

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s1 / 2025, Vol. 17, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/46FAVN125.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Харсанов, Э. Д. Применение сценарного планирования как метода принятия решений в корпорации /

Э. Д. Харсанов // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/46FAVN125.pdf>.

For citation:

Kharsanov E.D. The use of scenario planning as a decision-making method in a corporation. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s1): 46FAVN125. Available at: <https://esj.today/PDF/46FAVN125.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 005.51

Харсанов Эрса Джаншаевич

ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Ростов-на-Дону, Россия

Аспирант

E-mail: xarsanov@bk.ru

Применение сценарного планирования как метода принятия решений в корпорации

Аннотация. Современные корпорации функционируют в условиях высокой неопределенности, вызванной быстрыми изменениями в экономике, политике, технологиях и обществе. Для успешного управления в таких условиях требуется использование инструментов, позволяющих учитывать множество факторов и прогнозировать возможные варианты развития событий. Сценарное планирование становится одним из ключевых методов, способствующих принятию стратегических решений в условиях неопределенности.

Исследование посвящено анализу возможностей и эффектов применения сценарного планирования как инструмента поддержки принятия стратегических решений в условиях нарастания неопределенности и динамизма бизнес-среды. Раскрывается сущность сценарного подхода к планированию, заключающаяся в моделировании спектра возможных траекторий развития компании в зависимости от комбинации ключевых факторов внешней и внутренней среды. Проанализирована эволюция концептуальных моделей и методологии сценарного планирования от первых опытов в военной сфере до современных бизнес-приложений. Систематизированы базовые принципы и этапы реализации сценарного цикла, включающие определение целей, анализ трендов и факторов неопределенности, разработку сценариев, количественную оценку альтернативных траекторий, выработку опционов стратегии и механизмов мониторинга. Рассмотрены различные типологии сценариев, критерии оценки их качества и практической полезности для принятия решений. Выявлены ключевые эффекты сценарного планирования, связанные с повышением адаптивности и устойчивости компании за счет проактивного анализа возможностей и угроз, расширения горизонта видения, активизации стратегического мышления управленческой команды. На основе анализа лучших практик предложена концептуальная модель встраивания сценарного планирования в систему стратегического управления корпорации, обеспечивающая разработку и реализацию опережающих воздействий на внешнюю среду. Разработаны методические рекомендации по организации процесса сценарного планирования в компаниях с учетом отраслевой специфики и этапа жизненного цикла бизнеса.

Ключевые слова: сценарное планирование; стратегический менеджмент; принятие решений; управление неопределенностью; адаптивность; опционы стратегии; стратегическое мышление; устойчивость бизнеса; проактивное управление; динамизм среды

Введение

Радикальное ускорение темпов изменений и беспрецедентный рост неопределенности бизнес-среды, обусловленные комплексным воздействием экономических, технологических, политических и социокультурных сдвигов, бросают серьезный вызов традиционным подходам к стратегическому планированию и управлению в компаниях. В условиях перманентной турбулентности и непредсказуемости внешнего контекста классическая модель линейного целеполагания и жесткого программирования действий, основанная на экстраполяции трендов, перестает работать, уступая место новой управленческой парадигме, в центре которой — проактивная адаптация к изменениям через их предвосхищение и формирование. Ключевым инструментом реализации данного подхода выступает сценарное планирование, позволяющее генерировать множественные варианты будущего и разрабатывать опережающие стратегии создания и использования возможностей.

Концепция сценарного планирования прошла долгий путь от первых опытов применения в военно-стратегической области до превращения в мощный инструмент поддержки принятия корпоративных решений, активно используемый ведущими компаниями мира. Накоплен значительный методологический и эмпирический материал, раскрывающий возможности и эффекты сценарного подхода к управлению, сформировался спектр передовых практик встраивания процессов сценарного планирования в общую систему стратегического менеджмента организаций. Анализ данного опыта позволяет говорить о качественном изменении роли сценарного планирования — от вспомогательного инструмента предвидения динамики среды и разовой корректировки стратегии до базового механизма проактивной стратегической адаптации и преобразования бизнес-ландшафта.

В то же время потенциал сценарного планирования в системе подготовки и реализации стратегических решений используется далеко не полностью, особенно в контексте российской управленческой практики. Недостаточно изученными остаются методологические и организационные аспекты встраивания сценарных процессов в регулярный стратегический цикл, мало исследованы возможности сценарного планирования как инструмента развития стратегического мышления и обучения управленческой команды, фрагментарно представлены отраслевые особенности реализации сценарных технологий. Требуют конкретизации условия и факторы, определяющие качество сценарного проектирования и эффективность принимаемых на его основе управленческих решений.

Целью представленной работы является развитие теоретико-методологических основ и разработка практического инструментария применения сценарного планирования как метода поддержки принятия стратегических решений в современных корпорациях.

Для достижения поставленной цели в исследовании решаются следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и эволюцию концепции сценарного планирования в контексте развития теории стратегического управления.
2. Систематизировать базовые принципы, этапы и методический инструментарий реализации сценарного цикла в компаниях.
3. Провести анализ и типологизацию сценариев, используемых в корпоративной практике, определить критерии оценки их качества.
4. Выявить ключевые эффекты сценарного планирования как метода принятия управленческих решений в условиях неопределенности.
5. Разработать концептуальную модель интеграции сценарного планирования в систему стратегического управления корпорации.
6. Сформировать методические рекомендации по организации процессов сценарного планирования в компаниях с учетом отраслевой специфики и этапа жизненного цикла бизнеса.

