

МАСЛЕННИКОВ

Євген Іванович
evgenmaslennikov@ukr.netд.е.н., доцент, професор
кафедри економіки та
управління, Одеський
національний університет
імені І.І. Мечникова

УДК 330

СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДЛЯ
ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ
ПІДПРИЄМСТВАSCENARIO APPROACH TO
FORMATION OF BUSINESS
STRATEGIES FOR THE COMPANY

ТОМАК

Валентин Вячеславович
valentinetomak@gmail.comстудент, Одеський національний
університет імені І.І. Мечникова

У статті досліджено сценарний підхід для формування бізнес-стратегій підприємства. Визначені етапи прогнозування на основі сценарного методу. Досліджені причини, що перешкоджають широкому поширенню сценарних методів прогнозування і планування на підприємствах. На основі аналізу слабких сторін сценарного методу запропоновано шляхи підвищення ефективності його застосування на підприємствах.

В статье исследован сценарный подход для формирования бизнес-стратегий предприятия. Определены этапы прогнозирования на основе сценарного метода. Исследованы причины, препятствующие широкому распространению сценарных методов прогнозирования и планирования на предприятиях. На основе анализа слабых сторон сценарного метода предложены пути повышения эффективности его применения на предприятиях.

In the article the scenario approach to formation of business strategies for the company is studied. The stages of forecasting based on scenario method are defined. The reasons holding back widespread adoption of scenario techniques of forecasting and planning in enterprises are investigated. Based on the analysis of weaknesses of scenario method the ways of improving the efficiency of its application in the workplace are proposed.

Ключові слова: стратегічне планування, сценарії розвитку, сценарний аналіз, управлінські рішення, фактори зовнішнього середовища, фактори внутрішнього середовища

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

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

ВСТУП

Сучасному підприємцю необхідно орієнтуватися в мінливому і нестійкому зовнішньому середовищі. Прийняття будь-якого управлінського рішення має ґрунтуватися на аналізі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Прийняття рішення щодо вибору стратегії розвитку підприємства вимагає особливо ретельного стратегічного аналізу, так як підприємець повинен приймати рішення, які будуть впливати на майбутнє бізнесу. Цим пояснюється величезна роль довгострокового прогнозування та стратегічного планування в сучасному бізнесі.

МЕТА РОБОТИ

Один з основних способів довгострокового планування, активно використовуваний останні три десятиліття більшістю західних підприємств – сценарне планування. Розробка сценаріїв використовується як альтернатива лінійного планування, яке часто показувало неефективність і неточність при побудові стратегічних планів і прогнозів, особливо в період економічної нестабільності. Метою роботи є дослідження можливих сценаріїв розвитку підприємницького середовища та застосування сценарного підходу для вирішення складних завдань довгострокового прогнозування і стратегічного планування.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет.

У даній статті розглянуті теоретичні і методичні основи сценарного планування, в тому числі різні підходи і методи формування сценаріїв.

РЕЗУЛЬТАТИ

Процес стратегічного планування розвитку підприємницьких структур в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища ускладнюється наявністю великої кількості рушійних сил, які визначають розвиток підприємства. При формуванні стратегічного плану підприємства необхідно врахувати складний комплекс чинників, починаючи з макроекономічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних трендів, на які підприємство не може безпосередньо впливати, закінчуючи ближнім оточенням підприємства, а також взаємний вплив усіх зазначених факторів.

Фактори зовнішнього середовища, які визначають конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі, називаються ключовими рушійними силами. Ті ключові рушійні сили, розвиток яких неможливо передбачити внаслідок високого ступеня їхньої невизначеності, являють собою найбільшу трудність при стратегічному плануванні. Одиничний прогноз ключових рушійних сил буде враховувати лише одне з можливих їх станів у майбутньому. Навіть коли дійсно існує необхідність складання прогнозів – наприклад, для формування бюджетів, слід пам'ятати, що одиничний прогноз – це всього лише крихітна крапка в морі ймовірностей. Інші ж ймовірні стани залишаються поза охоплення процесу планування.

