

УДК 65.012.23
JEL D80

«Сценарный менеджмент»: связь стратегии и тактики

БРАТЧЕНКО СВЕТЛАНА АНАТОЛЬЕВНА,

кандидат экономических наук, доцент Департамента менеджмента,
Финансовый университет, Москва, Россия
svetlana.bratchenko@gmail.com

АННОТАЦИЯ

Еще во второй половине прошлого века эффективная стратегия могла оставаться таковой десятилетиями. Современный руководитель должен уметь предвидеть возможные изменения внешней среды и иметь «в запасе» набор стратегий, или сценариев, оптимизирующих реакцию компании на изменения среды. Сценарный подход – достаточно новый феномен не только в российской, но и в мировой науке управления. Однако в последние годы эта тема звучит все чаще и настойчивей. Это неслучайно, поскольку целый ряд факторов действует сонаправленно: глобализация экономики, информатизация и «интернетизация» бизнеса и повседневной жизни, ускорение коммуникации и принятия решений привели к тому, что слова «волатильность» и «турбулентность» теперь знакомы даже детям. В настоящее время любой руководитель должен быть готов к тому, что условия деятельности его компании могут существенно измениться в любой момент. И поэтому стратегии, которые являются эффективными сегодня, могут без всяких видимых предпосылок перестать быть таковыми завтра. Поскольку тема сценарного менеджмента недостаточно разработана как в мировой, так и в российской науке, представляется важным понять, что составляет содержание понятия «сценарный менеджмент» и как данный термин используется в современной научной литературе. Этому и посвящена данная статья.

Ключевые слова: сценарный менеджмент; турбулентность; волатильность; изменчивость внешней среды.

“Scenario Management”: the Relation Between Strategy and Tactics

BRATCHENKO S.A.

PhD (Economics), Associate Professor of the General Management Department, Financial University,
Moscow, Russia
svetlana.bratchenko@gmail.com

ABSTRACT

As early as in the second half of the past century the effective strategy could remain such for the decades. A modern manager must be able to foresee the possible environment changes and to “keep a stock” of strategies, or scenarios, optimizing the company reaction on environment changes. A scenario approach is a sufficiently new phenomenon both in Russian and world science of management. Nowadays however this topic sounds more often and more persistent. It is not occasionally because a number of factors act co directionally: economy globalization, informatization and business “internitization” in everyday life, communication and making decisions boosting caused the fact that the words “volatility” and “turbulence” are now known even for children. At present time any manager must be ready for the fact that the conditions of the company activity can be substantially changed at any moment. That is why the strategies which are efficient today can cease be such without any seen prerequisites tomorrow. As far as the topic of scenario management has not been sufficiently worked out both in Russian and

world science it is important to be aware of the concept “scenario management” and how this term is used in the modern scientific literature. That is what the article is devoted to.

Keywords: scenario management, turbulence, volatility, environment changes.

Начнем с очевидного. Что такое сценарность? Слово, производное от «сценарий», употребляемое преимущественно в кинематографе, на телевидении и в литературе и означающее, согласно словарю С.И. Ожегова, «драматическое произведение с подробным описанием действия и реплик, предназначенное для создания кино или телефильма, а также краткая сюжетная схема театрального представления, спектакля», т.е. описание некоей последовательности действий, следующих из некоторой посылки (так называемой завязки сюжета). По аналогии понятие «сценарий» применяется в политической, военной и экономической областях, когда строится план действий, базирующийся на некоем предположении, прогнозе, стратегии или цели. В этом контексте уместно вспомнить определение сценария, данное основателем теории игр Дж. Фон Нейманом: «сценарий — это упорядоченная во времени и предназначенная для будущей гипотетической ситуации последовательность эпизодов, логически связанных друг с другом причинно-следственными связями» [1]; таким образом, имеет место применение на практике логической конструкции «если ..., то ...»

Качество разработки сценария (предвидения) затем проверяется самой жизнью. Известен пример сложнейшего сценария — битвы первого периода войны, разработанного так точно, что его «удалось выполнить с точностью до одного дня». Речь идет о плане начальника прусско-германского генерального штаба фон Мольтке (старшего) относительно действий германской стороны в случае, если Франция нападет на Германию. Говорят, что Мольтке спал, когда ему принесли телеграмму с сообщением о начале войны; когда его разбудили, он сказал: «План кампании — в третьем ящике моего письменного стола», а затем перевернулся на другой бок и заснул снова. И действительно, все сложилось так, как он «расписал» в своем сценарии.

В экономике сценарий — это категория стратегического менеджмента, задача которого — выбор самой лучшей [т.е. единственной (*sic!*)] стратегии из множества возможных для достижения

выбранной цели. Для реализации избранной стратегии может разрабатываться развернутый во времени план (сценарий). Именно так стоял вопрос в большинстве работ еще в конце XX в. (К. Боумен, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, М. Портер и др.). Сценарий и сценарность — разные категории, сценарий существенно уже, чем сценарность. Сценарий — это наиболее вероятный или наиболее эффективный вариант «если ..., то ...», а сценарность — разработка одновременно нескольких альтернативных сценариев для нескольких вариантов развития событий.

В изучении стратегий и разработке альтернативных сценариев приоритет опять за военной и политической науками. Первым известным изложением системы военных стратегий является трактат «Искусство войны» китайского историка и мыслителя IV века до н.э. Сунь-цзы.

