertainty; use of a three-dimensional coordinate system (time, level of development, scale) for defining the boundaries of scenarios; definition of the time horizon of scenario planning and its periodization using the theory of life cycles; modification of classical methods of strategic analysis to adequately reflect the multidimensionality of scenario planning objects.

**Ключевые слова:** гипотеза, границы разработки сценариев, жизненный цикл, многомерные методы, стратегическое управление, сценарии, сценарное планирование, теория цикличности.

**Keywords:** hypothesis, scenario development boundaries, life cycle, multidimensional methods, strategic management, scenarios, scenario planning, cyclical theory.

В последнее время сценарный метод получил широкое применение в России как инструмент разработки стратегий на государственном, региональном и отраслевом уровне. К этому методу чаще стали обращаться организации для определения стратегических направлений развития. Однако, как показывает анализ утвержденных документов [1], разработка стратегий не основывалась в полной мере на научно обоснованной методологии и четкой методике проведения сценарного анализа и последующих работ по формированию сценариев.

Несмотря на то, что проблематика сценарного планирования (СП) широко освещена в специальной литературе, ряд важных в научном и практическом плане вопросов, остаются недостаточно исследованными. Мало внимания уделяется постановке задачи СП, определению границ и направлений исследования. Так, такие авторы, как [3, 5] в структуре процесса СП данный этап не выделяют, предлагают работу по формированию сценариев начинать непосредственно с этапа анализа и

прогнозирования факторов внешней среды. В [4, 6] только упоминается о необходимости определения предмета исследования, однако подробно этот вопрос не раскрывается.

Большинство

работ в области СП, как показывает анализ, не ориентированы на специфику его

применения для разработки стратегии организации. На наш взгляд, содержание

работ по сценарному анализу и формированию сценариев в значительной степени

определяется тем, в какой области будут использоваться полученные результаты. В

частности, объектами СП при разработке стратегии являются объекты стратегического

анализа, теоретико-методические аспекты исследования, которые рассмотрены в

литературе по стратегическому управлению.

Следует

также отметить, что многие авторы для проведения СП предлагают использовать

классические методы и инструменты стратегического анализа, такие как PEST-анализ, модель «Пять сил конкуренции»,

SWOT-анализ

и др. Данные методы были разработаны для

применения в условиях относительно стабильной среды. В тоже время сценарный

метод предназначен для формирования сценариев развития в условиях динамичной

среды при отсутствии полной и точной информации о тенденциях изменения факторов

внешней среды. Это требует модификации методов стратегического анализа для

проведения СП [7].

Все

вышесказанное обуславливает актуальность и значимость рассматриваемой темы исследования, посвященной формированию теоретико-методических положений по использованию сценарного планирования для разработки стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды.

Как

уже отмечалось, особое значение имеет постановка задачи СП, т.е. установление и структурирование предмета исследования, включая определение целей и границ исследования. От правильности постановки задачи во многом зависит эффективность выбранной стратегии посредством проведения сценарного анализа и формирования сценариев. С точки зрения методологии при этом нужно исходить из требований, которые предъявляются к анализу и планированию. К числу базовых требований относятся целенаправленность, системность, комплексность, объективность и др.

Учет требования целенаправленности позволяет выделить границы объекта СП, обеспечить адресность и конкретность получаемых результатов. В тоже время следует отметить, что сценарии сами по себе не задают никакую цель, это лишь некое суждение о будущем развитии объекта, а сама цель по своей природе имеет неопределенный характер, что усложняет процедуру целеполагания. Для решения этой проблемы предлагается формулировать гипотезу, а сценарии использовать как средство ее проверки либо опровержения. С этой точки зрения, сценарии разрабатываются для

принятия, либо опровержения какой – либо гипотезы о развитии объекта исследования. В таблице 1 приведены примеры формулирования рабочих гипотез при проведении СП применительно к организации в целом, для которой разрабатывается корпоративная стратегия.

