

ОСНОВЫ СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА КАК ИНСТРУМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Суворов Арнольд Леонидович

аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», РФ, г. Москва

Алехин Евгений Иванович

научный руководитель, канд. физ.-мат. наук, доцент, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», РФ, г. Москва

Аннотация. Разработка альтернативных сценариев позволяет организациям повысить устойчивость стратегических решений и подготовиться к различным вариантам будущего. В статье рассматриваются основы сценарного анализа как инструмента стратегического прогнозирования в условиях неопределенности. раскрываются этапы разработки сценариев, типология подходов и их практическая применимость в корпоративном и государственном управлении.

Ключевые слова: сценарный анализ; стратегическое прогнозирование; неопределенность; сценарное планирование; типы сценариев; внешняя среда.

Сценарный анализ сегодня признан одним из ключевых инструментов долгосрочного стратегического прогнозирования в условиях высокой неопределенности. Этот подход возник как альтернатива традиционному линейному планированию, которое зачастую показывало низкую эффективность в турбулентной среде. По мнению ряда исследователей, классическое детерминированное планирование плохо справляется с внезапными изменениями во внешней среде, тогда как сценарный метод позволяет учитывать несколько вариантов будущего развития [1, с. 183-184]. Как показывает практика, уже последние три десятилетия многие крупные компании на Западе активно используют сценарное планирование для повышения устойчивости своих стратегий [2, с. 56]. Например, нефтегазовая компания Royal Dutch Shell одной из первых применила сценарный анализ в 1970-х годах и сумела заблаговременно подготовиться к нефтяному кризису 1973 г., что впоследствии позволило ей войти в число лидеров отрасли. Этот пример наглядно демонстрирует потенциал сценарного подхода: рассмотрев альтернативные сценарии (включая возможный резкий рост цен на нефть со стороны ОПЕК), Shell смогла разработать стратегические меры на случай реализации каждого из них [2, с. 59-60]. В результате неожиданное потрясение рынка не застало компанию врасплох, тогда как менее подготовленные конкуренты понесли серьезные потери. Подобные успешные кейсы стимулировали распространение метода: по данным исследований, уже в начале 1980-х годов построение сценариев входило в тройку самых популярных методов долгосрочного планирования и использовалось около 68% крупных компаний.

В стратегическом управлении сценарный анализ трактуется как систематический способ осмысления и описания возможных будущих ситуаций с учетом влияния внешних факторов [2, с. 57]. Иными словами, данный метод предполагает разработку наборов сценариев – детальных описаний последовательности событий, которые с определенной вероятностью могут привести к различным исходам для организации. Как отмечает П. Шварц – автор

концепции «долгосрочного видения» – умение представить разные картины будущего избавляет менеджмент от иллюзии единственности тренда и повышает готовность к неожиданностям [6, с. 37]. Благодаря этому сценарный подход служит основой для гибкого стратегического планирования, позволяя организации проработать ответы на что если-ситуации («what-if») вместо упования на один линейный прогноз.

Следует подчеркнуть, что сценарный анализ – не разовый акт, а процесс, интегрированный в систему стратегического прогнозирования. Его роль двояка. С одной стороны, он повышает когнитивную готовность организации к будущему: по мнению П. Шумейкера, разработка нескольких контрастных сценариев расширяет мировоззрение руководителей и снижает опасность «туннельного видения» [7, с. 195-197]. С другой стороны, сценарный подход создает практическую основу для разработки стратегических решений, устойчивых к различным условиям. Сценарии выступают своего рода промежуточным звеном между анализом внешней среды и формулировкой стратегии, помогая связать воедино результаты прогнозных исследований с планированием конкретных шагов компании [3, с. 60]. Согласно современным исследованиям, успешное использование сценариев способствует более взвешенному принятию решений и повышает способность организации адаптироваться к внезапным изменениям.

Анализ внешней среды и идентификация факторов неопределенности. На первом этапе осуществляется сбор и обработка информации о тенденциях макро- и микросреды, которые могут повлиять на будущее организации. По мнению Д. Мерсера, особое внимание следует уделять раннему распознаванию сигналов грядущих изменений посредством сканирования внешней среды [4, с. 82]. Аналитическая команда изучает политические, экономические, социально-демографические, технологические и иные факторы (методы PEST/STEP-анализа) в поисках ключевых переменных – драйверов, от которых во многом будут зависеть сценарии [2, с. 58-59]. Например, для энергетической компании такими переменными могут оказаться мировые цены на сырье, геополитическая обстановка, появление новых технологий и т.п. Важно включить в рассмотрение неопределенные факторы, то есть те, чье будущее значение сложно спрогнозировать. Как отмечает П. Шумейкер, необходимо выявить широкий круг влияющих на организацию факторов и оценить диапазон их возможных изменений во времени [7, с. 198-199]. На данном этапе также целесообразно учитывать мнения экспертов и стейкхолдеров: так, современная методика предлагает анализировать интересы и влияние основных стейкхолдеров (заинтересованных сторон), поскольку их действия могут существенно влиять на исход разных сценариев. Результатом первого этапа является ограниченный список самых значимых факторов неопределенности – тех самых «осей сценариев», вокруг которых будут строиться разные картины будущего.