Объектом исследования выступают процессы формирования и реализации сценариев развития современных корпораций.

Предметная область охватывает принципы, методы и инструменты сценарного планирования как технологии поддержки принятия стратегических решений.

Методы и материалы

В ходе исследования применялись методы логико-исторического, системного, морфологического и компаративного анализа, концептуального моделирования, экспертных оценок и обобщения лучших практик. Основным инструментом эмпирической верификации выдвинутых положений выступил кейс-метод, позволивший провести углубленное изучение опыта сценарной работы конкретных компаний в контексте отраслевой и страновой специфики.

Теоретико-методологический фундамент исследования образуют концептуальные подходы и прикладные разработки в области сценарного планирования, заложенные в трудах О.В. Демкина, Н.Г. Шаламова [1], В.И. Колбасов [2]. Значительную роль в осмыслении методологии сценарного планирования сыграли работы российских ученых — С.А. Попова¹, В.Н. Сидоренко², В.Л. Квинта.³

Эмпирической основой исследования послужили кейсы внедрения сценарного планирования в практику стратегического управления глобальных компаний (Shell, BP, Motorola, Apple, IBM, Siemens, Cisco, SAP, AT&T, Boeing, Ford, DuPont, Emerson Electric, UPS) и российских корпораций (ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ГК «Росатом», Объединенной авиастроительной корпорации, ПАО «СИБУР Холдинг», АФК «Система», ПАО «Северсталь»).

Информационную базу исследования составили материалы Всемирного экономического форума, аналитических подразделений ведущих консалтинговых компаний (McKinsey, BCG, PwC, E&Y, Bain&Co, Deloitte, Accenture, Capgemini), международных профессиональных ассоциаций (Project Management Institute, Association for Strategic Planning, International Institute of Business Analysis, Strategic Management Society), отраслевых изданий (Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review, California Management Review, Long Range Planning, Foresight, Journal of Business Strategy, Technological Forecasting and Social Change), а также результаты исследований автора.

Результаты и обсуждение

Сущность и эволюция концепции сценарного планирования в контексте развития теории стратегического управления

Сценарное планирование представляет собой подход к формированию стратегии в условиях высокой неопределенности, основанный на конструировании множественных вариантов развития компании в зависимости от комбинации значимых факторов внешней и

¹ «Психология и бизнес». Сценарное моделирование: методика из восьми шагов — Режим доступа — <https://psyc.ru/library/3079> (дата обращения: 12.03.2025).

² НП "НОИМ". В.Н. Сидоренко СИСТЕМНАЯ ДИНАМИКА — Режим доступа — <http://simulation.su/uploads/files/default/1998-uch-posob-sidorenko.pdf> (дата обращения: 12.03.2025).

³ Кемеровский государственный университет, Научная библиотека. Владимир Квинт КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИРОВАНИЯ — Режим доступа — <http://lib.kemsu.ru/userfiles/image/%D0%98%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%9A%D0%B5%D0%BC%D0%93%D0%A3/45/45.1.pdf> (дата обращения: 12.03.2025).

внутренней среды. Его ключевая идея состоит в том, чтобы обеспечить готовность организации к широкому спектру возможных изменений обстоятельств за счёт заблаговременной разработки альтернативных траекторий действий. Тем самым сценарное планирование существенно расширяет горизонты традиционного стратегического анализа, концентрирующегося на выборе одного базового (чаще всего инерционного) варианта будущего.

Исторически практика сценарного планирования берет начало в военно-стратегической сфере, где в первой половине XX века активно разрабатывались методы боевого и оперативного моделирования. Систематическое использование сценарных методов в бизнесе связано с деятельностью корпорации RAND, заложившей в 1960-е гг. фундамент методологии разработки долгосрочных прогнозов на основе экспертной оценки факторов неопределенности и генерирования спектра возможных вариантов развития событий.

Особую роль в развитии и распространении сценарного планирования сыграл опыт компании Shell, впервые применившей этот подход в практике принятия инвестиционных решений в энергетическом бизнесе. Благодаря проработке сценариев нефтяных шоков в начале 1970-х гг. Shell удалось предвосхитить кардинальные изменения на мировом рынке и реализовать эффективную стратегию адаптации, что вывело компанию в лидеры отрасли. Успех Shell послужил триггером для распространения методов сценарного планирования среди глобальных корпораций (BT, DHL, Apple, IBM, Motorola, Mercedes-Benz и др.) и превращения их в неотъемлемый компонент стратегического управления.

Концептуальные основы современного сценарного планирования заложены в трудах П. Шварца, П. Вака, К. ван дер Хейдена, М. Годе, предложивших базовые принципы и алгоритмы разработки сценариев как инструмента подготовки и принятия стратегических решений. В обобщенном виде логика сценарного подхода предполагает реализацию нескольких ключевых этапов: [3]

1. Определение проблемной области и горизонта планирования.
2. Идентификация ключевых стейкхолдеров, трендов и факторов неопределенности.
3. Генерирование базовых сценариев на основе различных комбинаций факторов.
4. Разработка возможных траекторий развития событий, оценка их вероятности и последствий.
5. Анализ стратегических опционов и выбор предпочтительного варианта действий.
6. Трансляция выбранной стратегии в конкретные планы и механизмы реализации.
7. Мониторинг индикаторов, сигнализирующих о реализации того или иного сценария.