Таблица 1 - Примерные формулировки рабочих гипотез при использовании сценарного метода для разработки корпоративной стратегии

Наименование элемента корпоративной стратегии	Формулировка рабочей гипотезы
Обоснование необходимости и целесообразности диверсификации	Диверсификация деятельности позволит организации повысить ее стоимость, увеличит прибыльность и снизит риски
Выявление степени диверсификации	Узкая диверсификация обеспечит организации быструю окупаемость затрат
Определение вида диверсификации	Связанная диверсификация обеспечит создание дополнительного конкурентного преимущества за счет передачи технологий в новый вид деятельности
Определение способа диверсификации	Создание альянса с действующей организацией в новой отрасли позволит занять значимую долю рынка в течение короткого времени
Выбор формы сотрудничества	Интегрированный маркетинг и распределение позволят охватить широкий круг потребителей в новой отрасли и обеспечат прирост продаж не менее 20% в год
Определение приоритетов инвестирования	Инвестирование в новый вид деятельности на среднем уровне будет достаточным для занятия значимой доли рынка
Организационные изменения	Переход к дивизиональной структуре обеспечит быструю адаптацию к новому рынку

Приведенные формулировки гипотез уточняются исходя из специфики рассматриваемой организации и детализируются посредством формулирования конкретных вопросов.

Учет

требований системности и комплексности позволяет охватить все основные аспекты

объекта СП в их увязке, что обеспечит полноту и реальность разработанных стратегий. Сложность и многогранность объекта СП обуславливает использование

многомерного представления для определения его границ. Авторами предлагается рассматривать

сценарии в трехмерном пространстве (рисунок 1).

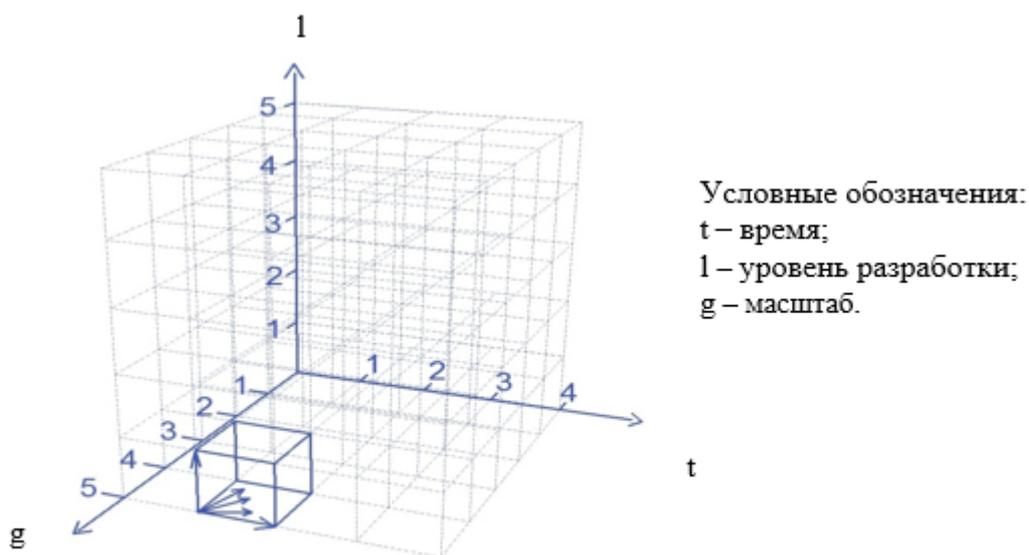


Рисунок 1 – Трехмерная модель определения границ для разработки сценариев

В качестве системы координат выбраны следующие характеристики:

- уровень разработки сценариев. Применительно к разработке стратегии организации объектами СП в соответствии с методологией стратегического менеджмента могут быть – корпоративный, деловой и функциональный уровни. Как правило, выбор уровня для СП осуществляется на основе видения владельцев бизнеса, руководства организации. Проведение сценарного анализа и формирование сценариев имеют свои особенности для каждого из выделенных

уровней;

