

THE SCENARIO APPROACH IN THE STRATEGIC PLANNING SYSTEM: ESSENCE AND MECHANISM OF REALIZATION

The article presents the results of scientific research on the problem of improving the system of strategic planning through the introduction of innovative methods, first of all, of the scenario approach aimed at overcoming the uncertainty of the future development of economics.

Keywords: scenario approach; scenario; strategic stability; strategic reactivity; cyclical causality charts; «scenario cross»; scenario creation procedure; scenario development phases; scenario reliability; scenario efficiency; business plan.

А. В. Владыко
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ: СУЩНОСТЬ И МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ

В статье представлены результаты научных исследований по проблеме совершенствования системы стратегического планирования за счет внедрения инновационных методов, прежде всего сценарного подхода, нацеленного на преодоление неопределенностей будущего развития экономики.

Ключевые слова: сценарный подход; сценарий; стратегическая устойчивость; стратегическая реактивность; диаграммы циклической причинности; «сценарный крест»; процедура составления сценария; фазы разработки сценария; надежность сценария; эффективность сценария; бизнес-план.

В динамично развивающейся экономической среде действующий механизм хозяйствования требует внедрения инновационных подходов в систему планирования и инструментарий реализации планов на всех уровнях управления. По мнению авторов, определенным элементом инновационности обладает сценарный подход, который одновременно выполняет роль эффективного регулятора неопределенностей будущего, позволяет оценивать возможные альтернативы, обосновывать соответствующие планы действий. Несмотря на огромную значимость такого подхода, пока отсутствует теоретическое и практическое обоснование необходимости его внедрения и методики реализации, особенно с учетом специфики видов хозяйственной деятельности. Вместе с тем следует отметить, что определенный опыт обоснования некоторых моментов применения сценарного подхода наработан зарубежными учеными-специалистами и частично нашел отражение при разработке сценариев в российской экономике. Опираясь на этот опыт, белорусские разработчики использовали сценарный подход «точечно», при обосновании параметров развития экономики Республики Беларусь на 2016—2018 гг. Обширное использование сценарного подхода пока невозможно, так как дефицит методических источников для их выполнения по-прежнему остается слабым местом современных планов и прогнозов. Реалии развития экономики требуют перехода от «точечного» использования к концептуальному рассмотрению механизма применения сценарного подхода отечественными субъектами хозяйствования с учетом особенностей видов хозяйственной деятельности.

Вопросы планирования и прогнозирования всегда относятся к актуальным, точнее актуализируемым, так как динамично меняющаяся хозяйственная среда требует от

субъектов своевременного реагирования на изменившиеся условия деятельности и четкой координации действий в обозначенной перспективе. Современные проблемы совершенствования планирования заключаются не в определении востребованности плана, а в заданном механизме планирования и инструментарии его обоснования и реализации. Каким должен быть план развития организации и система планирования в целом, чтобы избранная стратегия создавала условия для равновесия между стабильностью принимаемых управленческих решений и изменчивостью рыночной среды? Для ответа на данный вопрос следует определить сущность и условия применения сценарного подхода в современной системе стратегического планирования организации.

Сценарный подход рассматривается как инструмент стратегического планирования, который интегрирует будущие перспективы, предопределяемые изменениями бизнес-среды, в систему сбалансированных стратегических действий. Формой реализации сценарного подхода выступает сценарий — возможный, наиболее вероятный вариант развития будущего и (или) его альтернатив в заданном временном формате.

Применяемый системный подход к планированию позволит обеспечить сбалансированность интересов организаций в будущих прибылях с текущими производственными задачами, определяющими условия ее получения в настоящем. Современные организации формируют стратегию своего развития, учитывая происходящие изменения в экономической среде, а также условия преодоления складывающейся неблагоприятной конъюнктуры, предлагая благоприятный и неблагоприятный сценарий и инструментарий его реализации. На данном этапе развития бизнеса сценарный подход преломляет воздействие раплексной среды (одновременно сложной и быстро меняющейся деловой обстановки) на достижение высоких результатов хозяйствования.

Построение концепции бизнеса предполагает разработку стратегий при тщательной проработке выделенной проблемы. Концепция бизнеса устанавливает правила, и организация, следуя им, имеет свободу выбора способов и путей ее решения. Для достижения успеха современной организации необходимо реагировать быстро и с наименьшими затратами отвечать на изменения деловой среды. Скорость реагирования организации определяется ее возможностью быстро приспособиться (адаптироваться), быть гибкой в принятии управленческих решений. На ее основе формируется концепция «стратегической реактивности», включающая стратегическую устойчивость, сущность которых определена зарубежными учеными-специалистами в области стратегического менеджмента — М. Линдгреном и Х. Бандхольдом [1].

