

УДК 656.7:658

ФОРМИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЕВ ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Б.В. АРТАМОНОВ

Рассматриваются вопросы, связанные с анализом и прогнозированием деятельности предприятий в условиях высокой турбулентности внешней среды, а также с разработкой сценариев их долгосрочного развития. Предлагается инструмент для разработки сценарных композиций в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры.

Ключевые слова: бизнес-система, стратегическое управление, сценарное прогнозирование.

В условиях высокой неопределенности и быстрых изменений экономической и рыночной конъюнктуры разрабатывать стратегию любого предприятия как бизнес-системы с опорой на единственный сценарий является слишком рискованным, поэтому в сценарном прогнозировании рассматриваются ситуации, когда в силу одновременного изменения многих факторов, характер которых заранее неизвестен, возможно возникновение различных ситуаций, в которых может оказаться изучаемый объект. Сценарий по своей сути – это гипотетическая картина последовательного развития во времени и пространстве событий, составляющих в совокупности эволюцию бизнес-системы в долгосрочном плане.

В основе построения сценариев лежит оценка стратегического потенциала бизнес-системы и состояния внешней среды. Современные подходы к управлению рассматривают бизнес-систему как открытую систему, то есть подвергающуюся постоянному воздействию внешнего окружения. Поэтому главные предпосылки успеха лежат не столько внутри организации, сколько вне ее. Внешняя среда – это совокупность внешних факторов, которые представляют собой неконтролируемые силы, действующие на внутренние процессы в организации. Успех предприятия определяется тем, насколько оно обладает устойчивостью, способно удачно вписаться во внешнюю среду и приспособиться к ней. Успех в бизнесе определяется умением предвидеть будущее.

Основным смыслом разработки сценария является конструирование различных логически обоснованных вариантов и моделей развития будущего, которые устанавливают границы изменения окружающей среды в соответствии с имеющимся стратегическим потенциалом бизнес-системы для обеспечения ее жизнедеятельности, конкурентоспособности и снижения масштабных рисков. Целью написания сценария является не столько предсказание будущего, сколько желание выявить основные закономерности и тенденции развития рассматриваемого объекта во времени, обеспечить более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и свести ожидаемые потери к минимуму в тех ситуациях, когда они неизбежны.

Сценарии позволяют выявить малоперспективные цели и стратегии, особенно те из них, которые в краткосрочном плане представляются интересными, но в более отдаленной перспективе могут привести к неблагоприятным последствиям. Они должны быть построены таким образом, чтобы после ознакомления с ними можно было более четко сформулировать стратегические цели, подготовить детальные варианты при принятии управленческих решений в различных ситуациях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры. Сценарный метод позволяет по-новому взглянуть на происходящее вокруг, увидеть еще только зарождающиеся проблемы и подготовить компанию к возможным будущим изменениям конъюнктуры рынка. Глобальные внешнеэкономические факторы невозможно спрогнозировать сугубо экономическими методами. Однако при этом нужно быть реалистами и иметь набор грамотных

комплексных стратегических решений. В настоящее время усиливается вероятность реализации накопленных рисков, что требует разработки различных сценариев развития российской экономики и программ противодействия надвигающемуся кризису.

Одним из наиболее удобных и широко распространенных методов оценки стратегического положения фирмы на рынке является SWOT-анализ, который, с одной стороны, отражает внутреннюю структуру и возможности предприятия (S – Strengths – Сильные стороны) и (W – Weaknesses – Слабые стороны), с другой – состояние и воздействие на него внешней среды. Здесь анализируется отраслевая специфика, тенденции и закономерности развития конъюнктуры целевого рынка, фазы циклического развития производства, макроэкономические проблемы, создающие угрозы конкурентным позициям фирмы, а также факторы, которые могут оказать благоприятное или негативное воздействие на ее развитие. Под угрозами (T – Threats) понимается то, что может нанести ущерб бизнес-системе. Они могут возникать вследствие появления новых прогрессивных технологий у конкурентов, ужесточения системы государственного регулирования, политических перемен, ухудшения рыночной конъюнктуры, изменения потребностей потенциальных клиентов и др. Потенциальные возможности и шансы (O – Opportunities) – это совокупность факторов и сложившейся ситуации, которые позволяют фирме усилить позиции на рынке. Они могут проявляться в ослаблении конкурентоспособности основных соперников на рынке, расширении международного сотрудничества, освоении новых видов продукции и т.п.

