

**СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ:  
НЕОБХОДИМОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЯ**

**Пушкарева П. А.,  
научный руководитель канд. экон. наук, доцент Гавриш В. В.  
Сибирский федеральный университет**

Актуальность использования стратегий для развития организации была выявлена достаточно давно, но в нашей стране фирмы используют ее либо достаточно редко, либо живут с иллюзией того, что стратегия у них есть. Предпосылок создания качественных специалистов-стратегов изначально не существовало, и этому пути уделялось крайне мало внимания. Помимо того, что доля крупного бизнеса в экономике страны не так значительна, а основная часть из них не готова оплачивать метод «сценарного планирования» для предприятия и внедрять его в жизнь, существует также проблема понимания, т.е. когда имеются средства и возможности, но нет осознания, зачем это необходимо.

Мировой экономический кризис выявил необходимость развития стратегического планирования в целом и сценарного планирования в частности, так как многие компании оказались не подготовленными к непредсказуемо изменяющимся условиям. Проблема заключается в том, что даже при наличии квалифицированных специалистов в данной области и при возможности организации для их привлечения, эти методы не используются в нашей стране в достаточной степени, чтобы наглядно показать их результативность. Компании не используют полностью то, чего они уже достигли, не задумываются о неопределенности будущего.

Цель исследования состоит в анализе использования и эффективности сценарного планирования за рубежом и в России. Для достижения данной цели, были поставлены следующие задачи:

1. Описать метод, его этапы.
2. Изучить историю возникновения сценарного планирования.
3. Охарактеризовать применение данного метода за рубежом.
4. Применение метода в России.

Выявление альтернативных сценариев развития предопределяет наше дальнейшее поведение на рынке, поэтому события в альтернативах мы описываем по меньшей мере тремя вариантами: худший, лучший и нейтральный. Оценка происходит за счет того анализа, который проводится до составления сценариев: выявление проблемы, определение миссии и цели организации, анализ человеческих и иных ресурсов. Возможное решение положения организации и ее действий наиболее ценно, когда оно содержит в себе знание затрат, доходов, рисков, возможностей. Для каждого из сценариев оценки рисков, неопределенностей будут своими собственными для каждого этапа, решения должны соответствовать временным шкалам, поэтому по продолжительности они тоже могут различаться – в среднем от 1 до 10 лет в зависимости от сотрудников, их разрабатывающих, и от событий, происходящих в мире, стране или городе. Также организации необходимо определиться с критериями сценария и мерами, которыми будут их оценивать.

Одна из форм сценарного планирования – Форсайт – инструмент формирования будущего, который позволяет учитывать изменения в сферах общественной деятельности. Впервые он был введен в США в оборонных исследованиях. После, в начале 80-х годов – распространился в Японии, Франции, Великобритании, Австрии, Китае и других странах. Предпосылкой использования Форсайта в России была «Комплексная программа научно-технического прогресса и его социально-экономических последст-

вий» в 1972 году, которая действовала до 1990 года. Сейчас разрабатывается федеральный проект – Форсайт для нанотехнологий и ИТ (информационных технологий).

Необходимость Форсайта в Российской Федерации объясняется развитым уровнем науки и ее потенциала (25 место среди 115 стран) и нереализованностью коммерциализации науки. Потенциал науки не реализуется в полной мере, поскольку для этого необходима поддержка серьезного высокотехнологичного производства. Форсайт сможет помочь в усовершенствовании принятых решений, управлении выбором технологии, создании альтернативных путей развития, готовности к непредвиденным обстоятельствам, мотивации к изменениям.

Сценарии также можно систематизировать в «дорожную карту» - еще один из инструментов сценарного планирования, при использовании которого выбирают один из случившихся сценариев, и так далее по мере следования «карте». Первыми, кто использовал «дорожные карты», были компании «Motorola» и «Corning» в 1970-х годах, во время застоя экономики в США. Генеральным директором Motorola была поставлена задача стимулирования среднего и высшего звена менеджеров на внимание будущего состояния технологий и прогнозирования. «Дорожная карта» оказалась подходом, дающим возможность нахождения решений, которые передавали видение и цели менеджмента, стимулировали исследования и позволяли контролировать развитие событий. Механизм «дорожной карты» должен давать возможность связать видение организации, миссию, стратегию, оперативное планирование с видами деятельности фирмы в долгосрочном периоде. Скорость и сложность происходящих изменений – непредсказуемы, факторов, влияющих на организацию, становится все больше. Организации вынуждены реагировать быстрее и принимать более сложные решения. В такой ситуации менеджеры и собственники должны готовить фирмы к будущим событиям, чтобы их деятельность была наиболее успешной.

Ярким примером сценарного планирования может служить международная компания Shell. В 1983 году Питер Шварц исследовал сценарии в проекте Troll, стоимостью 6 млрд долларов. Суть данного проекта была в разработке месторождения газа в Северном море для стран Европы. В этот момент, СССР владел запасами газа, но существовало правило, гласящее о том, что лишь 35% Европы может быть обеспечено газом именно из СССР. Проведя анализ, оказалось, что СССР будет вынужден проводить более открытую политику из-за своего критического экономического положения. Стало очевидно, что к моменту добычи газа из месторождения в Северном море, проект станет нерентабельным, так как СССР будет продавать большее количество газа по доступной и более дешевой цене. Shell пересмотрела свои издержки, связанные с этим проектом и сократила инвестиции в новые месторождения газа. Именно таким образом метод сценариев будущего повышает качество стратегических решений. Shell и сейчас применяет этот действенный метод. Более того, если чаще всего сценарный метод используется на 1-10 лет вперед, то у Shell есть сценарии до 2050 года.

В последнее время происходит переход от отдельных решений к спланированным и глобальным. Менеджеры стараются не упускать из внимания изменяющуюся внешнюю среду, трансформируют свое отношение к инновациям. Но использования всех доступных методов так и не происходит.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что, несмотря на существующие школы, занимающиеся сценарным планированием, проблема остается актуальной, руководители должны уметь ставить цель и учитывать факторы, влияющие на достижение этой цели.

В России у некоторых руководителей проблема заключается уже в целеполагании. У большинства – в отсутствии стратегии. А у того малого количества руководителей, у кого есть настоящая стратегия, функционируют преуспевающие компании.