

*Попенкова Дарья Константиновна*

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

## **СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

*Аннотация:* статья посвящена методологии разработки стратегии развития отрасли через такой инструмент как сценарный анализ. Определена сущность сценарного планирования, рассмотрены этапы формирования сценариев.

*Ключевые слова:* сценарное планирование, сценарии, стратегия.

Термин «сценарий» используется для описания будущего хода событий [4] Сценарий определяется многими авторами как описание возможной будущей ситуации и пути, которые могут привести к такой ситуации в будущем. При этом разработчики сценариев не претендуют на точное знание о будущем – они скорее предлагают гипотетическую конструкцию возможного будущего на основе знания, полученного в настоящем и прошлом, т.е. конструкцию, которая включает вероятное, возможное и желаемое будущее развитие.

Сценарное планирование дает возможность предвидеть вероятные будущие события, помогает разрабатывать стратегии по снижению рисков, использованию возможностей и нивелированию потенциальных угроз. Сценарии не являются предсказаниями будущих событий, их основная функция заключается в том, чтобы предоставить лицам, принимающим решения, набор альтернативных вариантов будущего, в сравнении с которыми можно было бы оценивать различные варианты действий в настоящем. Таким образом, основным критерием включения сценария в набор сценариев является не вероятность того, что это в конечном итоге произойдет, а тот факт, что это может произойти при определенных предположениях об окружающем мире. Bryant&Lempert рассматривают сценарии как набор вероятных будущих состояний мира [4]. Schwartz определяет сценарии как инструменты для упорядочивания представлений человека об

альтернативных будущих средах, в которых могут быть разыграны его решения [9]. Bradfield et al. выделяют три доминирующие школы в построении сценариев: французская школа La Prospective; школа вероятностных модифицированных тенденций; школа интуитивной логики [3]. Подход интуитивной логики, связанный с нефтяной компанией Royal Dutch Shell, является наиболее известным. Wask описывает сценарное планирование как метод интуитивной логики, который был разработан аналитиками нефтяной компании Shell в 1970-х годах в ситуации глубокой неопределенности относительно будущего развития международного энергетического рынка [10]. В условиях неопределенности результаты определяются множеством взаимодействующих заинтересованных субъектов. Следовательно, сценарии должны включать в себя не только вероятностные неопределенности, но и неопределенности стратегического характера [2].

Несмотря на то, что одной из привлекательных сторон традиционных сценарных методологий является их ориентация на причинно-следственную связь, применение конкретной причинно-следственной цепочки к разработке сценария может быть чрезвычайно затруднено, учитывая нелинейные свойства, которые характеризуют системы, управляемые человеческим поведением, а неуместная причинно-следственная связь является основным источником предвзятости при построении сценариев. Согласно Kwakkel et al., традиционные сценарные подходы испытывают трудности при работе с редкими событиями и случаями, когда существует множество возможных вариантов будущего [7] Wright&Goodwin утверждают, что требование включать в набор сценариев редкие и экстремально опасные сценарии резко контрастирует с методом интуитивной логики, диапазон основных сценариев, вероятно, будет ограничен компонентами методологии построения [11]. Согласно Ramírez et al., сценарное планирование является одним из самых популярных методов форсайта, поскольку оно позволяет систематически использовать идеи экспертов в различных областях и помогает исследовать совместное влияние различных неопределенностей [8] Huss&Honton утверждают, что сценарное планирование широко используется для разработки

стратегии в организациях, однако существует множество примеров его применения и в других контекстах – национальный, региональный, отраслевой [5]

После определения перечня сценариев проводится консистентный анализ для определения диапазона возможностей в отношении различных приемлемых значений всех ключевых факторов и принятия решения о том, какие комбинации ведут себя последовательно по отношению друг к другу и могут быть использованы для построения финальных сценариев. Анализ начинается с определения различных возможных значений всех ключевых факторов, однако не все комбинации значений одинаково вероятны, поэтому проводится ранжирование для выбора тех наборов характеристик, которые особенно согласуются между собой. То есть, попросту говоря, ключевой фактор А сравнивается с ключевым фактором В, устойчивость каждой комбинации оценивается по шкале от 1 до 5, где 5 – сильное взаимное влияние, 1 – полное противодействие.

Таблица 1

#### Пример матрицы консистентности факторов

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
Фактор 1					
Фактор 2	2		4		
Фактор 3	3			3	
Фактор 4		3			5
Фактор 5				2	

Источник: составлено автором

Кроме этой матрицы можно составить матрицу вероятности наступления событий и проследить зависимость «если событие А произойдет, насколько велика вероятность того, что оно повлияет на то, что событие В тоже произойдет». Результаты оформляются в виде матрице перекрестного воздействия.

Таблица 2

#### Пример матрицы перекрестного воздействия

	Вероятность наступления события	Событие 1	Событие 2	Событие 3
Событие 1	0,25		0,5	0,75
Событие 2	0,5	0,6		0,6
Событие 3	0,75	0,1	0,4	

Источник: составлено автором

Недостатками такого метода является субъективность и высокая доля экспертности оценок.

Распространенным методом сценарного анализа является подход, разработанный Stanford Research Institute и Global Business Networks and Shell в 1970 году, впервые описанный Wack, предполагающий мыслить пучками событий в будущем, а не пытаться спрогнозировать вероятность наступления одного или другого события. Создавая так называемые «воронки будущего», открываются альтернативные возможные характеристики будущего [10]. Схематично методология разработки стратегии на основе сценарного подхода может быть представлена в виде двух воронок: слева воронка сценариев, справа воронка стратегии, которая развернута узкой стороной.