Стратегическая устойчивость и стратегическая реактивность выступают теоретической базой для обоснования сценарного подхода. Стратегическая устойчивость рассматривается как «потенциал для достижения успеха в изменяющихся условиях будущего или в рамках сценариев будущего», а стратегическая реактивность как способность «быстро замечать изменения в деловой среде, вырабатывать концепцию отклика на эти изменения и перераспределять ресурсы для принятия ответных мер» [1, с. 14]. Реактивность формирует предпринимательское поведение — внедрение инноваций, расширение бизнеса, которые сопровождаются повышением качества предоставляемых услуг, усилением мотивации, совершенствованием имиджа и других нефинансовых характеристик. В результате представленная концепция бизнеса помогает организации сосредоточиться на формировании устойчивых стратегий, ориентированных на долгосрочную перспективу, базирующихся на ключевых компетенциях, что обеспечивает долгосрочное преимущество перед конкурентами. Внедряя сценарный подход в планирование, современные организации развивают способность быстрого реагирования на изменения экономической среды посредством разработки ряда сценариев, варьирующих уже имеющимися компетенциями, либо за счет совершенствования сложившегося ассортимента товаров и видов предоставляемых услуг, либо направленных на внедрение инноваций. В организационном аспекте процесса планирования перед высшим менедж-

ментом встает вопрос обеспечения сбалансированности между стратегической устойчивостью и реактивностью [2], решение которого включает последовательность действий по формированию сценария развития:

- разрешение острых, назревших к данному моменту времени проблем (как свидетельствует мониторинг деятельности субъектов хозяйствования, наиболее острой для перспектив развития бизнеса выступает проблема оптимизации ассортиментной политики, ускорения оборачиваемости средств);
- решение и контроль текущих проблем, связанных с выявлением и устранением причин их возникновения (рост доходов от реализации, оптимизация расходов);
- развитие инициатив и вовлечение ответственных каждого структурного уровня в изучение будущих потребностей и принятие управленческих решений по составлению сценария (торговые сети можно рассматривать как активного «рационализатора» сценарного планирования);
- постановка стратегической идеи по созданию будущего организации с позиции ее возможностей, иными словами, разработка сценариев как инструментов создания «возможного будущего» при заданном (сформированном на текущий момент или запланированном с учетом заявленной компетенции будущих потребностей) портфеле возможностей (сценарий тесно связан с разработкой новой или изменением действующей стратегии и это активно должно использоваться в стратегическом менеджменте организации) и с позиции будущих преобразований (по технологии «мэрджер»).

Опираясь на сформулированные выше действия по совершенствованию процесса планирования, хозяйствующие субъекты могут руководствоваться одной из трех форм организационного поведения по реализации сценарного подхода в условиях варьирования неопределенностями бизнес-среды:

1. «Преимущественные аналитики» — те организации, в которых сильной стороной планирования выступает сценарный анализ. Они раньше других предвидят изменения, анализируя сложившуюся ситуацию, держат на постоянном контроле происходящие события, используют альтернативное мышление с целью открытия новых возможностей и поиска новых ресурсов. Опасность такого подхода в планировании заключается в том, что процесс планирования может остановиться на стадии анализа, кроме обоснования видения и миссии организации не способны выделить инструменты для достижения поставленных идей, несмотря на то, что всегда будут владеть актуальной информацией. К таким организациям можно отнести организации, деятельность которых по основным направлениям регулируется вышестоящим органом (поддерживаются государством, например, при ухудшении конъюнктуры), либо организации, идущие за лидером данного сегмента рынка (специализированные форматы).

2. «Предприниматели» — те организации, которые планируют не столько с позиции «теоретического предвидения» (что характеризует предыдущих), а проявляют инициативу, склонны к внедрению в торгово-производственный процесс инноваций, адаптивны и не формалистичны в своих решениях и действиях. В разрабатываемый сценарий развития такие организации закладывают внедрение инноваций, включение новых позиций в реализуемый ассортимент, предоставление новых услуг. Таким образом, обоснованные сценарии направлены на апробирование на практике своих идей и изучение будущего в ходе его создания. Основной ловушкой для такого подхода в планировании является постоянное обновление стратегии ведения бизнеса и стратегического плана, что приведет в итоге к размыванию единой стратегической концепции и отсутствию фундаментальной стратегии, обеспечивающей организации устойчивые конкурентные позиции.