Принципиальной особенностью современного этапа эволюции концепции сценарного планирования является ее трансформация из инструмента единовременной корректировки стратегии в ответ на турбулентность среды в постоянно действующий механизм обеспечения динамической адаптивности организации. Фокус смещается с прогнозирования отдельных событий на системное предвосхищение возможных изменений ландшафта и проактивное формирование контекста деятельности компании.

Характерной тенденцией является повышение уровня методологической зрелости сценарных практик — переход от интуитивных экспертных схем к применению продвинутых аналитических инструментов на базе имитационного моделирования, анализа больших данных, технологий искусственного интеллекта. Важной инновацией становится вовлечение в процессы сценарного планирования широкого круга внутренних и внешних стейкхолдеров через краудсорсинговые платформы и экспертные панели.

Наконец, качественно меняется восприятие роли сценарного планирования в организации — из аналитической надстройки над стратегическим процессом оно превращается в интегрирующий механизм, обеспечивающий развитие стратегического мышления, распространение интеллектуальных моделей, координацию функциональных стратегий и планов подразделений в условиях волатильности среды.

Перспективные направления развития концепции сценарного планирования связаны с интеграцией методологии сценариев и инструментов стратегического форсайта, обеспечивающей проработку принципиально новых возможностей и угроз; адаптацией сценарных методов к условиям экспоненциального роста технологических инноваций; совершенствованием аналитического аппарата оценки сценариев и выбора стратегических опционов; встраиванием сценарного планирования в развивающиеся модели открытых инноваций и динамических способностей компаний.

Базовые принципы, этапы и методический инструментарий реализации сценарного цикла

Эффективность сценарного планирования как метода принятия стратегических решений определяется последовательной реализацией ряда основополагающих принципов:

1. Итеративность — разработка сценариев носит циклический характер, предполагающий возможность возврата на предыдущие этапы для уточнения и корректировки предпосылок и результатов.
2. Партисипативность — активное вовлечение в процесс сценарирования менеджеров, экспертов и стейкхолдеров, что обеспечивает разнообразие перспектив и обоснованность суждений.
3. Системность — учет комплекса взаимосвязанных трендов, факторов неопределенности и движущих сил, определяющих альтернативные траектории развития компании во внешней среде.
4. Релевантность — фокусировка на аспектах, имеющих критическое значение для стратегических целей и конкурентной позиции фирмы.
5. Контрастность — генерирование достаточно контрастных, но правдоподобных сценариев, отражающих «конус неопределенности» и спектр возможностей компании.
6. Когерентность — обеспечение внутренней согласованности и непротиворечивости логики каждого сценария, объяснимости происходящих в его рамках событий.
7. Прозрачность — четкая артикуляция вводных переменных, аргументации и импликаций сценариев для обеспечения возможности критической оценки и обсуждения выводов
8. Практичность — нацеленность на разработку конкретных стратегических опционов и управленческих решений, определение триггеров и индикаторов реализации сценариев.
9. Гибкость — возможность динамического пересмотра и обновления сценариев по мере поступления новой информации и выявления слабых сигналов [4].

Следование данным принципам обеспечивает реализацию сценарного планирования как структурированного процесса, направленного на повышение обоснованности и адаптивности принимаемых стратегических решений в условиях неопределенности (рис. 1).