- масштаб, который определяется географией деятельности организации. Важным с точки зрения процедуры разработки сценариев является вопрос, на каком рынке функционирует организация и куда она собирается двигаться в перспективе. Например, если на данном этапе организация работает на локальном рынке, а в перспективе планирует завоевать региональный, то процедура разработки сценариев, включаемых в них переменных, будет совершенно другой, чем в случае, когда такого перехода не планируется. Для данной координаты предлагается рассматривать следующие уровни: глобальный, национальный, региональный и локальный;
- период времени. Обычно выделяют следующие временные горизонты: краткосрочный (ближайший год), среднесрочный (3 - 5 лет) и долгосрочный (от 5 лет). СП является эффективным инструментом разработки стратегии для среднесрочного и долгосрочного горизонта. Временные границы зависят от целого ряда факторов, таких как политические выборы, экономические циклы, уровень технологических изменений, жизненные циклы продукции, перспективы планирования конкурентов и т.д. Например, для предприятий оборонной промышленности временной горизонт сценарного планирования составляет 10-15 лет, т.к. это средний цикл НИОКР в оборонной промышленности.

Следует

отметить, что в условиях неопределенности сложно определить временной промежуток, на который целесообразно разрабатывать сценарии, поскольку заранее

неизвестно каким образом и с какой скоростью будут изменяться факторы, формирующие сценарии развития.

Выбор

временного периода сценариев предлагается осуществлять исходя из теории жизненных циклов. Теория цикличности предусматривает взаимосвязь и

взаимобусловленность различных экономических циклов [2]. Применительно к сценариям предлагается рассматривать следующие объекты: экономика страны, отрасль (рынок), организация. Выделенные жизненные циклы взаимосвязаны следующим образом: кривая жизненного цикла организации является частью синусоиды кривой жизненного цикла отрасли, а кривая жизненного цикла отрасли является частью более общего цикла развития экономики государства, что отражено на рисунке 2.

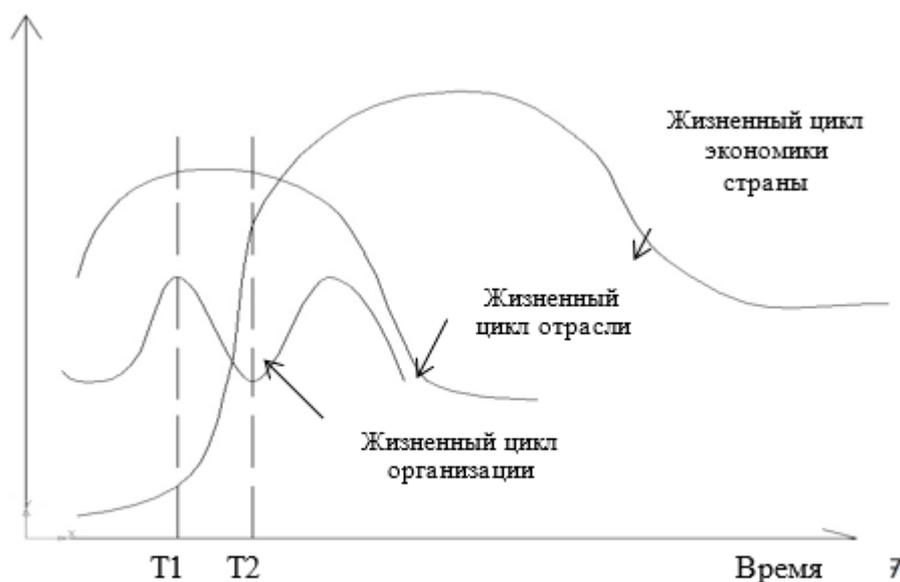


Рисунок 2 – Синусоиды жизненного цикла организации, отрасли, экономики страны

Как видно из рисунка 2, объект СП в момент времени  $T_1$  характеризуется сочетанием определенных стадий рассматриваемых жизненных циклов (стадия зарождения жизненного цикла отрасли, стадия зрелости жизненных циклов организации и экономики страны), а его положение в момент времени  $T_2$  определяется измененным

составом  
стадий жизненных циклов (стадия развития жизненного цикла отрасли,  
стадия  
зрелости жизненного цикла экономики страны и стадия спада жизненного  
цикла  
организации).