Концепция сценарного развития бизнес-системы схематично представлена на рис. 1.

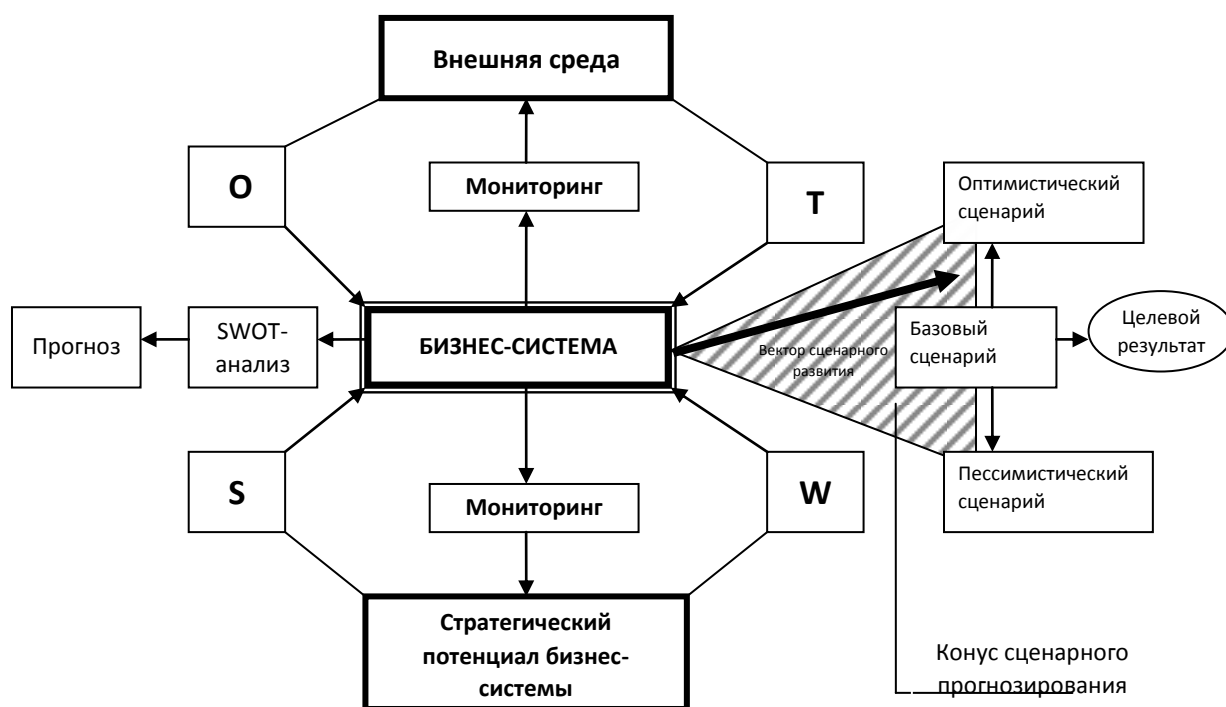


Рис. 1. Концепция сценарного развития бизнес-системы

В результате проведенного SWOT-анализа и полученных прогнозов осуществляется построение сценариев с учетом возможностей бизнес-системы защитить себя от угроз внешней среды или воспользоваться благоприятной ситуацией на рынке для расширения деятельности и укрепления конкурентного положения. Возможно выделение большого количества вариантов. Однако охватить все множество сценариев нельзя, поэтому необходимо придерживаться дискретного подхода.

Набор вариантов сценариев образует конус сценарного прогнозирования, границами которого являются:

- оптимистический сценарий, в котором учитываются все факторы, благоприятно влияющие на развитие прогнозируемой системы;
- пессимистический сценарий, в котором учитываются все факторы, оказывающие отрицательное воздействие.

Развитие бизнес-системы по тому или иному прогнозируемому сценарию определяется вектором сценарного развития. Этот вектор находится внутри конуса прогнозирования, ограниченного рамками пессимистического и оптимистического сценариев. Границы конуса позволяют оценить контуры «возможного будущего» состояния бизнес-системы, которые определяются не только динамикой показателей рыночной конъюнктуры и располагаемым стратегическим потенциалом фирмы, но и «риск-аппетитом» команды топ-менеджеров. Никто не сможет исключить появления на горизонте «черных лебедей», так назвал случайные события известный американско-ливанский мыслитель Нассим Талеб. Можно лишь их предвидеть, но назвать точную дату этого события невозможно. В преддверии возможных случайностей «коридор возможностей», в рамках которого принимаются управленческие решения, должен быть достаточно широким, а для этого необходимы резервы.

