

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ДРУГИЕ СРЕДСТВА ПРЕОДОЛЕНИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В БИЗНЕСЕ

Рассматривается сценарное планирование как современный метод преодоления неопределенности в бизнесе. Производится обзор направлений использования современных информационных технологий для повышения эффективности и скорости принятия управленческих решений.

Scenario planning is analyzed as powerful method to overcoming business uncertainty. The article also contains an overview of tendencies in using modern information technologies for improvement of efficacy and speed of decision-making.

Ключевые слова: неопределенность; сценарное планирование; автоматизация; OLAP-технологии.

Key words: uncertainty; scenario planning; automatization; OLAP technologies.

Выбор названия «Под знаком неопределенности» Делового форума-2017, намеченного на 13 апреля этого года, уже собравшего более 2 000 участников, стал неслучайным. К сожалению, именно неготовность большинства участников современного бизнеса функционировать в условиях высокой степени неопределенности мировых бизнес-сценариев проявляется в несвоевременности и неэффективности принятия управленческих решений, а в итоге – в низких показателях работы субъектов хозяйствования.

Можно пытаться отыскать правильный путь компании и в «темноте», «на ощупь», используя традиционные подходы к ведению бизнеса, но лучше «воспользоваться» прибором ночного видения. Одним из современных таких «приборов», созданных специально для использования его в период высокой неопределенности, смены существующей парадигмы, выхода на рынок новых технологий или других нелинейных изменений, ломающих существующие правила и создающих новую логику бизнеса, является сценарное планирование.

Сценарное планирование – это процесс оценки очевидных, возможных и альтернативных направлений развития будущего, используемых в целях изменения современного видения ситуации, улучшения процесса принятия решений, совершенствования индивидуального и организационного обучения и роста эффективности труда [1, с. 811].

Следует отметить, что в современном стратегическом менеджменте исторически сложившийся термин «сценарное планирование» часто заменяется более конкретным термином «сценарное моделирование», под которым на уровне отдельной коммерческой организации понимается особый системный инструмент профессиональной стратегической деятельности по разработке (моделированию) нескольких существенно различающихся сценариев ее функционирования и развития в заданной стратегической перспективе [2, с. 437].

Метод создания сценариев за рубежом пережил новое «рождение» в 60-х гг. XX в. В развитие современных подходов к сценарному планированию внесли вклад такие зарубежные ученые, как М. Портер, П. Шумекер, П. Шварц, Г. Рингланд, М. Гаде, Ван дер Хейден, Т. Шерман и др.

Классическим примером успешного сценарного планирования является опыт компании *Royal Dutch Shell*, которая стала его практиковать с 1970 г. Аналитики компании занимались рассмотрением различных сценариев развития глобального внешнего окружения, учитывая возможность повышения цен на нефть странами ОПЕК. Это позволило в 1972 г. предсказать первый нефтяной кризис, причиной которого стало нарушение спроса и предложения на рынке нефти, и своевременно подготовиться к нему. В результате, после выхода рынка из кризиса *Royal Dutch Shell* оказалась в пятерке сильнейших нефтяных компаний мира, хотя до этого она не входила даже в десятку.

В середине 80-х гг. использование сценарного планирования для *Royal Dutch Shell* снова стало ключом к успешному выходу из очередного кризиса нефтеперерабатывающей отрасли. На фоне роста котировок на нефть плановой аналитической группой был выдвинут сценарий возможного в ближайшем будущем их снижения с 30 до 16 долл. США. Перед руководством компании были поставлены вопросы: что в такой ситуации предпримет правительство, что в состоянии предпринять руководство и, самое главное, что же ему необходимо предпринять? Итогом данной дискуссии стало

решение о дополнительном найме 150 инженеров для проектирования новой нефтяной платформы, позволяющей значительно снизить себестоимость добычи нефти. Через полгода, к апрелю 1986 г., цена на нефть действительно упала до 10 долл. США. Пока остальные компании сокращали добычу и медленно вкладывали инвестиции в переработку нефти, *Royal Dutch Shell* открыла две новые нефтяные платформы в Северном море, значительно опередив конкурентов в объемах и направлениях инвестиций. С 90-х гг. XX в. компания стала публиковать свои долгосрочные отчеты по сценарному планированию в открытом доступе; последний ее отчет охватывает период до 2100 г.

Участник, а затем руководитель группы сценарного планирования в компании *Royal Dutch Shell* в 80-е гг. П. Шварц в своей работе «The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World» предложил методику сценарного моделирования, состоящую из восьми блоков вопросов (шагов). Основные блоки вопросов включают следующее: определение стратегических направлений анализа; определение ключевых факторов воздействия ближней и дальней внешней среды и их ранжирование по степени значимости и неопределенности; выявление логики развития каждого из сценариев и его проверка; разработка общих стратегий компании для каждого из выбранного сценария; определение характерных индикаторов, сигнализирующих о раннем начале работы того или иного сценария. Данная методика с некоторой долей ее интерпретации, но с сохранением общих концептуальных подходов активно используется в современной бизнес-практике [3, с. 226–233]. В целом применение сценарного планирования сводится к тому, что организация моделирует и выбирает несколько (как правило три – четыре) диаметрально противоположных сценариев развития будущего на основе оценки факторов наибольшей значимости и неопределенности и разрабатывает для них четкий план возможных сегодняшних ответных действий.