Полученные сценарии используются для формирования и оценки стратегических альтернатив: для каждого сценария определяется оптимальная стратегия действий компании, после чего проводится выбор стратегии, наиболее приемлемой при всех рассмотренных вариантах будущего [5, с. 475]. Иными словами, менеджмент ищет robust-стратегию – такую линию поведения, которая приведет к удовлетворительным результатам независимо от того, какой из сценариев реализуется [5, с. 476]. М. Портер отмечает, что строить стратегию, опираясь лишь на один наиболее удобный сценарий, крайне рискованно, тогда как учет сразу всех сценариев сопряжен с издержками и сложностями [2, с. 477]. На практике возможны различные подходы к выбору стратегического решения под неопределенность. Согласно классификации М. Портера, существует пять основных стратегий поведения в условиях сценарного планирования: (а) следовать сценарию, который считается наиболее вероятным; (б) ориентироваться на наиболее благоприятный (оптимистичный) сценарий; (в) выбрать компромиссный вариант, учитывающий несколько сценариев сразу; (г) сохранять максимальную гибкость, чтобы быстро адаптироваться под любой сценарий; (д) пытаться активно влиять на наступление желаемого сценария своими действиями. Каждый из этих подходов имеет плюсы и минусы. Например, следование наиболее вероятному сценарию часто встречается в корпоративной практике, но требует готовности к тому, что исход может не подтвердиться и тогда стратегию придется кардинально менять [2, с. 478].

Другой подход – классификация по характеру предположений и охвату факторов. Некоторые исследования разделяют сценарии на количественные (моделируемые с помощью формальных моделей, математических расчетов) и качественные (описательные, основанные

на экспертных оценках и повествовательных методах). Количественные сценарии часто используются в экономическом прогнозировании (например, сценарии макроэкономического развития, рассчитанные по эконометрическим моделям), тогда как качественные – в областях, где велико влияние трудноформализуемых факторов (геополитика, социальные тренды, технологии). На практике оба подхода сочетаются: качественное описание дополняется расчетами ключевых показателей в каждом сценарии (рост рынка, финансовые результаты, спрос и т.д.). Также различают сценарии уровня отрасли/рынка и сценарии для конкретной организации. Первые фокусируются на внешних условиях (например, глобальные энергосценарии, демографические сценарии), вторые более детально учитывают внутренние решения самой организации и ее возможные ответные стратегии.

Кроме того, в корпоративном планировании часто применяют упрощенную схематику: базовый, оптимистический и пессимистический сценарии. Такой подход широко используется в финансовом прогнозировании, инвестиционном анализе и бюджетировании, когда нужно оценить проект или план по трем вариантам: normal case, best case и worst case. Например, компания может планировать продажи на следующий год исходя из среднего прогноза спроса, а также проработать планы действий при резком увеличении спроса (оптимистичный сценарий) или при его спаде (пессимистичный сценарий). Хотя подобные сценарии зачастую строятся на вариациях одного-двух параметров (объем рынка, цена ресурса и т.п.) и не охватывают всей картины будущего, их использование все равно повышает устойчивость планов. Сценарный анализ же в полном смысле обычно подразумевает более комплексный подход с учетом множества факторов, но число итоговых сценарных альтернатив тоже, как правило, невелико (2–4), чтобы можно было детально проработать стратегические меры для каждого случая.

Применимость разных типов сценариев зависит от горизонта и цели прогнозирования. Количественно обоснованные сценарии удобны для краткосрочных и среднесрочных прогнозов, где важны точные показатели (например, сценарии финансовых результатов на 1–3 года). Качественные, описательные сценарии более востребованы в долгосрочном стратегическом видении (5–15 лет и более), когда речь идет о выявлении слабых сигналов и радикальных сдвигов (технологических прорывов, изменений потребительского поведения и т.п.). Компании высокой технологической и динамичной отрасли (ИТ, телеком, биотех и др.) часто строят несколько сценариев развития рынка, учитывая возможные дисруптивные события (появление новой бизнес-модели, изменение регуляторики). Например, телекоммуникационная компания может разработать сценарии распространения технологии 5G: консервативный (медленное внедрение, ограниченное применение), умеренный и радикальный (взрывной рост новых сервисов на базе 5G), чтобы подготовить соответствующие стратегические решения по инвестициям в инфраструктуру и новые продукты. В то же время для отраслей с относительно стабильными трендами (например, коммунальный сектор) зачастую достаточно базового и стресс-сценария (негативного варианта), чтобы учитывать основные риски. В государственном стратегическом прогнозировании также применяется сценарный подход: правительственные органы разрабатывают сценарии развития экономики (базовый, целевой, кризисный и др.) и на их основе принимают бюджетно-экономические решения. Таким образом, сценарный анализ гибко адаптируется под контекст – от упрощенных сценариев для финансовой оценки риска до комплексных картин будущего для выработки долгосрочной политики.