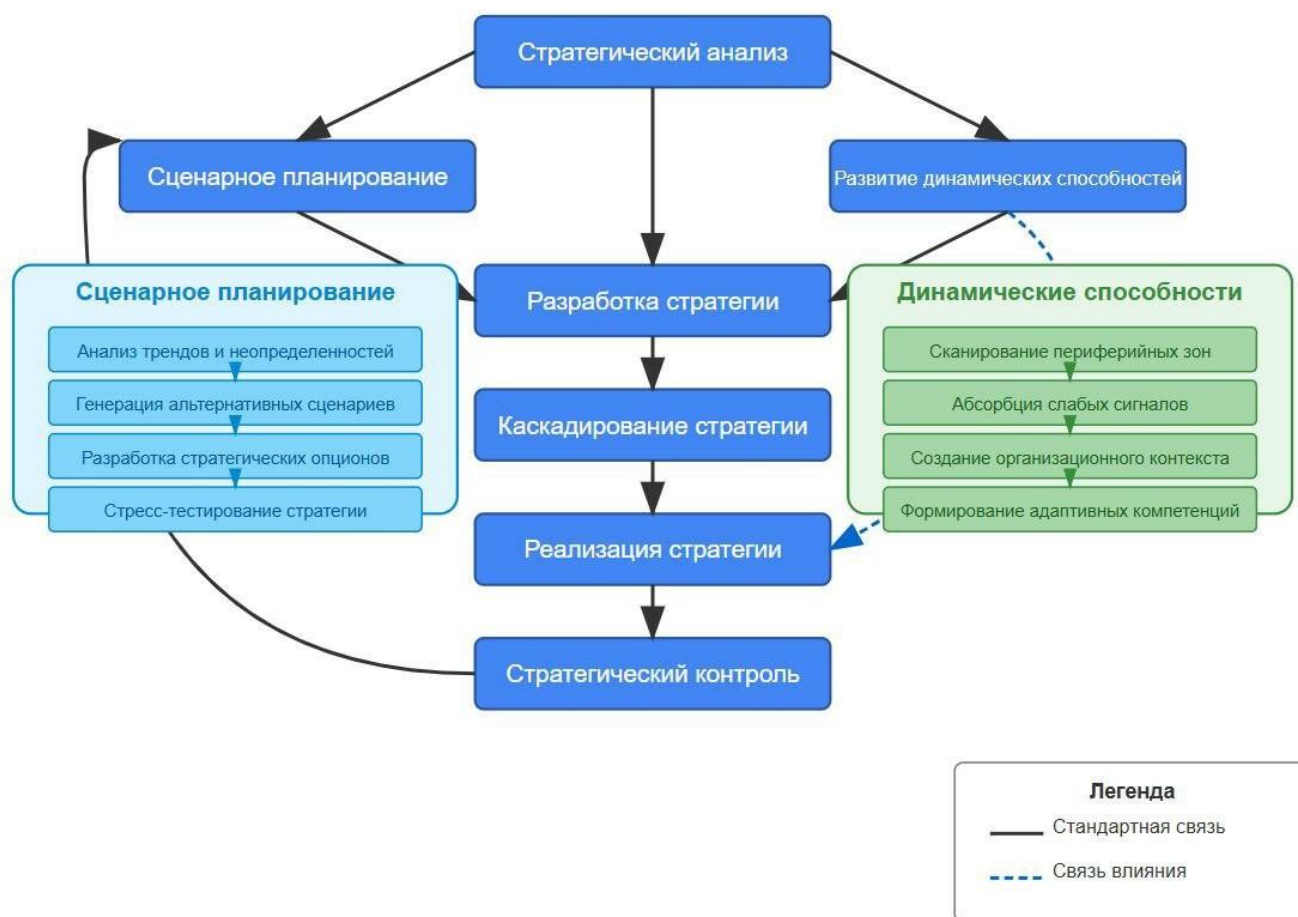


Рисунок 1. Логика сценарного планирования (составлено автором на основе [5; 6])

1. Определение проблемного поля — идентификация ключевых стратегических вопросов, требующих поиска ответа, выделение границ релевантной внешней среды, согласование горизонта планирования.
2. Анализ среды — диагностика внутренних ресурсов и компетенций компании, внешних трендов, факторов и движущих сил, способных повлиять на ее развитие, оценка их значимости и предсказуемости.
3. Выявление неопределенностей — систематизация наиболее существенных источников турбулентности и потенциальных разрывов, определение спектра возможных вариантов динамики значимых факторов.
4. Генерация сценариев — определение логики, сюжетных линий и пространства возможных состояний по каждому сценарию, их качественное описание и квантификация параметров, оценка согласованности и непротиворечивости.
5. Разработка стратегических опционов — анализ вероятных последствий реализации того или иного сценария для компании, выявление рисков, возможностей и альтернатив развития, определение опережающих действий для подготовки к будущему.
6. Реализация и мониторинг — встраивание стратегических решений в систему целей, планов и политик компании, выявление потенциальных конфликтов и синергий между функциональными стратегиями, отслеживание индикаторов и сигналов осуществления сценариев.

7. Обновление сценариев — регулярный пересмотр актуальности и валидности сценариев под влиянием новых данных и обратной связи, внесение необходимых коррективов в планы и действия, обеспечение адаптивности стратегического процесса.

При прохождении данных этапов используется широкий арсенал аналитических инструментов — STEEP-анализ, построение матрицы неопределенностей, дорожных карт, когнитивных схем сценариев.

Помимо традиционных качественных эвристик экспертов применяются продвинутое количественные методы — кросс-импакт анализ, динамическое моделирование, нейросетевые технологии [7]. В зависимости от специфики ситуации выбирается та или иная техника сценарирования, обеспечивающая генерацию необходимого типа сценариев (табл. 1).

Таблица 1

Типология сценариев и методы их разработки

Тип сценария	Ключевые характеристики	Техники разработки
Исследовательские	Фокусировка на одном определенном вопросе, проблеме или решении	Анализ чувствительности, что-если анализ, дорожные карты
Нормативные	Ориентация на достижение желаемого состояния в будущем, конструирование предпочтительного образа	Обратное планирование, дерево релевантности, морфологический анализ
Контрастные	Генерация существенно отличающихся, полярных вариантов развития событий	Матрица ключевых неопределенностей, анализ диапазонов, колесо фьючерсов
Периферийные	Выявление нетривиальных, маловероятных, но потенциально ключевых вариантов будущего	Мозговой штурм, метод слабых сигналов, контрфактуальный анализ

Составлено автором на основе [8; 9]

Ключевыми критериями оценки качества получаемых сценариев выступают:

- уместность — соответствие стратегической повестке, значимость для принятия решений;
- правдоподобие — восприятие в качестве реалистичного варианта развития будущего;
- оригинальность — способность продемонстрировать новые возможности или угрозы;
- последовательность — логичность и непротиворечивость внутренней структуры;
- полезность — продуктивность для понимания ситуации и выбора линии поведения;
- вызов — стимулирование к переосмыслению устоявшихся представлений и моделей;
- запоминаемость — образность и эмоциональная яркость передаваемых идей.

Сценарное планирование не предназначено для предсказания будущего, а позволяет моделировать спектр рисков и возможностей для подготовки компании к альтернативным траекториям развития.

Ценность сценариев состоит не столько в их предиктивной силе, сколько в обеспечении интеллектуальной основы для стратегического диалога и продуктивного воображения менеджеров.