3. «Преимущественные созидатели» — организации, ориентированные на поддержание выбранной стратегии, идущие в едином направлении в формировании будущих сценариев развития. «Созидатели» планируют и контролируют свою деятельность, тща-

тельно продумывают соответствующие управленческие решения, формируют центры ответственности и распределяют задачи планирования для воплощения будущего в реальность. Однако если такие организации работают на регулируемых рынках, они утрачивают интерес к обоснованию сценариев будущего, что обусловлено в определенной мере относительной стабильностью сложившихся условий раплексной среды либо отсутствием намерений учитывать ее изменения в разрабатываемом сценарии развития. Указанные последствия проявились в развитии сетевого бизнеса в Республике Беларусь, когда бурный рост сетей замедлился благодаря ограничительной политике государства, обусловленной вводом в действие соответствующих нормативных актов и положений. Для современных организаций, деятельность которых субсидируется, данная «ловушка» может в итоге привести к безвыходности и утрате вариативности мышления. Аналогичное утверждение можно сделать и относительно субъектов фирменной торговли, которые в определенной степени ограничены стратегией производителя и неизменное следование которых в одном направлении грозит потерей масштабности стратегического видения, торможением инновационных процессов в действующей стратегии.

Следовательно, современные субъекты (что особенно ярко проявилось в торговом бизнесе) в целом организационно мобильны и, владея инструментарием стратегического анализа и методикой прогнозирования (предвидения), способны внедрить и эффективно использовать сценарное планирование в собственной практике хозяйствования. Последнее позволяет в свою очередь объединить обсуждение средне- и долгосрочных прогнозов с кратко- и среднесрочным стратегическим планированием [2]. Проведенный анализ литературы зарубежных авторов и исследований отечественных специалистов в области сценарного планирования, собственные наработки авторов статьи по проблемам стратегического и бизнес-планирования [2—5] позволили сформировать авторскую точку зрения на внедрение сценарного подхода в процесс планирования.

В данном аспекте сценарное планирование (инструментарием реализации которого выступают моделирование будущего, построение сценарных диаграмм, трендов и внедрение сценариев) проходит следующие фазы:

1. Информационно-оценочная. Постановка проблемы и формулировка конкретной цели сценарного планирования требуют обработки значительного объема информации, освобождения ее от несущественных данных, систематизации в рамках намеченной к рассмотрению проблемы. В результате оценки полученной информации следует сфокусироваться на определенном ориентире — поиске нового бизнеса или совершенствовании старого. Выбор второго ориентира нацеливает процесс сценарного планирования на создание сценариев, позволяющих:

- взвешенно оценить сложившуюся ситуацию в целом на рынке и рыночном сегменте, в котором работает организация (оценка доли рынка, занимаемой организацией; сравнение конкурентных преимуществ и недостатков; изучение динамики и структуры продаж и др.);
- осознать наступление возможных рисков (характеристика рисков, оценка вероятности и последствий наступления);
- быть готовыми к неожиданному развитию событий (неблагоприятное (благоприятное) развитие конъюнктуры, неожиданный захват рынка в результате слияния бизнес-структур, получение преференций);
- окончательно осознать необходимость обновления и приступить к конкретизации цели сценария будущего (например, сохранение существующего положения на рынке при заданных параметрах финансирования; вступить в конкурентную борьбу с обоснованием направлений и инструментов; реализовать опыт развития бизнес-структур в странах с развитой рыночной экономикой).

Важнейшим целевым аспектом сценария при выборе первого ориентира — поиска нового бизнеса — выступает определение предпосылок для преобразований в организа-

ции путем формирования и оценки альтернативных стратегий или решений, связанных с инновационными технологиями, новыми товарами и новыми услугами, освоением новых рынков.