Розробка одного варіанта стратегічного плану, які не враховує всіх можливих поєднань ключових діючих сил, є поширеною причиною втрати підприємством ключових конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. У той час як зовнішні фактори розвиваються за сценарієм, не передбаченому в стратегії підприємства, потрібен час на адаптацію існуючого стратегічного плану до нового оточення. У цей період багато підприємств втрачають свою конкурентоспроможність. Тому для вирішення складних завдань довгострокового прогнозування і стратегічного планування найбільш доцільно застосувати сценарний підхід.

Сценарний підхід об'єднує сукупність методів, спрямованих на побудову не одного прогнозу майбутнього стану підприємницького середовища, а цілого ряду альтернативних гіпотетичних картин розвитку ключових факторів. Стосовно до підприємницьких структур «сценарій – це частина стратегічного планування, яке відноситься до інструментів і технологій, які дозволяють керувати невизначеністю майбутнього» [2]. Згідно з іншим визначенням, «в контексті стратегічного планування, під сценарієм розуміють прогноз стану майбутньої зовнішньої і внутрішньої середовища при певній комбінації найбільш значущих факторів, що роблять вплив на підприємство» [3].

Першими, хто вирішив випробувати метод розробки сценаріїв стосовно до бізнесу, стали Ян Вілсон з General Electric і П'єр Вакк з Royal Dutch/Shell. На початку 1970-х років команда Вілсона розробила чотири альтернативних майбутніх стану для внутрішнього ринку США до 1980 рр., Вакк розробив два альтернативних для майбутніх ринку палива до 2000 року. Хоча проект з розробки сценаріїв на GE був закінчений раніше, ніж на Shell, саме П'єр Вакк зробив застосування сценаріїв популярною практикою в бізнесі. Вакк зумів передбачити енергетичну кризу середини 1970-х рр.. Як розповідає інший фахівець по сценарного планування, Пітер Шварц, з усіх великих нафтових компаній тільки Shell була готова до таких змін. Протягом наступних років вона, будучи з однією з найслабших серед «семи сестер» – семи найбільших глобальних нафтових компаній, перетворилася в одну з двох найбільших і, ймовірно, найбільш прибуткову.

Після успіху Shell, сценаріями зацікавилися інші фахівці з планування. Серед тих, хто вніс великий внесок у розробку і популяризацію сценарних методів, можна назвати вже згаданих Яна Вілсона і Пітера Шварца, а також Підлоги Шомейкера, Ван дер Хейдена, Мішеля Рік і Теодора Гордона.

Необхідно відмітити, що прогнозування на основі сценарного аналізу повинно відбуватися в кілька етапів (рис 1.):

- 1) аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства;
- 2) виділення з них ключових рушійних сил, вплив яких визначає розвиток підприємства;
- 3) побудова логічно обґрунтованих несуперечливих сценаріїв на основі комбінацій ключових рушійних сил;
- 4) опис логіки кожного із сценаріїв, виділення найбільш ймовірних з них;
- 5) включення в планові та програмні документи ряду найбільш ймовірних сценаріїв, за планом дій для кожного з них і оцінкою ефективності;
- 6) побудова систем моніторингу настання певного сценарію;
- 7) контроль реалізації планів.

Незважаючи на вдалі приклади сценарного планування в світі, на українських підприємствах зазначене планування поки що розвинена слабо. Можна виділити причини, що перешкоджають широкому поширенню сценарних методів прогнозування і планування в підприємствах (рис 2.).

По-перше, великі фінансові витрати. Створення сценаріїв вимагає залучення робочих груп. Кожна робоча група має складатися із спеціально відібраних експертів, що володіють необхідною кваліфікацією, певним складом розуму і достатньою кількістю часу. Royal Dutch / Shell – одна з небагатьох компаній, здатних дозволити собі утримувати в штаті фахівців за сценаріями і займатися сценарним плануванням на постійній основі. Процес побудови сценаріїв може займати від 50 до 100% часу експертів робочої групи на період до півроку [4]. Залучення сторонніх консультантів буде коштувати додаткових коштів. Не кожне підприємство здатне дозволити собі такі витрати.



Рис 1. Етапи прогнозування

По-друге, наявність бар'єрів у сприйнятті осіб, приймаючих управлінські рішення: наявність безлічі сценаріїв може не тільки не спростити процес прийняття рішень, а, навпаки, ускладнити і відвернути від початкової мети. Новий інструмент планування вимагає нового способу мислення.