Ключевые эффекты сценарного планирования как метода принятия управленческих решений

Анализ практики внедрения сценарного планирования в деятельности ведущих глобальных компаний позволяет выделить несколько ключевых эффектов, обуславливающих его роль в повышении качества и адаптивности стратегических решений (рис. 2).

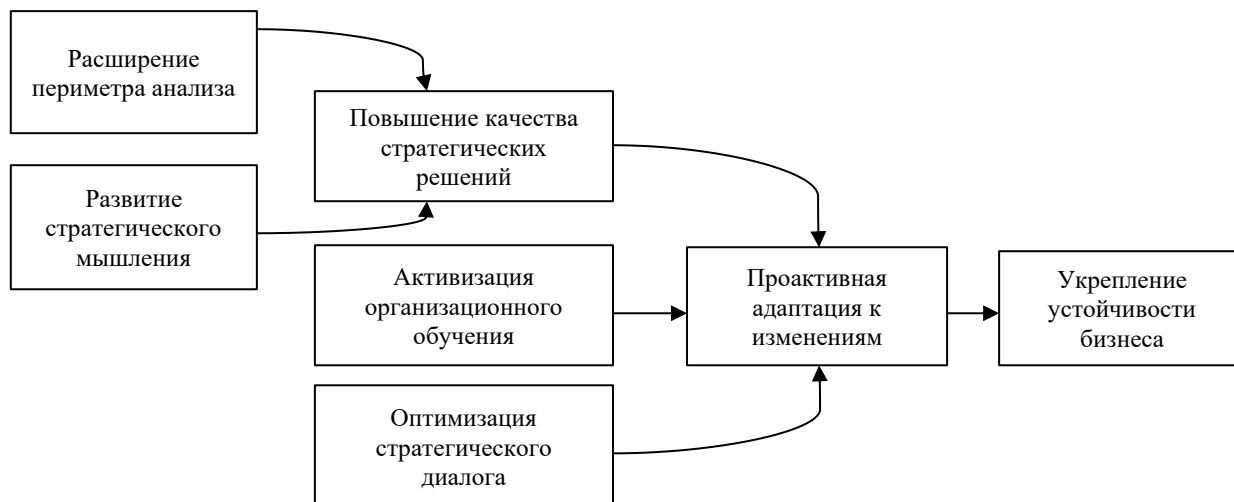


Рисунок 2. Ключевые эффекты сценарного планирования (составлено автором на основе [10; 11])

1. Расширение периметра стратегического анализа за счет сканирования периферийных зон внешней среды и идентификации потенциально значимых трендов на ранних этапах их зарождения. Это позволяет преодолеть «туннельное зрение» и заблаговременно обнаруживать скрытые возможности и угрозы, порождаемые не только прямым окружением бизнеса, но и глубинными сдвигами в социальной, технологической, экологической или геополитической плоскостях.

2. Развитие стратегического мышления менеджеров благодаря знакомству с многообразием сценариев будущего и приобретению навыков системного анализа сложных и неоднозначных ситуаций. Конструирование контрастных сюжетных линий позволяет выйти за рамки устоявшихся ментальных моделей и двигаться от реактивного реагирования на изменения к их упреждению и формированию.

3. Активизация организационного обучения через создание общего языка и пространства для обмена знаниями между функциональными и иерархическими границами. Итеративный характер сценарного процесса, интенсивная коммуникация и интеграция экспертизы стимулируют появление новых инсайтов, преодоление устоявшихся стереотипов и развитие способности к восприятию слабых сигналов.

4. Оптимизация стратегического диалога за счет создания общего контекста и разделяемого видения альтернативных вариантов будущего. Наличие согласованного набора сценариев обеспечивает платформу для сопоставления различных перспектив, выявления потенциальных противоречий и достижения консенсуса относительно приоритетов развития [3].

5. Проактивная адаптация к изменениям благодаря заблаговременной подготовке спектра стратегических опционов, позволяющих гибко реагировать на реализацию того или иного сценария. Параллельная проработка нескольких траекторий помогает избежать шока от внезапных поворотов событий и обеспечить бизнесу динамическую устойчивость [12].

Таким образом, сценарное планирование трансформирует процессы разработки и реализации стратегии из линейного целеполагания и программирования в гибкое формирование возможностей и компетенций для адаптации к изменениям. Моделирование альтернативных сценариев позволяет компании заблаговременно подготовиться к широкому спектру потенциальных сюрпризов, заложить фундамент динамических способностей и в итоге существенно укрепить жизнеспособность и антихрупкость бизнеса на продолжительном горизонте.

Концептуальная модель интеграции сценарного планирования в систему стратегического управления корпорации

Реализация потенциала сценарного планирования как метода принятия решений предполагает его органичное встраивание в систему стратегического менеджмента компании.

На этапе стратегического анализа сценарное планирование выступает в качестве инструмента сканирования спектра возможных изменений среды и идентификации критических разрывов, способных трансформировать контекст деятельности компании. Применение сценарных методик позволяет существенно расширить рамки традиционного SWOT-анализа за счет проработки периферийных зон внешнего окружения и оценки совокупного эффекта разнонаправленных трендов. Наряду с этим запуск сценарного процесса подталкивает к развитию динамических способностей организации — навыков улавливания слабых сигналов, абсорбции нового знания, создания подходящего организационного контекста.