Следует отметить, что на уровне организаций интервал сценарного планирования как правило составляет 3–20 лет. Поэтому, во-первых, использование сценарного планирования является сложным и дорогим инструментом. Во-вторых, детализация методик и механизмов разработки сценариев как на уровне государства, так и на уровне компаний, конечно же, является конфиденциальной информацией, не доступной широкому кругу пользователей. Большая часть информации по современным направлениям развития сценарного планирования, находящейся в открытом доступе, еще не переведена на русский язык. Несмотря на это, изменение самого подхода к стратегическому управлению за счет смещения акцентов при изучении будущего с вопроса «Что произойдет?» на вопрос «Что следует предпринять уже сегодня, если произойдет ... ?» посредством, например, использования стратегических диалогов, будет очень полезным для отечественных организаций в современных условиях.

Помимо прогнозирования будущего в условиях неопределенности очень важно грамотно принимать текущие оперативные решения. Существующий ранее подход, когда руководитель давал задания специалистам информационного или других отделов по поиску соответствующей информации и получал ответы в виде электронных или текстовых отчетов, уже неактуален. В современном бизнесе такой подход непростителен из-за потерь времени при принятии управленческого решения, использовании для анализа ограниченного объема данных, сложности зрительного восприятия таких отчетов и негибкости их структуры [4].

Эволюция и развитие технологий – сенсорных, беспроводных, хранения и обработки массивов данных, облачных технологий и других – в корне изменили современные стандарты процесса управления организациями на основе использования «информации на кончиках пальцев». Теперь у руководителей появилась не только возможность получать информацию в удобной форме, формирующуюся по их запросу (OLAP-технологии) в реальном режиме времени, но и применять современные методы планирования, прогнозирования, решения имитационных, оптимизационных задач на основе использования современных достижений в IT-сфере.

Следует отметить, что IT-технологии во всем мире развиваются очень быстрыми темпами. И чтобы идти в ногу со временем данные технологии должны постоянно внедряться во все сферы управления организацией для обеспечения конкурентоспособности ее функционирования. Речь идет о внедрении современных корпоративных информационных систем, или ERP-систем (Enterprise Resource Planning). Данные системы позволяют осуществить планирование, учет, контроль и анализ всех основных бизнес-процессов и решить бизнес-задачи в масштабах организации.

Использование современных ERP-систем в крупнейших нефтяных компаниях мира в сочетании с установленными на нефтеперерабатывающих заводах RTO-системами (Real Time Optimization) позволяет в режиме реального времени рассчитывать, оптимизировать и контролировать соотношение и объемы выпуска различных нефтепродуктов в зависимости от

изменения экономических параметров: цены и объема добычи нефти, цены и спроса на нефтепродукты, состояния складских запасов, стоимости транспортировки и др. Кроме того появляется возможность прогнозировать сроки выхода из строя оборудования либо его частей и рассчитывать оптимальные условия его использования. Это позволяет заранее своевременно закупать комплектующие, повышая производственную безопасность и сокращая время простоя оборудования. Компании, которые внедрили эти технологии, могут работать с прибылью даже в условиях экстремально низких цен на нефть, что помогает им «оставаться на плаву» во время резкого и продолжительного ухудшения условий ведения бизнеса.

Среди ERP-систем нового поколения можно выделить инновационную платформу SAP HANA. Платформа SAP S/4HANA, активно используемая крупнейшими транснациональными компаниями, является последней разработкой немецкой компании SAP, имеющей свои представительства в 23 странах мира, в том числе США, Англии, Франции, Канаде, Японии, России и др. Кроме значительных технических преимуществ (моментальная параллельная обработка данных и мгновенные вычисления, быстрый анализ любых массивов данных и сложных зависимостей, простое управление процессом масштабирования, высокая степень надежности и др.), данная платформа предоставляет огромные возможности в области бизнес-анализа и управления. В частности, платформа SAP S/4HANA позволяет осуществлять работу в удобном интуитивно понятном ролевом интерфейсе, доступном на любых устройствах, включая планшеты и смартфоны; осуществлять мониторинг ключевых показателей эффективности, настраиваемых под область задач каждого из специалистов; использовать неструктурированный поиск по документам; осуществлять анализ, планирование и прогнозирование в режиме онлайн [2]. И это лишь малая часть возможностей, которые открывает использование данной платформы.

Таким образом, использование сценарного планирования и широкое внедрение последних достижений в области IT-технологий в процесс управления организацией будет способствовать повышению эффективности ее работы. Ведь именно принятие быстрого и правильного решения является залогом успеха ведения бизнеса в условиях неопределенности.

Список использованной литературы

1. **Chermack, T. J.** Drivers and outcomes of scenario planning: a canonical correlation analysis / T. J. Chermack, K. Nimon // European Journal of Training and Development. – 2013. – vol. 37. – № 9. – P. 811–834.
2. **Бизнес-архитектор.** SAP S/4HANA – ERP-система нового поколения // Электронное периодическое издание Lenta.ru [Электронный ресурс]. – Россия, 2017. – Режим доступа : <https://lenta.ru/articles/2016/12/14/hana>. – Дата доступа : 15.02.2017.
3. **Schwartz, P.** The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World / P. Schwartz. – John Willey&Sons, 1998. – 241 p.
4. **Попов, С. А.** Актуальный стратегический менеджмент : учеб.-практ. пособие для вузов / С. А. Попов. – М. : Юрайт, 2010. – 448 с.