

# **РОЛЬ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПОРТФЕЛЯ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Н.Н. Котова*

При выборе стратегического направления развития организации и для разработки бизнес-стратегий в современных рыночных условиях используется сценарное планирование.

Сценарное планирование представляет собой планирование в условиях неопределенности будущей бизнес-среды. Сценарное планирование позволяет объединить различные варианты возможного будущего изучаемого объекта с кратко, среднесрочными, долгосрочными и стратегическими перспективами его развития. Сценарное планирование предполагает структурирование широкого потока информации об исследуемом объекте, что позволяет выявить ключевые неопределенности, существующие в окружающей его бизнес-среде и упорядочить представление о вариантах развертывания касающихся его событий в будущем.

Сценарное планирование отражает связь между исследованием будущих событий и выбираемой стратегией развития. Процесс сценарного планирования объединяет две фазы: разработку сценариев и стратегическое планирование. С этой точки зрения сценарное планирование следует воспринимать как сочетание анализа вариантов сценариев (для реализации стратегических целей) и стратегического планирования по результатам разработки этих сценариев.

Метод сценарного планирования был разработан впервые Германом Канном и другими членами группы стратегического планирования «Роял Датч/Шелл» (RAND Corporation) при участии Эрри П. Дежеуса, который его популяризовал. Эта группа была организована в 1950-е годы XX века. Герман Кан первым предложил сценаротехнику, которую определил как «future-now» – «будущее сейчас». В соответствии с подходом, принятым группой стратегического планирования, «сценарное планирование – это научный метод моделирования и изучения различных возможных вариантов будущего компании. Сценарии не являются планами как таковыми, они представляют собой гипотетические эскизы того, как может выглядеть будущее компании» [1].

Радикальному изменению действующих подходов к планированию способствовала концепция, предложенная в 1985 году Майклом Портером. В своей модели «Пять сил конкуренции» он рассматривает факторы, действующие на любом рынке, как определенный фон для планирования. Поскольку в модели конкурентного анализа М. Портера представлены внешние для организации силы, определяющие уровень отраслевой конкуренции и ее стратегическое позиционирование в рынке, то получение компанией конкурентного преимущества предполагает, что она должна сделать выбор будущей стратегии своего развития или будущего сценария развития. Майкл Портер воспринимал разработку альтернативных сценариев как важный инструмент, отражающий тенденции развития бизнес-среды.

К середине 90-х годов XX века интерес к планированию сценариев возродился с новой силой, что было вызвано наметившимися тенденциями развития экономики после экономического спада 80-х годов. Разработанные компаниями сценарии используются в этот период в качестве основы для выбора стратегии развития или планирования будущих действий орга-

низации. Сценарное планирование становится действенным инструментом при разработке и выборе стратегии развития организации.

Сценарное планирование может иметь разные цели. При этом нужно лишь ответить на несколько вопросов. Что важнее: создать предпосылки для преобразований в организации или выбрать правильное направление ее развития и действовать? На чем следует сфокусироваться: на поиске нового бизнеса или на совершенствовании старого? Методы, применяемые в процессах сценарного планирования, а также результаты этих процессов существенным образом зависят от сочетания цели и направленности преобразований организации.

Сценарное планирование включает в себя две фазы – стратегическое планирование и разработку сценариев.

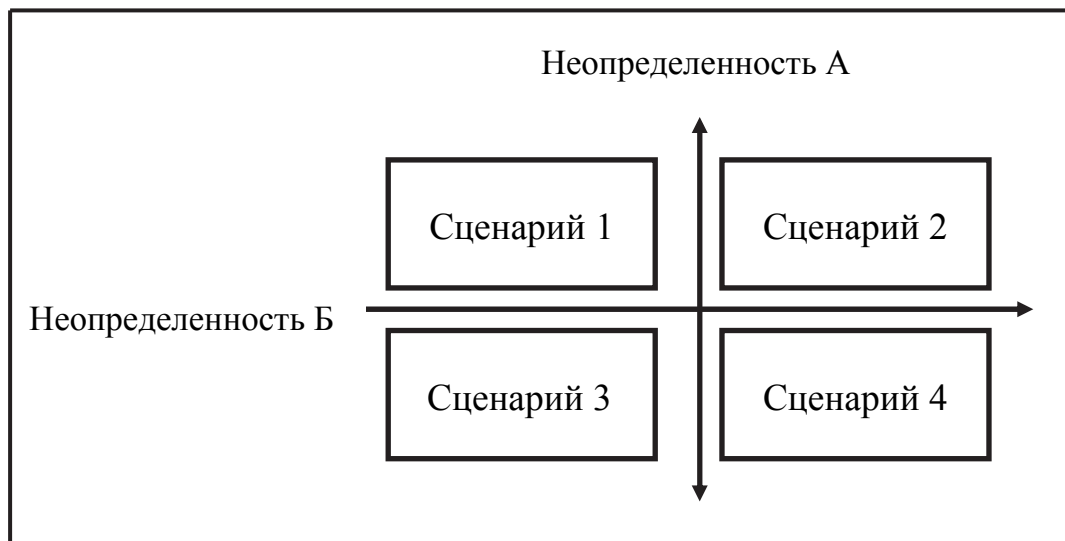
Стратегическое планирование представляет собой процесс моделирования будущего организации с выделением миссии, целей и концепции развития.