На стадии разработки стратегии сформированные сценарии служат основой для конструирования и стресс-тестирования стратегических опционов — проработки возможных траекторий действий компании при том или ином развитии событий. Организация перекрестного картирования сценариев и стратегий в единой матрице позволяет определять «белые пятна» — области, по которым отсутствуют эффективные меры реагирования, и целенаправленно закрывать эти пробелы. При этом стратегический выбор смещается от ставки на один базовый сценарий к подготовке портфеля взаимодополняющих опционов, нацеленных на обеспечение жизнеспособности бизнеса в условиях неопределенности (табл. 2).

Таблица 2

Типы стратегических опционов и сценарные триггеры

Стратегические опционы	Описание	Сценарные триггеры
Ставка на трансформацию	Упреждающие инвестиции в радикальные изменения бизнес-модели или рынка присутствия	Системные сдвиги в технологической или регуляторной среде
Подстройка бизнес-процессов	Адаптация внутренних операций и процедур к меняющимся условиям внешнего окружения	Изменения в конкурентной динамике, потребительском поведении
Резервирование ключевых активов	Наращивание запаса прочности по стратегически значимым ресурсам и компетенциям	Сценарии ресурсных шоков, разрывов цепей поставок
Гибкое партнерство	Формирование сети альянсов с игроками из смежных отраслей для доступа к комплементарным активам	Сценарии конвергенции индустрий, усиления кросс-секторальной конкуренции

Составлено автором на основе [13; 14]

На этапе каскадирования выбранные стратегические опционы транслируются на уровень функциональных стратегий и планов подразделений. Наличие согласованных

сценариев позволяет добиться большей сопряженности действий между иерархическими уровнями и горизонтальными срезами организации. В частности, единая рамка сценариев помогает синхронизировать приоритеты производственной, инновационной, кадровой, финансовой политик в контексте альтернативных вариантов будущего. Кроме того, сценарное мышление обеспечивает конструктивный диалог между штаб-квартирой и региональными подразделениями, стимулируя обмен уникальными рыночными инсайтами и совместное формирование антикризисных мер.

В ходе реализации стратегии сценарное планирование служит механизмом мониторинга релевантности избранного курса меняющимся обстоятельствам. Отслеживание индикаторов, сигнализирующих о реализации того или иного сценария, позволяет калибровать исполнение стратегии, гибко варьируя ресурсное наполнение стратегических инициатив. Закладываемая таким образом адаптивность стратегического процесса повышает общую устойчивость компании, ее способность оперативно реагировать на турбулентность среды. Параллельно происходит непрерывное наращивание динамических способностей организации к обновлению ключевых компетенций в ответ на сдвиги контекста.

Наконец, на этапе стратегического контроля сценарии выступают основой для разработки системы опережающих индикаторов раннего предупреждения (early warning signals), нацеленных на заблаговременное выявление назревающих угроз и возможностей. Регулярный мониторинг сценарных триггеров позволяет тестировать валидность базовых стратегических гипотез и своевременно корректировать критические допущения. При существенном изменении бизнес-ландшафта весь цикл сценарного планирования запускается заново, обеспечивая поступательную подстройку стратегической повестки к актуальным вызовам.

Таким образом, встраивание сценарного планирования в архитектуру стратегического управления позволяет существенно повысить адаптивность и устойчивость компании за счет формирования эшелонированной линии обороны в виде превентивно подготовленных опционов действий. Происходит трансформация самой природы стратегического процесса — от линейной экстраполяции к интерактивному моделированию альтернативных траекторий в партнерстве со стейкхолдерами. Культивирование сценарного мышления в масштабах всей организации обеспечивает единый язык обсуждения стратегических альтернатив и синергию усилий на всех уровнях.

Методические рекомендации по организации сценарного планирования с учетом специфики компании

Эффективность сценарного планирования как метода принятия решений в существенной мере определяется качеством настройки общей методологии под специфические параметры компании — отраслевую принадлежность, организационную зрелость, управленческую структуру и культуру. Анализ лучших практик позволяет предложить следующие рекомендации по адаптации сценарных процессов:

1. Привязка целей сценарирования к актуальной стратегической повестке и системе ключевых показателей эффективности (КПЭ) компании. Четкая артикуляция ожиданий топ-менеджмента в отношении результатов сценарной работы, формирование единых принципов оценки и выбора стратегических опционов.

2. Вовлечение в сценарную работу максимально широкого круга внутренних и внешних стейкхолдеров. Использование партисипаторных форматов — панелей экспертов, фокус-групп, форсайт-сессий, краудсорсинговых платформ, обеспечивающих репрезентативность точек зрения и обогащение перспектив.

3. Адаптация процедур и инструментов сценарного планирования к специфике отраслевого контекста, горизонтам и ритмам функционирования бизнеса. Выбор техник и показателей, органично встраиваемых в профильные управленческие процессы и информационные потоки организации.

4. Создание постоянно действующей сети агентов влияния — амбассадоров сценарного подхода из числа ключевых руководителей подразделений. Закрепление в корпоративных политиках требований по учету сценарных факторов в функциональных планах и бюджетах.

5. Регулярное информирование организации о результатах сценарной работы, демонстрация ее позитивных эффектов. Проведение сценарных семинаров для обучения сотрудников базовым инструментам стратегического предвосхищения, развития навыков системного мышления.

