

собираясь в поход

сценарное планирование как эффективный инструмент стратегического управления

Переход российских предприятий на функционирование в условиях стихийно управляемого рынка, полного самоуправления и самофинансирования, предусматривает самостоятельное обеспечение развития (за счет заработанных средств), полную ответственность за результаты хозяйственной деятельности, планирование на основе расширения прав и усиления экономической ответственности структурных единиц, ориентацию на получение прибыли. На предприятиях устанавливается прямая зависимость между ресурсами, эффективностью работы и доходами, которыми они самостоятельно распоряжаются. Это привело к возрастанию роли планирования.

Планирование занимает центральное место в механизме хозяйственного управления как способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения всех операций и решения задач. Это необходимое условие работы предприятия, начиная с разработки проекта изделия и заканчивая его сбытом, послепродажным обслуживанием, а возможно, и утилизацией. Все должно быть увязано с экономикой предприятия, налоговой и кредитной системами, позициями предприятия на рынке, намерениями конкурентов и ситуацией за пределами предприятия [5].

Планирование особенно необходимо там, где требуется улучшение качества принятия решений путем преодоления сложности реально существующего положения вещей и неосведомленности о будущем развитии.

В процессе управления предприятием сложно обойтись без планирования. Оно хорошо работает в условиях стабильной, четкой и прогнозируемой среды. В этом случае оно позволяет заранее предвидеть основные наступающие события и вовремя принять полезные меры, включая эффективное размещение и использование ресурсов.

Хижняк Е.А.

Государственный
институт экономики
и торговли
г. Орел

**в процессе
управления
предприятием
сложно обойтись
без планирования.
Оно хорошо
работает
в условиях
стабильной,
четкой
и прогнозируемой
среды**

Однако планирование может использоваться и в условиях турбулентной, нечеткой и плохо прогнозируемой среды. Тогда оно ориентировано на выявление предсказуемых детерминированных событий, вероятностных событий, факторов риска и форс-мажора, потребностей рынка и предприятия. То есть здесь применяется *стратегическое планирование*, которое представляет собой особый вид практической деятельности людей, а именно: разработку управленческих решений в форме прогнозов, проектов, программ и планов, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды [3].

Стратегический план нельзя рассматривать как нечто незыблемое, как жестко установленную цель формирования желаемого будущего предприятия, поскольку стратегический план тесно связан с основной стратегией предприятия. А *стратегия развития* в нестабильной экономике под влиянием факторов внешней и внутренней деятельности предприятия, пространственной протяженности бизнеса и фактора времени может иметь достаточно широкую амплитуду изменений [2].

Стратегическое планирование является гибким инструментом управления, и в этом состоит его практическая ценность при разработке долгосрочных планов на предприятии.

Стратегическое планирование в качестве инструмента менеджмента в течение нескольких десятилетий используется на практике как крупными, так и небольшими предприятиями.

Анализ научных публикаций и практическая деятельность многих компаний показывают, что проблема выбора методологии стратегического планирования еще далека от своего решения. В настоящее время в практике планирования используются различные, во многом конкурирующие между собой подходы и методы, что является следствием продолжающегося развития теории с учетом постоянно изменяющихся экономических условий и возможностей. Многие сложные модели не оправдали возлагавшихся на них ожи-

даний, поскольку не смогли соответствовать реальному развитию экономических процессов. При прогнозе ситуации и планировании на перспективу применяются различные модели: структурные, индикаторные, семантические, механические, сценарные и др. В условиях стратегического управления процессами с высоким уровнем неопределенности, которые протекают в турбулентной среде, наиболее целесообразно применение сценарного планирования.

Сценарное планирование является одним из основных способов стратегического планирования, активно используемым последние три десятилетия большинством западных компаний. Разработка сценариев является альтернативой линейному планированию, которое часто оказывалось неэффективным и неточным при построении стратегических планов и прогнозов, особенно в период экономической нестабильности [4].

Главный инструмент сценарного планирования – *сценарный анализ*, позволяющий сформировать набор детальных описаний последовательности событий, которые с прогнозируемой вероятностью могут привести к желаемому или планируемому конечному состоянию или к возможным исходам, при рассматриваемых вариантах развития [1]. Сценарный анализ сам по себе приводит к исчезновению неопределенности и неясности, однако его следствием не будет разработка однозначных, наиболее приятных действий или однозначного среднего предсказания.

Сценарии позволяют анализировать и планировать нестандартные ситуации, понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная ситуация. Сценарий помогает оценить, как можно и как нужно воздействовать на процессы, приводящие к приемлемым и неприемлемым для предприятия исходам. При сценарном планировании осуществляется контроль за воздействием на организацию внешних факторов, в том числе и макроэкономической, политической, социальной и технологической среды. Сценарии могут стать основой стратегического планирования, поскольку при разработке стратегии следует учитывать фактор неопределенности, изменчивости внешнего окружения.

***сценарное
планирование
является одним из
основных способов
стратегического
планирования,
активно
используемым
последние три
десятилетия
большинством
западных
компаний***

Существует несколько подходов к осуществлению сценарного планирования, и в большинстве из них выделяют три основных этапа: анализ внешнего окружения организации; разработку и формулировку сценариев; разработку стратегии организации в соответствии со сценариями.

После проведения этих этапов, т.е. по завершении разработки стратегии или мероприятий, направленных на реализацию специфических бизнес-интересов организации, необходимо оценить, насколько правильно выбрана стратегия и действительно ли ее реализация поможет организации достигнуть желаемого будущего, т.е. следует согласовать сценарии и стратегию предприятия.

Таким образом, перед экономистами, планирующими возможные сценарии, стоят три основные задачи:

1. Создание всевозможных сценариев, что требует всесторонней экспертной оценки факторов, влияющих на конечный результат.
2. Определение вероятности того или иного сценария.
3. Выбор критериев оценки стратегий.

Риски, возникающие при планировании в основном обусловлены ошибками в оценке возможностей рынка или предприятия, неправильной постановкой приоритетов, отсутствием планирования защитных действий и контрдействий, несоответствием системы планирования изменениям в системах управления предприятием, отсутствием привязки системы планирования к имеющейся на предприятии системе центров ответственности, плохим контролем расчета показателей, недоучетом затрат или возможного повышения цен на ресурсы.

В настоящее время все большее число российских предприятий используют сценарное планирование при выборе долгосрочной стратегии развития бизнеса. В результате заметно снижается уровень неопределенности, приобретается большая уверенность в правильности выбранной стратегии. Возникает понимание того, как нужно поступать, если события будут разворачиваться по тому или иному сценарию.

pn

Литература

1. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации. // *Международный журнал «Вопросы экономики»*. 2006. №2.
2. Макаров М. Внедрение стратегии. // *РЦБ. Управление компанией*. 2002. №2.
3. Стратегическое планирование /Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКОС, 2004. – 460 с.
4. Черкасова В.А. Сценарное планирование в деятельности предприятия в условиях формирования инфраструктуры российского бизнеса. // *ЭКО*. 2005. №5.
5. Экономика предприятия (фирмы): Учебник /Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 601 с.