Сценарный анализ занимает особое место среди инструментов прогнозирования и планирования. Чтобы понять его специфику, рассмотрим сравнительные характеристики сценарного подхода и некоторых других методов стратегического прогнозирования.

Таблица 1.

Сравнение методов стратегического прогнозирования

Метод	Краткое описание	Преимущества	Ограничения и недостатки
Экстраполяция трендов	Проецирование существующих трендов в будущее на основе статистики	Простота, ясность; опора на фактические данные.	Не учитывают изменения и ошибки при

	прошлых лет (линейное прогнозирование).		тен
Эконом-е модел-е	Построение формализованной математической модели системы (экономики, рынка) с заданными параметрами и расчет вариантов при различных исходных данных.	Научная обоснованность, количественная точность результатов; возможность проверки гипотез.	Сложность требует количественные результаты, допущения учитываются факторы
Экспертный метод (Delphi)	Итеративное сборочное прогнозирование на основе мнений группы экспертов; эксперты неоднократно отвечают на вопросы, получая обобщенные результаты предыдущего раунда для уточнения оценок.	Учет опыта и знаний специалистов; достижение консенсуса прогнозов; выявление диапазона мнений.	Длительность субъективного группового влияния, трудно учесть новые явления, эко
Сценарный анализ	Разработка нескольких альтернативных сценариев развития ситуации (качественных описаний будущего с ключевыми параметрами), исходя из разных сочетаний факторов неопределенности.	Учет неопределенности и непредсказуемости; подготовка стратегии к разным условиям; стимулирование стратегической гибкости и инновационного мышления руководства.	Трудность требований анализа, интеграции единый прогноз, отсутствие прогноза, принятие

Как видно из таблицы, сценарный подход выгодно отличается от сугубо количественных методов тем, что позволяет не заикливаться на одном прогнозном значении, а рассматривать «веер» возможностей. Это особенно ценно в условиях нестабильной, быстро меняющейся среды, где экстраполяция прошлого малоэффективна. С другой стороны, у сценарного анализа есть и недостатки: он требует значительных затрат времени и интеллектуальных ресурсов, вовлечения экспертов разного профиля; итогом являются не конкретные цифры, а набор гипотетических ситуаций, что может затруднять коммуникацию результатов к лицам, привыкшим оперировать однозначными плановыми показателями. Поэтому сценарии часто применяются в комплексе с другими инструментами. Например, сначала могут быть сформулированы сценарии внешней среды, а затем под каждый сценарий рассчитаны финансовые показатели компании (budget impact) с помощью экономических моделей. Таким образом, сценарный анализ дополняет, а не отменяет традиционные методы прогнозирования, привнося в стратегическое планирование элемент вариативности и адаптивности.

Сценарный анализ зарекомендовал себя как важный инструмент стратегического прогнозирования, позволяющий компаниям взглянуть за горизонт обыденного планирования. Его применение особенно актуально в эпоху быстрых перемен и неопределенности, когда умение подготовиться к нескольким вариантам будущего становится залогом выживания и успеха. Сценарный метод дополняет традиционные прогнозные техники, вводя элемент творчества и системного мышления в процесс стратегического управления. При грамотном использовании сценарии помогают вовремя распознать угрозы и возможности, повысить устойчивость стратегии и даже обрести новые источники конкурентного преимущества. В то же время, как и любой метод, сценарный анализ не лишен недостатков и требует вдумчивого подхода. Критический анализ показал, что организации должны избегать догматизма в использовании сценариев, сочетать их с практической гибкостью и постоянно совершенствовать методику с учетом накопленного опыта и новых технологий. Перспективы сценарного анализа связаны с его дальнейшей адаптацией к вызовам XXI века – интеграцией с бигдэтой, расширением тематики (включая ESG-сценарии), развитием культуры стратегической гибкости. Можно ожидать, что сценарное мышление станет неотъемлемой частью ДНК успешных компаний будущего, позволяя им не только реагировать на изменения, но и опережать их, формируя желаемое будущее.

Список литературы:

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. — СПб: Питер, 2002. — 464 с. (С. 182-189).
2. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 56-63.
3. Щепилов О.И., Димитриади Н.А. Сценарный анализ в структуре процесса разработки конкурентной стратегии // Финансовые исследования. — 2022. — № 1. — С. 58-79.
4. Mercer D. Scenarios Made Easy // Long Range Planning. — 1995. — Vol. 28, No. 4. — Pp. 81-86.
5. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York: Free Press, 1985. — 557 p.
6. Schnaars S.P. How to Develop Business Strategies from Multiple Scenarios // In: Guth W.D. (ed.). Handbook of Business Strategy. — Boston, MA: Warren, Gorham & Lamont, 1986. — Pp. 229-237.
7. Schoemaker P.J.H. Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation // Strategic Management Journal. — 1993. — Vol. 14, No. 3. — Pp. 193-213.
8. Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. — New York: Currency Doubleday, 1991. — 272 p.
9. Wack P. Scenarios: Shooting the Rapids // Harvard Business Review. — 1985. — Vol. 63, No. 6 (Nov-Dec). — Pp. 139-150.