6. Культивирование практики экспериментирования и поощрения разумного риска в рамках опционального подхода. Внедрение механизмов динамического перераспределения ресурсов на инициативы, релевантные актуальному сценарию, и свертывания неэффективных проектов.

7. Встраивание контрольных точек мониторинга сценарных индикаторов в регулярный управленческий цикл компании (с обновлением на ежеквартальной основе). Определение границ толерантности отклонений, требующих пересмотра базового сценария и запуска процедур обновления стратегических опционов.

8. Принятие портфельного подхода к балансировке инициатив по критериям сочетаемости со сценариями, ожидаемой отдачи и рисков. Внедрение принципов сценарного бюджетирования, перераспределяющего ресурсы в пользу опционов, демонстрирующих устойчивость по всему спектру сценариев.

9. Регулярный аудит процесса и результатов сценарного планирования на стратегических сессиях с участием топ-менеджмента и совета директоров. Анализ ex post соответствия принятых решений реализовавшимся сценариям, извлечение уроков для калибровки методологии.

10. Культивирование проактивного образа мышления, поощрение стратегических диалогов и конструктивных споров вокруг сценариев развития событий. Преодоление инерции однозначных трактовок в пользу системного анализа возможностей и рисков (табл. 3).

Таблица 3

Сравнение инерционного и сценарного подходов к стратегии

Инерционный подход	Сценарный подход
Фокус на одном базовом прогнозе	Проработка веера альтернативных вариантов
Ориентация на экстраполяцию текущих трендов	Сканирование периферийных зон и слабых сигналов
Однозначность суждений и оценок	Многозначность интерпретаций, анализ взаимосвязей
Дедуктивное мышление, логика линейной причинности	Системное мышление, понимание нелинейных эффектов
Ставка на оптимальную стратегию	Подготовка спектра стратегических опционов

Составлено автором на основе [15; 16]

Реализация предложенных мер позволяет поэтапно встроить методологию сценарного планирования в общую архитектуру управленческих процессов и аналитических контуров компании. Происходит синхронизация «физики» стратегии (системы распределения ресурсов и принятия инвестиционных решений) с ее «лирикой» (культурой стратегического диалога, моделями интерпретации окружающей реальности). Как следствие, формируется

эшелонированный адаптивный механизм, обеспечивающий своевременную идентификацию угроз и возможностей, выработку упреждающих воздействий, перенастройку операционных приоритетов и высвобождение ресурсов под новые опционы в ответ на сдвиги контекста.

Заключение

1. Сценарное планирование представляет собой подход к разработке стратегии в условиях высокой неопределенности, основанный на конструировании множественных вариантов развития компании в зависимости от комбинации значимых факторов внешней и внутренней среды. Концепция сценарного планирования прошла длительную эволюцию от первых попыток применения в военных целях до превращения в неотъемлемый элемент систем стратегического управления ведущих глобальных корпораций. На современном этапе сценарное планирование трансформируется из инструмента поддержки разовых решений в постоянно действующий механизм обеспечения динамической адаптивности организации к изменениям контекста.

2. Методология сценарного планирования опирается на базовые принципы итеративности, партисипативности, системности, контрастности, когерентности, практичности, предполагая реализацию определенной последовательности этапов — от определения проблемного поля до разработки опционов стратегии и мониторинга релевантных индикаторов. При этом используется широкий спектр методов — от качественных экспертных эвристик до продвинутых техник количественного моделирования альтернативных траекторий развития событий.

3. В зависимости от целей и используемых методик возможна генерация различных типов сценариев — исследовательских, нормативных, контрастных, периферийных. Качество сценарной работы определяется такими параметрами, как релевантность, правдоподобие, оригинальность, последовательность, полезность и способность бросать вызов устоявшимся представлениям.

4. Ключевыми эффектами сценарного планирования выступают расширение горизонтов стратегического видения, развитие навыков системного мышления, активизация организационного обучения, оптимизация стратегического диалога. В совокупности это обеспечивает проактивную подстройку компании к меняющемуся контексту за счет заблаговременной подготовки спектра согласованных стратегических опционов.

5. Предложенная концептуальная модель определяет архитектуру интеграции сценарного планирования в общий цикл стратегического управления. Посредством перекрестного картирования сценариев и стратегий, стресс-тестирования инициатив по критерию устойчивости к различным вариантам развития событий удастся нарастить динамические способности организации к воспроизводству ключевых компетенций.

6. Успешная имплементация методологии сценарного планирования требует ее адаптации к специфическим характеристикам компании, в том числе за счет привязки к актуальной управленческой повестке, вовлечения в сценарную работу ключевых стейкхолдеров, регулярного информирования организации о результатах, внедрения механизмов реконфигурации ресурсов между стратегическими опционами, развития культуры проактивного мышления.

Резюмируя, можно заключить, что сценарное планирование содержит значительный потенциал трансформации традиционной модели стратегического менеджмента в направлении большей открытости, инклюзивности и адаптивности. Дальнейший прогресс в данной области будет определяться повышением уровня методологической зрелости инструментария,

обеспечением его интеграции в динамические модели стратегии, развитием профессиональных компетенций в части работы с неопределенностью будущего.