По-третє, культурні та психологічні бар'єри. Як зазначав Ян Вілсон, культура планування в більшості компаній досі залишається заснованою на одиничному прогнозі [5].



Рис 2. Причини, що перешкоджають широкому поширенню сценарних методів прогнозування і планування в підприємствах

Ключем до вирішення проблеми витратного сценарного процесу можуть стати комп'ютерні технології. Зрозуміло, жоден комп'ютер не може

замінити інтелект і досвід експертів, проте в стані спростити і здешевити обробку тих знань, які привносять експерти. Тобто сценарний метод потребує

інструменти, які дозволили б скоротити часові витрати. Повинні бути розроблені способи автоматизації процесу сценарного.

Найчастіше, занадто багато часу і сил витрачається на складання сценаріїв, і недостатньо – на формування планів на їх основі. Для того, щоб витрати, вироблені на формування сценаріїв, не були марні, особливу увагу слід приділити їх аналізу та впровадження в бізнес-планування. Як зазначав Пітер Шварц, «кінцевий результат – це не акуратна картинка майбутнього, а прийняття кращих рішень щодо майбутнього» [6]. Саме тому особливу увагу варто приділяти зв'язку між сценаріями та стратегіями.

Зв'язок сценарного прогнозування та стратегічного планування виражається в тому, що на основі розроблених сценаріїв формуються бізнес-стратегії. В такому випадку приймається не один, а кілька стратегічних планів, кожен з яких відповідає певним сценарієм розвитку. Кінцева мета цього процесу – розробка декількох стратегій, які охоплювали б досить широкий спектр умов ведення бізнесу.

Найчастіше, управлінці, витративши значні ресурси на побудову сценаріїв, не роблять з них висновків і не беруть їх до уваги при подальшій роботі. У чому застосування сценаріїв в практиці бізнес-планування заважають особливості сприйняття менеджерів. Фахівці зі сценарного підходу стикаються з тим, що багато менеджерів сприймають сценарії як перешкоду для своєї роботи, збиває з пантелику і заважає зробити єдино правильний вибір. Однак управлінське рішення, яке виявляється ефективним в одному сценарії, для іншого не буде оптимальним. Для подолання такого бар'єру необхідно активне залучення менеджерів у сценарний процес, який сам по собі є активним інструментом навчання. Менеджери отримують можливість навчатися думати про майбутнє з позицій кількох можливих альтернатив, тим самим підвищуючи ефективність своїх рішень в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

Таким чином, сценарний метод здатний значно підвищити ефективність стратегічного планування шляхом реалізації принципу послідовного вирішення невизначеності. При використанні сценарного методу

особливу увагу слід приділити залученню в процес осіб, які приймають управлінські рішення, з метою подолання бар'єрів мислення серед менеджерів. Результати сценарного процесу повинні бути застосовані для формування стратегій підприємства. Тільки в цьому випадку сценарії будуть приносити прибуток у довгостроковій перспективі, яка покриє витрати на їх розробку.

Список використаних джерел

1. Попков В.П., Євстаф'єва Е.В. Організація підприємницької діяльності: схеми і таблиці. – 2009. – 352 с.
2. Рингланд, Джилл. Сценарне планування для розробки бізнес-стратегії. – Вільямс, 2011. – 560 с.
3. Маленков Ю.А. Стратегічний менеджмент. – :Прспект, 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. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futurizing/action.asp>.
6. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства: [моногр.] / О.В. Побережець. – Херсон: Видавництво: Грінв Д.С., 2016. – 500 с.
7. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.] / Є.І. Масленніков. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.
8. Maslennikov E.I. Strategic assessment of the financial sustainability of the industrial enterprise: [Електронний ресурс] / E.I. Maslennikov // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 111-115. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No6/111-115.pdf>.
9. Побережець О.В. Ідентифікація та класифікація нематеріальних активів та проблеми їх визначення: [Електронний ресурс] / О.В. Побережець, К.В. Іванова // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 2 (3). – С. 98-104. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/98-104.pdf>.