

## **СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В сегодняшнем бесконечно меняющемся мире операционной интеграции или объединения процессов явно недостаточно. Нужна стратегическая интеграция, заставляющая организации учитывать синергизм между различными продуктами, технологиями, рынками и часто корректировать концепцию бизнеса. Это непереносимое условие для достижения успеха в будущем. Интеграция возможных вариантов будущего требует не только определения нового направления развития, но также новых навыков и инструментов для его реализации, таких как сценарное планирование.

Сценарное планирование является эффективным инструментом средне- и долгосрочного стратегического планирования в неопределенных условиях. Оно помогает отточить стратегии, составить планы действий на случай неожиданного развития событий и придерживаться правильного направления в действительно важных вопросах. Сценарное планирование — это планирование будущего в эпоху, когда традиционное стратегическое планирование устарело. Процесс сценарного планирования состоит из двух фаз, связанных сценариями, созданными во время первой фазы. Каждая фаза включает несколько этапов, одни из которых более креативны и интуитивны, другие аналитически обоснованы.

Если говорить о трудностях применения сценарного метода, то они индивидуальны для каждой отдельной отрасли и каждой отдельной организации, однако можно выделить наиболее общие из них [1]: ограниченность бюджета времени (участники сессий не успевают осознать, переварить поток обрушившейся информации); конкретность и ясность аргументов; фиксация определений, понятий и названий факторов; руководитель проекта должен понимать согласованность целей всех участников стратегической сессии; эмоции участников сессии; умение упрощать ситуацию.

Сценарии особенно ценны, когда дело доходит до парадигматических или нелинейных изменений, например, когда категории продукта достигают уровня «перезрелости» и должны быть заменены чем-то новым, или, например, в условиях конкуренции, ломающей существующие правила и создающей новую логику бизнеса. Традиционное линейное планирование не приспособлено к таким преобразованиям, а сценарное планирование создано для них.

Существует несколько школ сценарного планирования. Наиболее известными среди них являются подходы Global business network (GBN), SAMI Consulting, SRI Consulting Business intelligence, TAIDA,

STRATX, EC, French School, Futures Group, Арлингтонский институт. Есть общие положения и принципы, которые разделяют большинство специалистов сценарного планирования [2]:

1) будущее является неопределенным и труднопредсказуемым в большинстве случаев;

2) для снижения уровня неопределенности необходимо строить сценарии возможного развития событий;

3) стратегия организации должна быть работоспособной и приносящей хотя бы небольшой успех при любом варианте будущего (сценарии);

4) должны разрабатываться система мониторинга окружающей среды и краткие планы действий, на случай если события начнут развиваться по тому или иному сценарию.

Таким образом, сценариотехники полезны для формулирования стратегического видения, создающего перспективу и условия эффективного существования организации.

### Литература

1. *Линдгрэн, М.* Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Вандхольд. — М. : Олимп — Бизнес, 2009. — 256 с.

2. *Schoemaker, P.J.H.* Multiple Scenario Development: its conceptual and behavioral foundation / P.J.H. Schoemaker // Strategic Management Journal. — Vol. 14. — № 3. — 1993. — P. 193—213.

**К.С. Степурко**

*БГЭУ (Минск)*

*Научный руководитель — кандидат технических наук А.Н. Лилишенцева*

## РАЗРАБОТКА ПАСПОРТОВ КАЧЕСТВА МАСЛА ИЗ КОРОВЬЕГО МОЛОКА

Масло из коровьего молока — это молочный продукт или молочный составной продукт на эмульсионной жировой основе, преобладающей составной частью которой является молочный жир, произведенный из коровьего молока, молочных продуктов и (или) побочных продуктов переработки молока путем отделения от них жировой фазы и равномерного распределения в ней молочной плазмы. В зависимости от технологии изготовления оно подразделяется на масло сливочное и топленое [1, с. 1].

На сегодняшний день в Республике Беларусь насчитывается более 45 производителей сливочного масла, имеющих широкий и разнообразный ассортимент. Крупнейшими являются ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат», ОАО «Березовский сыродельный комбинат», ОАО «Беллакт» и др.

Динамика производства масла в Республике Беларусь сохраняет нестабильное состояние уже более 6 лет. Однако его производство на-