Базовый сценарий определяет стратегическую направленность, которую фирма в данный момент считает оптимальной исходя из имеющейся информации о состоянии внешней и внутренней среды. С учетом этого правильный выбор целевой ориентации является более важным, чем детальная проработка стратегии поведения бизнес-системы в рамках базового сценария. Важно также помнить, что успех фирмы, также как и личный успех, стимулирует персонал на активное участие в коллективной деятельности, формирует корпоративную культуру.

В случае отклонения вектора сценарного развития в сторону пессимистического прогноза управленческие решения должны быть направлены на то, чтобы не допустить выхода вектора за пределы критической границы установленных индикаторов и, как следствие, разрушения бизнес-системы. Вариантом сценария при этом может быть стратегия выживания, в соответствии с которой авиакомпании, как правило, сокращают количество маршрутов и число рейсов, закрывают малорентабельные линии, ограничивают программы технического перевооружения и модернизации, принимают радикальные меры по сокращению расходов в виде ликвидации отдельных структурных подразделений, сокращения персонала, заработной платы и т.п. Другими словами, фирма с помощью всех доступных средств вступает в борьбу за сохранение своей жизнеспособности на выбранном целевом рынке.

При отклонении вектора сценарного развития в сторону оптимистического прогноза у фирмы появляются возможности сделать «рывок вперед». В этом случае может быть задействована стратегия роста и диверсификации, которые предусматривают расширение масштабов производства, увеличение доли на рынке или размера получаемых доходов. Ориентация на повышение конкурентоспособности бизнес-системы может столкнуться с нехваткой у нее ресурсного и адаптационного потенциалов и, вследствие этого, необходимостью оперативно найти средства для его наращивания. В данной ситуации наличие потенциальных инвесторов, средств венчурных фондов, перспективных партнеров по бизнесу или ресурсного резерва позволит сэкономить время и даст возможность бизнес-системе быстрее конкурентов воспользоваться благоприятной ситуацией на рынке.

Для обеспечения воздействия на исходы сценариев организация должна иметь возможность использовать все ресурсы для увеличения вероятности реализации наиболее благоприятного сценария. При этом актуальным становится наличие системы резервирования ресурсов для оперативного их использования.

Схема корректировки сценариев приведена на рис. 2.