Основным моментом сценарного планирования является разработка сценариев. Сценарии – это проекции будущего, объединенные с результатами системного анализа внешней и внутренней бизнес-среды организации. Цель сценария будущего – вскрыть последствия сегодняшнего поведения организации и допущений, на которых оно основано. Одной из задач сценария является концентрация внимания на верно поставленных проблемах и выработки подхода к пониманию этих проблем и их взаимодействия. Именно соотношение между будущим организации и его источниками обеспечивает процесс перестройки будущего компании.

Планирование сценариев упрощает работу с собранными обширными данными, сводя их к ограниченному числу возможных состояний. Целесообразно разрабатывать не один сценарий. Каждый сценарий есть модель того, как различные элементы могут взаимодействовать при определенных условиях [2].

Специалисты часто говорят о пессимистических и оптимистических сценариях (то есть о наихудшем и наилучшем вариантах развития событий), причем, иногда составленный сценарий представляет собой нечто среднее между этими двумя крайностями. Проблема заключается в том, что на самом деле мы склонны иметь только один сценарий и, скорее, примем самое благоприятное развитие событий и отвергнем наихудший вариант как слишком плохой даже для рассмотрения. В результате суждение о будущем становится однобоким и описывает только одну неопределенность, которая может быть благоприятной либо нет. Трудность положения заключается в том, что мир неопределенностей сложен и характеризуется многими аспектами, которые необходимо учитывать. Подход, который мы считаем самым эффективным и который во всем мире является доминирующей моделью построения сценариев, заключается в выборе двух ведущих неопределенностей, рассматриваемых вместе в «сценарном

кресте» [3]. В четырех областях, ограниченных лучами этого креста, находятся четыре различных сценария (см.рисунок).



«Сценарный крест», состоящий из четырех разных сценариев, базирующихся на двух неопределенностях

Сценарии могут разрабатываться для изучения любой проблемы (адаптация к изменениям климата на земле), в любой сфере бизнеса (разработка новых моделей бизнеса, связанных с предотвращением и лечением диабета), для любой страны (или экономики в целом), для любой отрасли (телекоммуникационной отрасли), для любого рынка (рынка сотовой связи России) или конкурентной организации (компании сотовой связи). Трудность состоит в выборе тех двух неопределенностей, которые, сочетаясь друг с другом в сценарном кресте, дадут четыре значительно различающихся сценария, действительно способных помочь в подготовке к неопределённому будущему. Так при разработке сценариев развития рынка сотовой связи России в качестве неопределённости были выбраны уровень конкуренции (высокий, низкий) и ожидаемый спрос, платежеспособный спрос (высокий, низкий).

При разработке сценариев на уровне организации должны отразиться в различных сценариях особенности поведения бизнеса, потребителей (клиентов), государства.

В условиях высокого спроса и значительного уровня конкуренции бизнес будет стремиться внедрять современные технологии и реализовывать инновационные стратегии развития. При низком уровне конкуренции, низком спросе, снижении доходов у основной массы потребителей телекоммуникационных услуг, сокращении капитальных вложений в инвестиционные программы, основной задачей бизнеса станет лозунг «остаться на плаву», а выбором стратегии – стратегия удержания и сохранения доли рынка. Таким об-

разом проектирование сценариев развития рынка способствует разработке бизнес-стратегий организации и обоснованному их выбору.

### Библиографический список

1. Блангард, К. Миссия возможного или как стать компанией мирового класса: пер. с англ. / К. Блангард, Т. Вэгхорн; – Челябинск: Урал LTD, 1988. – 215 с.
2. Линдгрэн, М. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд; пер. с англ. И. Ильиной. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
3. Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии: пер. с англ. / Д. Рингланд. – 2-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.
4. Роберт, М. Новое стратегическое мышление. Просто о сложном / М. Роберт; пер. с англ. Е. Михайловской, И. Фоминой. – М.: Поколение, 2006. – 320 с.
5. Сазерленд, Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия: пер. с англ. / Д. Сазерленд, Дайан Кэмуэлл; под. ред. Е.Е. Козлова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.