Таким  
образом, если развитие ситуации происходит плавно в рамках одной стадии  
для  
выделенных жизненных циклов, можно рассматривать этот период целиком  
в рамках каждого  
из вариантов сценариев. Если же в процессе разработки сценариев  
планируется  
переход на следующую стадию для любого из данных жизненных циклов, то  
необходимо рассматривать подпериоды (временные отрезки) в формируемых  
вариантах  
сценариев, поскольку становится некорректным использование одних и тех  
же  
показателей на протяжении всего времени их реализации.

Важным  
требованием к СП является объективность, что достигается использованием  
обоснованных методов, квалифицированных специалистов и др. Трендом в  
управлении  
последних десяти лет является широкое использование многомерных  
методов  
анализа. Объяснением этому могут быть две причины:

- использование системного подхода при исследовании экономических процессов и объектов, как на практическом, так и на теоретическом уровне;
- ускорение и усложнение экономических процессов, повышение уровня их неопределенности и нестабильности.

Исходя из этого классические методы стратегического анализа следует модифицировать для обеспечения их адекватности сложности объекта СП. В качестве примера рассмотрим предлагаемую авторами многомерную модель PEST-анализа, которая для наглядности представлена в виде развертки гиперкуба в таблице 2 (условный пример).

Таблица 2 – Динамический PEST-анализ (фрагмент)

Группа	Фактор	Вариант сценария	Состояние фактора		
			краткосрочный период	среднесрочный период	долгосрочный период
Технологические факторы	Уровень развития технологий	оптимистический	Окончание стадии прикладных исследований	Окончание стадии экспериментальных разработок, переход к стадии первичного освоения продукта	Запуск основного производства, подготовка продукта к выходу на рынок
		реалистический	Окончание стадии фундаментальных исследований	Окончание стадии прикладных исследований, подготовка к проведению экспериментальных разработок	Окончание стадии экспериментальных разработок, переход к стадии первичного освоения продукта
		пессимистический	Неудачное завершение стадии фундаментальных исследований, отсутствие научного результата	Окончание стадии фундаментальных исследований	Окончание стадии прикладных исследований, подготовка к проведению экспериментальных разработок

Аналогичным образом предлагается модифицировать и другие методы стратегического

анализа.

В

заклучении следует отметить, что применение СП для разработки стратегии развития организации требует тщательного и серьезного подхода к постановке

задачи исследования. Использование предложенных методических рекомендаций на

практике позволит обоснованно определить направления и границы СП с учетом

специфики конкретной организации, и тем самым, снизить трудоемкость и повысить

качество разработки стратегических решений.

#### Список литературы

1. Акт правительства Российской Федерации  
“Правила разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля  
реализации стратегии социально-экономического развития  
Российской  
Федерации” Собрание актов Президента и Правительства Российской  
Федерации.  
№ №34. Ст. 4895.
2. Демкина О.В. Формирование инновационной  
политики наукоемких организаций на основе интеграции методов  
стратегического  
анализа и прогнозирования: монография / О.В. Демкина, Н.Г.  
Шаламова. – М.:  
Издательство «Русайнс», 2019. – 201 с.
3. Ковалев П.П. Сценарный анализ,  
методологические аспекты / П.П. Ковалев // Финансы и кредит. – 2009.  
– №44  
(380). – с. 9-13.

4. Лубков В.А. Объект и этапы стратегического анализа организации / В.А. Лубков // Российское предпринимательство. - 2013. - Том 14. - № 8. - С. 46-51.
5. Колущинская О.Ю. Методология сценарного анализа оценки привлекательности стратегии промышленного предприятия / О.Ю. Колущинская // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2015. - №2(20). - С.54-56.
6. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд. - М.: Олимп-Бизнес, 2009. - 256с.
7. Шаламова Н.Г. Модификация методов стратегического анализа с учетом динамики развития экономических процессов / Н.Г. Шаламова, В.А. Шевырев // Вестник университета. - 2013. - № 12. - С. 148-151.