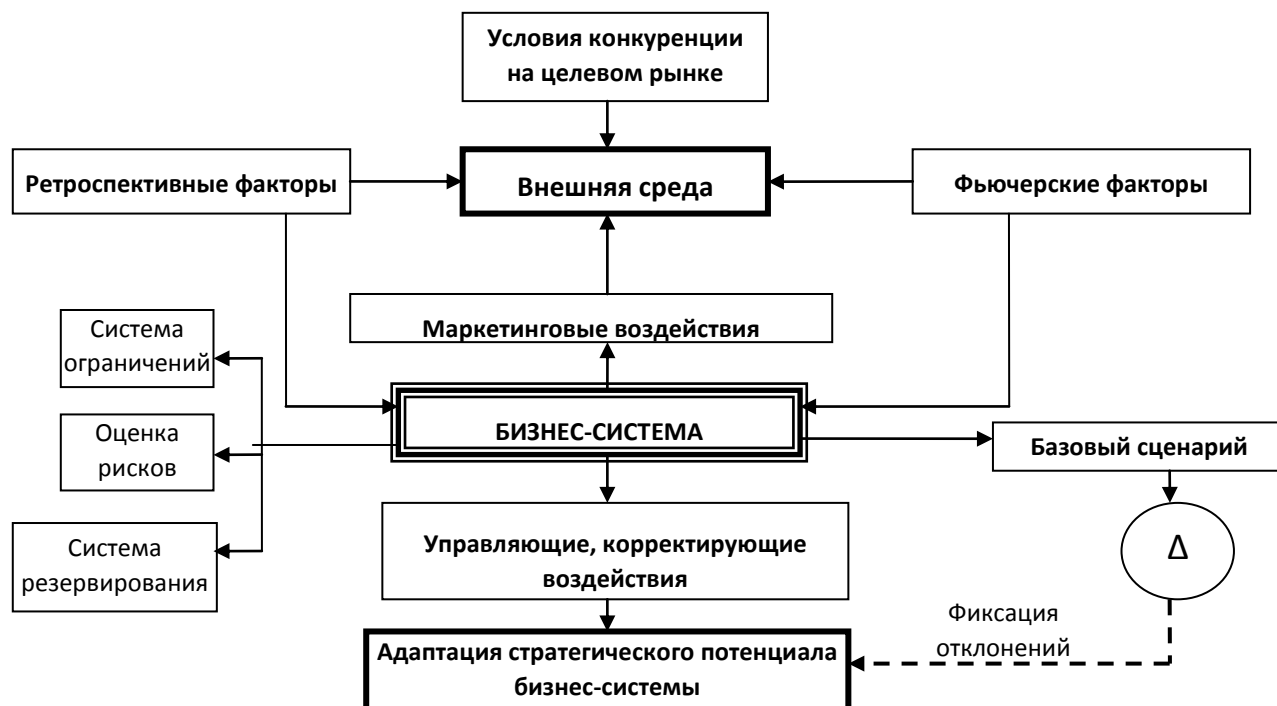


Рис. 2. Схема корректировки сценариев

Разработка сценариев развития бизнес-системы позволяет:

- сформулировать возможные варианты долгосрочных целей и стратегий компании уже на начальном этапе стратегического планирования;
- определить условия адаптации и обеспечения корпоративной гибкости с помощью своевременного распознавания угроз и возможностей, а также дать оценку степени достижения стратегических целей и эффективности принимаемых управленческих решений с помощью механизма обратной связи.

Разработка сценариев определяет путь в будущее, без этого бизнес-система останется в прошлом. Непременным условием сценарного прогнозирования является необходимость постоянного проведения мониторинга состояния внешней и внутренней среды. Среди факторов, которые влияют на показатели деятельности организации и могут привести к отклонению от базового сценария, можно выделить ретроспективные и фьючерские факторы. Ретроспективные факторы – это наблюдаемые факторы, которые уже действуют на рынке и оказывают на фирму то или иное влияние. Фьючерские факторы – это новые факторы, которые пока еще не наблюдаемы, но могут появиться и начать оказывать влияние на бизнес-систему в перспективе. Прогнозирование и выявление таких факторов позволяет подготовить бизнес-систему к возможным будущим «сюрпризам» со стороны внешней среды. Фьючерские факторы не гарантируют, что фирме удастся избежать спадов и неустойчивости, так как может появиться целый ряд различного рода непредвиденных и неблагоприятных обстоятельств, носящих форс-мажорный и случайных характер. Под их действием развитие бизнес-системы может отклоняться от базового сценария. Фиксация этих отклонений должна сопровождаться корректирующими воздействиями. Таким образом, сценарный подход является одним из самых эффективных инструментов, позволяющих поднять стратегическое управление бизнес-системой на более высокий уровень в условиях современного быстро меняющегося мира.

Применение сценарного подхода в стратегическом управлении, особенно в условиях кризиса в российской экономике, позволяет создать более надежные, работоспособные и гибкие стратегии; приобрести большую уверенность в правильности принятия управленческих решений и лучше понять, как нужно поступить, если события в России будут разворачиваться

по тому или иному варианту. С точностью трудно предсказать пути развития кризиса, и чтобы быть готовыми ко всем вариантам развития событий необходимо разрабатывать сценарные композиции. В зарубежной практике нередко кризисы классифицируют по уровню предсказуемости, подразделяя их на «известное-неизвестное» и «неизвестное-неизвестное». В первом случае мы имеем дело с кризисом, риск возникновения которого связан с известными обстоятельствами, однако неясно, произойдет ли он и если да, то когда. Чтобы незамедлительно отреагировать на него, нужно заранее подготовиться, составив антикризисный план. Во втором случае («неизвестное-неизвестное») – возникает никем не предусмотренная, абсолютно внештатная ситуация. Для ее ликвидации требуются высококвалифицированные креативные руководители, способные нестандартно мыслить и принимать грамотные стратегические решения.