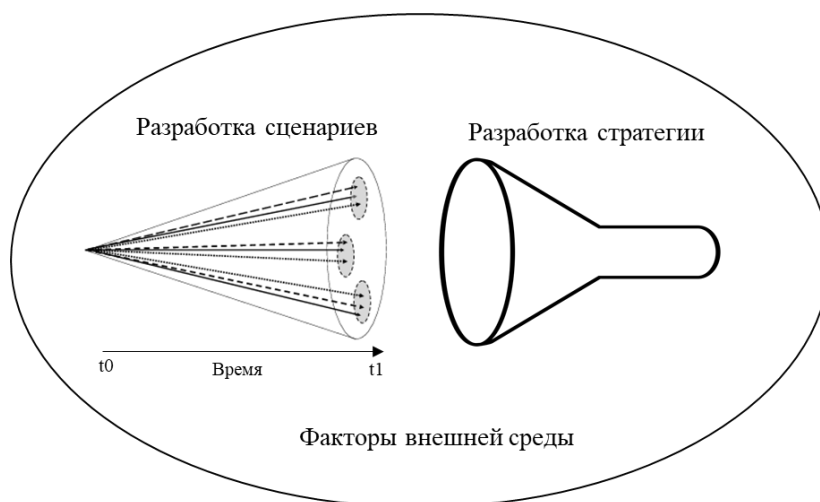


Рис. 1. Схема разработки стратегии на основе сценарного анализа (составлено автором по [1], [6])

Этот подход является базовым фундаментом для индивидуальных сценариев. На пересечении двух наиболее интересных трендов (пучков событий)

образуется «сетка». В каждом полученном поле сценариев необходимо ответить на вопрос, какие решения должны быть приняты и какие шаги должны быть предприняты. В результате этой идентификации и оценки ключевых факторов создается список из нескольких сценариев. Этот шаг требует интуиции и творчества, поскольку не все факторы обладают значительной предсказуемостью (им уделяется особое внимание). Для выработки сценариев используется метод Delphi – систематический опрос экспертов в ходе многочисленных раундов, это эмпирический метод, который используется прежде всего в тех случаях, когда известное содержит неопределенности.

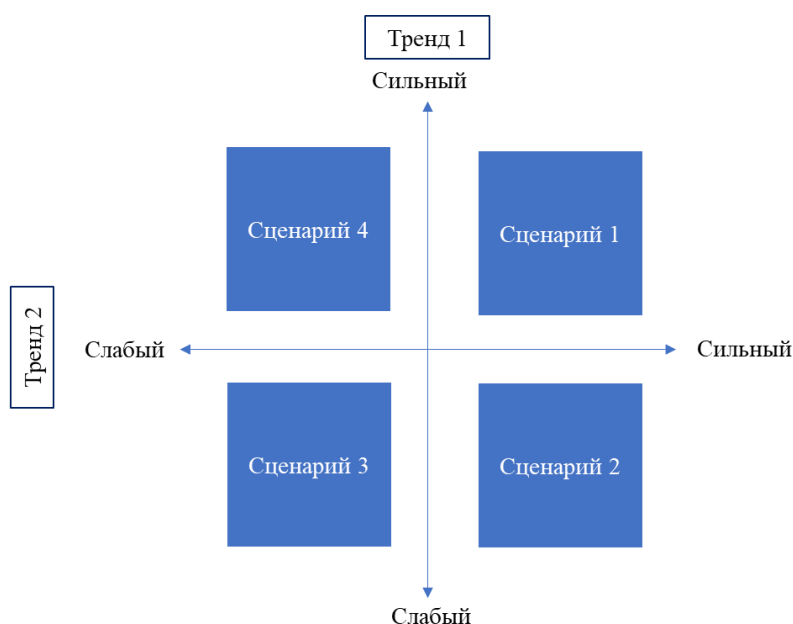


Рис. 2. Пример матрицы сценариев (составлено автором)

На следующем этапе проводится исследование вызовов и возможностей, скрывающихся за каждым сценарием, составляется дорожная карта. Данным этапам будут посвящены дальнейшие исследования автора.

### ***Список литературы***

1. Amer M., Daim T. U., Jetter A. A review of scenario planning // Futures. – 2013. – Т. 46. – С. 23–40.

2. Blanken L. J. Reconciling strategic studies... with itself: a common framework for choosing among strategies // *Defense & Security Analysis*. – 2012. – Т. 28. – №4. – С. 275–287.
3. Bradfield R. et al. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning // *Futures*. – 2005. – Т. 37. – №. 8. – С. 795–812.
4. Bryant B. P., Lempert R. J. Thinking inside the box: A participatory, computer-assisted approach to scenario discovery // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2010. – Т. 77. – №. 1. – С. 34–49.
5. Huss W. R., Honton E. J. Scenario planning-what style should you use? // *Long range planning*. – 1987. – Т. 20. – №. 4. – С. 21–29.
6. Kosow H., Gaßner R. Methods of future and scenario analysis: overview, assessment, and selection criteria. – DEU, 2008. – Т. 39. – С. 133.
7. Kwakkel J. H., Auping W. L., Pruyt E. Dynamic scenario discovery under deep uncertainty: The future of copper // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2013. – Т. 80. – №. 4. – С. 789–800.
8. Ramirez R. et al. Scenarios as a scholarly methodology to produce «interesting research» // *Futures*. – 2015. – Т. 71. – С. 70–87.
9. Schwartz P. The art of the long view: planning for the future in an uncertain world. – Currency, 2012.
10. Wack P. Scenarios: uncharted waters ahead // *Harvard business review*. – 1985. – Т. 63. – №. 5. – С. 72–89
11. Wright G., Goodwin P. Decision making and planning under low levels of predictability: Enhancing the scenario method // *International Journal of Forecasting*. – 2009. – Т. 25. – №. 4. – С. 813–825.