ЛИТЕРАТУРА

1. Демкина О.В. Сценарное планирование как основа разработки стратегии: теоретико-методические аспекты / О.В. Демкина, Н.Г. Шаламова — DOI: [10.24411/2413-046X-2019-16039](https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-16039). // Московский экономический журнал. — 2019. — № 6. — С. 44. — EDN OPDKKT.
2. Колбасов В.И. Сценарное планирование как эффективный метод разработки стратегии // Креативная экономика. — 2012. — № 8(68). — С. 86–92. — EDN PADZXD.
3. Van der Heijden K. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. // OAI — 2005. — URL: https://www.researchgate.net/publication/47562150_Scenarios_The_Art_of_Strategic_Conversation_K_van_der_Heijden.
4. Chermack T.J. Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios. // Berrett-Koehler Publishers, 2011. — 288 с.
5. Шицков М.С. Сценарное планирование и основные ошибки, влияющие на результаты сценарного планирования // Актуальные научные исследования: сб. ст. XVII Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 05 марта 2024 г.). — Пенза: Наука и Просвещение, 2024. — С. 76–79. — EDN LOSBDA.
6. Миннис Д.И. Сценарное планирование: сущность и основные характеристики // Проблемы современной экономики (Новосибирск). — 2010. — № 2-3. — С. 294–298. — EDN RINPIX.
7. Huss W.R. Scenario planning — What style should you use? / W.R. Huss, E.J. Honton // Long Range Planning. — 1987. — Т 20, № 4. — С. 21–29. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/002463018790152X>.
8. Петрашкевич А.К. Сценарное прогнозирование: типологизация и алгоритм разработки базовой модели // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. — 2024. — № 23-2. — С. 279–286. — EDN ABWMLZ.
9. Николаева А.Б. Сценарное планирование как инструмент стратегического менеджмента // Сегодня и завтра Российской экономики. — 2011. — № 46. — С. 89–92. — EDN PJHSAZ.
10. Сафронова Т.Е. О некоторых вопросах техники сценарного анализа / Т.Е. Сафронова, А.П. Соколов // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и Российская практика: сб. науч. ст. 6-й Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 20–21 октября 2016 г.). — Курск: Университетская книга, 2016. — С. 229–232. — EDN XATFVL.
11. Тупикина П.С. Возможности применения сценариев в практике управления российскими компаниями // Новая наука: Стратегии и векторы развития. — 2016. — № 5-1(82). — С. 228–231. — EDN VXNDMR.
12. Ramirez R. Strategic Planning in Turbulent Environments: A Social Ecology Approach to Scenarios / R. Ramirez, J.W. Selsky // Long Range Planning. — 2014. — Т. 49, № 1. — URL: https://www.researchgate.net/publication/267340010_Strategic_Planning_in_Turbulent_Environments_A_Social_Ecology_Approach_to_Scenarios.

13. Исаенко А.П. Сценарный метод планирования как определяющий фактор развития российских и зарубежных компаний // Проблемы развития экономических систем: вызовы современности: матер. III Междунар. науч.-практ. конф. (Тамбов, 08–09 ноября 2018 г.). — Тамбов: Бизнес — Наука — Общество, 2018. — С. 155–160. — EDN YOWDSH.
14. Черкасова В.А. Формирование корпоративной стратегии на основе сценарного планирования // Экономический анализ: теория и практика. — 2009. — № 6(135). — С. 19–27. — EDN JVZCJN.
15. Омаров Ш.А. Особенности использования сценарного подхода при формировании стратегии развития компании // Проблемы экономики (Харьков). — 2011. — № 4. — С. 139–142. — EDN PHNYUP.
16. Жолудев Е.А. Тенденции стратегического управления регионом, недостатки сценарного подхода, практика в РФ // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления: матер. XI Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 26–29 мая 2016 г.). — Курск: Университетская книга, 2016. — С. 100–104. — EDN WDRJLH.

Kharsanov Ersya Dzhanshaevich
Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia
E-mail: xarsanov@bk.ru

The use of scenario planning as a decision-making method in a corporation

Abstract. Modern corporations operate in conditions of high uncertainty caused by rapid changes in the economy, politics, technology and society. Successful management in such conditions requires the use of tools that allow you to take into account many factors and predict possible scenarios. Scenario planning is becoming one of the key methods that facilitate strategic decision-making in the face of uncertainty.

The study is devoted to the analysis of the possibilities and effects of scenario planning as a tool to support strategic decision-making in the context of increasing uncertainty and dynamism of the business environment. The essence of the scenario approach to planning is revealed, which consists in modeling the range of possible trajectories of a company's development depending on a combination of key factors of the external and internal environment. The evolution of conceptual models and methodology of scenario planning from the first experiences in the military sphere to modern business applications is analyzed. The basic principles and stages of the scenario cycle implementation are systematized, including defining goals, analyzing trends and uncertainty factors, developing scenarios, quantifying alternative trajectories, developing strategy options and monitoring mechanisms. Various typologies of scenarios, criteria for assessing their quality and practical usefulness for decision-making are considered. The key effects of scenario planning are identified, associated with increasing the adaptability and sustainability of the company through proactive analysis of opportunities and threats, expanding the horizon of vision, and activating the strategic thinking of the management team. Based on the analysis of best practices, a conceptual model for integrating scenario planning into the corporation's strategic management system is proposed, which ensures the development and implementation of proactive impacts on the external environment. Methodological recommendations have been developed for the organization of the scenario planning process in companies, taking into account industry specifics and the stage of the business life cycle.

Keywords: scenario planning; strategic management; decision-making; uncertainty management; adaptability; strategy options; strategic thinking; business sustainability; proactive management; dynamism of the environment