Формулировка целевого ориентира должна сопровождаться видением самой организации на рынке в соответствии с предполагаемыми моделями развития рынка. То есть следует включить в информационную базу исследования не только внутреннюю среду (оценить реальный уровень финансовой устойчивости) и ближайшее окружение (покупатели, поставщики, конкуренты) организации, но и направить взгляд в более отдаленное будущее (перспективы развития данного сегмента рынка, направления инновационной деятельности), оценка которого может вывести на специфические проблемы, связанные с существенными изменениями в будущем. Именно на данной фазе сценарного планирования целесообразно прибегнуть к экспертизе сценариев. Для проведения экспертизы следует использовать экспертный метод исследования, который может проводиться как отдельными экспертами, так и экспертными группами (выполняющими роль консультантов и стратегических советников) или фокус-группами, создаваемыми с целью выяснения сложившихся покупательских предпочтений и структуры потребностей потенциальных покупателей в планируемом будущем.

2. Логико-аналитическая. Проведение экспертизы информационной базы, анализ тенденций и выделение закономерностей во взаимодействии участников рынка и неопределенностей бизнес-среды логически формируют информационно-аналитическую базу для создания сценариев. Тенденции, выявленные в процессе оценки будущей перспективы организации, сопоставляются в единую логическую цепочку диаграммы цикличной причинности, ранжируются по степени воздействия: доминирующие тренды располагаются в верхней части диаграммы, самые зависимые — в нижней.

3. Сценарно-проектная. Имеет своей целью создать картину желаемого будущего — сценарий. По сути, начинается работа над собственно сценарием:

- составляется график работы над сценарием (описывает вероятное и достаточно определенное развитие событий от даты создания до даты исполнения сценариев);
- выявляются наиболее значимые факторы (два), отражающие взаимодействие неопределенностей в развитии бизнес-среды (например, преодоление препятствий, создаваемых сетевым бизнесом, и свободное перемещение по различным сегментам (потребительский аспект) целевого рынка);
- строится «сценарный крест» (по принципу визуализации составляющих матрицы Бостонской консалтинговой группы) [5] на основе комбинирования двух отобранных факторов (неопределенностей в развитии бизнес-среды) с тем, чтобы обосновать направления проведения соответствующих мероприятий по их разрешению и предложить четыре различных сценария в соответствующих сегментах «сценарного креста»;
- формируется содержание сценария и осуществляется переход к его реализации. Созданная проектная группа разработчиков пользуется обработанной на предыдущей стадии информацией и формирует макет возможных сценариев и этапов его реализации: происходит индивидуализация идеи и выделение глобальных целей (качественно или количественно определенных); дается яркое (легко воспринимаемое оппонентами и участниками процесса, способное убедить в целесообразности предлагаемых действий) описание результатов их осуществления и проводится презентация.

4. Контрольно-корректировочная. Включает конкретные действия в рамках сценарного планирования, предполагающие наблюдение за изменениями в деловой среде, выявление трендов и идентификацию факторов, указывающих, к какому сценарию движется организация. С этой целью устанавливаются индикаторы (непосредственно характер изменений или изменение конкретных показателей), которые повышают или снижают вероятность осуществления каждого сценария. Выбранные индикаторы (например, тенденции в развитии основных экономических показателей, степени финансо-

вой устойчивости) отслеживаются специалистами (подразделениями бизнес-аналитики или конкретными специалистами проектной группы, участвующими в разработке сценариев), в компетенцию которых входит формирование заключения о вероятности реализации различных сценариев.

Если в процессе контроля (о чем свидетельствуют индикаторы) были выявлены слабые места в созданных сценариях либо противоречия в обозначенных трендах, следует пересмотреть сценарий и вернуться к начальной фазе его разработки.

Действенность того или иного сценария во многом обусловлена эффективностью процесса его реализации. Механизмом разрешения этой проблемы является разработка бизнес-плана [4], в основу которого заложены глобальные цели и идеи каждого конкретного сценария в отдельности. В результате генерирования идей сценарии становятся исходным материалом для создания стратегий и разработки оперативных и тактических планов.

Динамично меняющиеся условия развития отечественной бизнес-среды требуют настоящего совершенствования планирования путем внедрения сценарного подхода к обоснованию системы планов. Факторами, обуславливающими необходимость широкого использования сценарного подхода, являются как вызовы внешней среды (последствия мирового экономического кризиса, начальные этапы освоения сути рыночной экономики, проблемы с формированием финансового бюджета, ограниченность в источниках инвестирования, неустойчивость денежно-кредитной политики), так и внутренней (снижение финансовой устойчивости, недостаток средств для финансирования текущей и инновационной деятельности, несовершенство ассортиментной политики, наличие неудовлетворенного спроса, снижение покупательной способности потребителей).