Как известно, слово «кризис» происходит от сокращенного искаженного древнегреческого слова «катарсис», которое означает не только ломку, катастрофу, но и очищение. Пройдя через кризис, Россия может оказаться в более здоровом состоянии. Кризис, в определенной степени, – это возможность сделать рывок вперед, продвинуться дальше, именно он может стать катализатором. Не случайно, что в китайском языке «кризис» состоит из двух иероглифов – «смерть» и «развитие». Наличие мощного «внешнего оппонента» в лице США должно объединить общество и дать ему своеобразный иммунитет по отношению к экономическим проблемам. Этот подъем не произойдет сам по себе, американской агрессивной стратегии должна быть противопоставлена стратегия наступательного долгосрочного развития, а не стратегия обороны.

Возникающий кризис, как правило, набирает силу постепенно, по нарастающей. Его не всегда своевременно фиксируют. Кризис может стать затяжным, длиться месяцами и годами, несмотря на все усилия по его преодолению, и сопровождаться тяжелыми последствиями. Любой кризис представляет собой целый комплекс разного рода проблем, к тому же усугубляемых противоречивыми информационными потоками. Под эту категорию подпадает, например, распространение дезинформации, что, кстати, наблюдается сейчас в отношении России со стороны украинских, американских и западноевропейских средств информационных агентств. От руководителей бизнес-систем требуется мгновенная реакция и максимально согласованные действия, которые не дадут развиться панике и конфликтным ситуациям. Если вовремя заметить предпосылки, проанализировать ситуацию и принять верное решение, можно избежать перехода кризиса в пиковую стадию.

При наличии геополитических проблем, устаревших производственных технологий, неразвитых рыночных институтов и коррупции оградить Россию как отдельно взятую страну от воздействия глобальных процессов, происходящих в мировой экономике, невозможно. Также невозможно обеспечить наращивание стратегического потенциала гражданской авиации России без консолидированной государственной политики при решении на системной основе назревших ключевых общеэкономических проблем. В современных условиях глобализации экономики и обострения конкурентной борьбы необходима долгосрочная стратегия поэтапного перехода России на новые принципы управления для обеспечения «мягкого вхождения» в рынок. Этот процесс не быстрый, такое явление, как «политическая и экономическая инерция» еще никому не удавалось отменить. Главное – не сбиться с намеченного пути.

Бизнес – это постоянное движение вперед, здесь нужно всегда оставлять место для альтернативных стратегических решений для ответа на вопрос: «А что если?» (What if?). При разработке сценариев развития России на долгосрочную перспективу коридор возможностей и управленческих решений должен быть достаточно широким. Нельзя допустить оттеснения России на историческую периферию. Задачи, стоящие перед Россией, очень трудные. Наиболее сложные из них – поиск новых источников финансирования, привлечение инвестиций, разработка крупных инфраструктурных проектов, являющихся драйвером роста российской экономики, использование промышленных и социальных технологий завтрашнего дня.

Сравнение фундаментальных экономических и финансовых показателей России и других стран с развивающимися рынками свидетельствует о наличии ряда преимуществ нашей страны перед ними и благоприятных стратегических перспектив не только для стабилизации, но и для устойчивого развития. Несмотря на сложную геополитическую обстановку в мире и высокую турбулентность рыночной конъюнктуры, а также санкции со стороны США и ряда западноевропейских стран, у России есть запас прочности, возможности и инструменты, стимулирующие ее экономический рост. Чтобы избежать угрозы застоя, необходимо среди возможных сценариев найти оптимальную социальную гипотетическую стратегию и реализовать имеющийся реформаторский потенциал страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Артамонов Б.В. *Стратегическое управление авиатранспортным производством*. М.: ЛАПС, 2013. С. 283-294.

THE FORMING OF SCENARIOS OF STRATEGIC MANAEGMENT

Artamonov B.V.

The article considers the issues referring to the analysis and prognosis of enterprises activities in the conditions of high turbulent market as nellas to the developinent of scenarios oftheir long-term developinent.

Keywords: business-system, strategic management, scenario prognosis.

REFERENCES

1. Artamonov B.V. *Strategicheskoe upravlenie aviatransportnim proizvodstvom*. M.: LARS. 2013. Pp. 283-294. (In Russian).

Сведения об авторе

Артамонов Борис Владимирович, 1938 г.р., окончил ЛКИ (1961), ВВАТ (1967), профессор, кандидат технических наук, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления на воздушном транспорте МГТУ ГА, автор более 160 научных работ, область научных интересов – стратегическое управление, маркетинг, кадровый менеджмент.