В авторском видении содержание сценарного подхода в системе планирования определяется системой целенаправленных действий по разработке сценариев с позиции заданных компетенций будущего и оценки настоящих и потенциальных возможностей организации.

Формами организационного поведения при обосновании и реализации различных сценариев развития бизнеса выступают «преимущественные аналитики», «предприниматели», «преимущественные создатели».

Процедура разработки и реализации сценариев должна четко проводиться по следующим фазам: информационно-оценочной; логико-аналитической; сценарно-проектной; контрольно-корректировочной.

Инструментарием реализации сценарного подхода выступают целевые компетенции моделирования будущего, сценарные тренды, диаграммы циклической причинности, график разработки сценария, построение «сценарного креста», создание собственно сценария и его экспертиза.

Оценка надежности разработанного сценария и его эффективности должна сопровождаться разработкой бизнес-плана, содержащего программу действий по реализации выбранного сценария.

Л и т е р а т у р а

1. *Лингред, М.* Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией / М. Лингред, Х. Бандхольд. — М. : Олимп-Бизнес, 2009.

Lingred, M. Scenario Planning: Relationship between the Future and the Strategy / M. Lingred, H. Bandhold. — М. : Olympus-Business, 2009.

2. *Владыко, А. В.* Место сценарного подхода в решении проблем стратегического планирования в торговых организациях / А. В. Владыко // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Пермь, 6 июня 2015 г. / Перм. нац. исслед. политехн. ун-т ; редкол.: И. В. Елохова [и др.]. — Пермь, 2015. — С. 203—213.

Vladyko, A. V. Place of the Scenario Approach in Solving Problems of Strategic Planning in Trade Organizations / A. V. Vladyko // Innovative Development of Economics: Trends and Perspec-

tives : materials of IV International scientific and practical conference, Perm, June 6, 2015 / Perm Nat. Research Polytechnic Univ. ; ed.: I. V. Yelokhova [et al.]. — Perm, 2015. — P. 203—213.

3. Владыко, А. В. Планирование с использованием сценариев — эффективный инструмент управления развитием организации в будущем / А. В. Владыко // Проблемы современной экономики: глобальный, национальный и региональный контекст : сб. науч. ст. : в 2 ч. / Гродн. гос. ун-т ; редкол.: М. Е. Карпицкая (гл. ред.) [и др.]. — Гродно, 2015. — Ч. 2. — С. 160—165.

Vladyko, A. V. Planning Using Scenarios — Effective Management Tool of the Organization Development in the Future/ A. V. Vladyko // Problems of Modern Economics: Global, National and Regional Context : Collection of Scientific Articles : in 2 p. / Grodno State Univ. ; ed.: M. E. Karpitskaya (chief editor) [et al.]. — Grodno, 2015. — P. 2. — P. 160—165.

4. Владыко, А. В. Бизнес-планирование : учеб. пособие / А. В. Владыко, Р. П. Валевиц. — Минск : БГЭУ, 2012.

Vladyko, A. V. Business Planning : Training Manual / A. V. Vladyko, R. P. Valevich. — Minsk : BSEU, 2012.

5. Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2003.

Koch, R. Strategy. How to Create and Use an Effective Strategy / R. Koch. — 2nd ed. — SPb. : Piter, 2003.

Статья поступила в редакцию 17.12.2015 г.

УДК 339.138:338.46

E. Demchenko
BSEU (Minsk)

FEATURES OF MARKETING ACTIVITIES IN THE MARKET OF CELLULAR COMMUNICATION

The article discusses the features of the market of communication services, the analysis of market trends are determined by the market prospects of cellular services in the Republic of Belarus, studied the principles and important issues of marketing activities specific to cellular services.

Keywords: *service; international marketing model of services; the specificity of cellular services; telecommunication services market; market share, loyalty programs; marketing strategy.*

E. В. Демченко
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ УСЛУГ СОТОВОЙ СВЯЗИ

В статье рассматриваются особенности рынка услуг связи, проводится анализ тенденций рынка, определяются перспективы развития рынка услуг сотовой связи в Республике Беларусь, исследуются принципы и актуальные вопросы маркетинговой деятельности с учетом специфики услуг сотовой связи.

Ключевые слова: *услуга; международные модели маркетинга услуг; специфика услуг сотовой связи; рынок услуг связи; доля рынка, программы лояльности; маркетинговая стратегия.*

Формирование рыночных отношений предопределяет необходимость более полного использования концепции маркетинга в различных отраслях сферы услуг. В настоящее