В бизнесе категорию «сценарий» в контексте «просчета вариантов», т.е. «сценарности», впервые начали использовать в стратегическом менеджменте в 70-е годы прошлого века в США. Первопроходцем на этой ниве считают компанию *Royal Dutch Shell*: именно благодаря сценарным технологиям, когда в 1973 г. разразилась арабо-израильская война, компания оказалась к ней готова. Способность предвидеть возможные варианты будущего и действовать быстро по праву считается главной причиной успеха компании в последующие годы [2]. Разработки *Shell* намного опередили свое время, так что до сих пор ученые продолжают анализировать этот опыт [3]. Популярность сценарного планирования в то время оказалась недолгой, условия для его массового применения еще не созрели, при стабильной или инерционной внешней среде оптимальная стратегия остается таковой в течение продолжительного периода времени, при разработке стратегии изменениями внешней среды можно было пренебречь. Поэтому к сценариям и сценарности вернулись уже только в начале этого века, когда принятие решений, в том числе стратегических, значительно усложнилось благодаря возрастанию неопределенности

внешней среды, поскольку одновременно стали действовать три группы факторов:

1. Произошел переход от ненасыщенного «рынка продавца» к насыщенному «рынку покупателя».

а. В этих условиях успех компании начал зависеть не только и не столько от уровня издержек, сколько от того, сумела ли компания привлечь потенциального покупателя. Усиление борьбы за покупателей означало усиление конкуренции на рынке.

б. Выигрывали те компании, которые более интенсивно использовали инструменты конкурентной борьбы. Задача обогнать конкурента из актуальной становилась насущной.

Одно из средств — изменения. Критичной стала скорость реакции на изменения рынка. В настоящее время вопрос стоит не в плоскости необходимости изменений, а в плоскости скорости изменений и непрерывности изменений (М. Линдгрэн приводит меткую ссылку на разговор Алисы и королевы из «Алисы в Зазеркалье» Льюиса Керролла: «В быстро меняющемся мире приходится бежать изо всех сил, чтобы остаться на месте, а чтобы попасть куда-нибудь, надо бежать вдвое быстрее»).

с. Однако выигрывали не те, кто реагировал «в ответ», а те, кто опережал, предугадывал развитие событий, то, как будут действовать конкуренты, как изменится мир. Те, кто используют сценарное планирование и сценарный менеджмент, предугадывают более точно. И еще оказываются готовыми к этим изменениям.

2. Компьютер и Интернет прочно вошли в жизнь каждого человека, преобразили технологии ведения бизнеса. Каждая операция компании оперативно отражается в памяти компьютера, детальная информация о состоянии компании в любой момент времени доступна всем доверенным лицам.

а. Скорость коммуникации и доступность информации возросли на много порядков.

б. Благодаря этому существенно возросла скорость принятия решений, а значит, и возможность осуществления изменений.

3. Глобализация экономики и вообще всей жизни — «знамя», под которым развивается человечество в последние десятилетия, и чем дальше, тем в большей степени. Это имеет, по крайней мере, два важных следствия в контексте данной статьи.

а. Экономика становится все более взаимозависимой, изменения в одном «конце света» сказываются в другом, решения, принятые руководством какой-то компании, о существовании которой вы до этого и не подозревали, вдруг «окольным путем» сказываются на условиях деятельности компании, которой вы руководите.

б. Весь мир, и экономика в частности, становятся все более «управляемыми», решения, принимаемые руководителями стран или крупных компаний, оказываются все более значимыми для мировой экономики или отдельных ее секторов и, как следствие, для отдельных компаний. Например, «обмен санкциями между Европой и Россией ставит под угрозу более двух миллионов рабочих мест и добавленную стоимость в размере около 100 млрд евро в масштабах всей Европы», — таковы выводы Австрийского института экономических исследований (*WIFO*).

Таким образом, внешняя среда компаний становится все более изменчивой и менее предсказуемой. Волатильность и турбулентность становятся существенными характеристиками современного мира и современной экономики. В данных условиях выигрывают те компании, которые оказываются готовыми к этим непредсказуемым изменениям. Одним из инструментов, позволяющим если не нивелировать, то значительно смягчить последствия неопределенности, является сценарный подход.

Как это часто бывает в менеджменте, теория идет «рука об руку» с практикой. В ответ на потребность появляются теоретические работы и обобщения. Среди работ западных авторов на «сценарную» тему показательными можно назвать работы Д. Аакера и М. Линдгрена [2, 4]. Эти авторы «закладывают камни» в фундамент сценарного менеджмента и в данном контексте представляется важным отметить следующее.

1. В их работах речь идет не о сценарном менеджменте. Аакер пишет о сценарном *анализе*, Линдгрэн — о сценарном *планировании*.

2. Аакер подчеркивает необходимость создавать альтернативные сценарии, особенно на случай непредвиденных обстоятельств, для «преодоления проблем, связанных со сложностями окружающей среды», рассматривает «сценарный анализ как способ проверки различных предположений о будущем, который включает в себя построение двух или трех правдоподобных сценариев, разработку для каждого из них адек-

ватной стратегии, оценку вероятности осуществления сценариев и оценку результирующих стратегий», что полностью созвучно современной проблематике.

3. Однако он говорит об использовании сценарного подхода несколько расширительно, смотрит на сценарный анализ «из стратегического менеджмента», для него сценарность — не одновременно несколько «если» и несколько «то», а прежде всего поиск единственной стратегии, которую нужно проверить «относительно нескольких разрабатываемых сценариев» (Хотя действительно полезно проверить каждую стратегию на устойчивость относительно основных прогнозируемых сценариев) [4].

4. Кроме того, Д. Аакер пишет, что «сценарии полезно строить на базе возможных результатов: оптимистичного, пессимистичного и наиболее вероятного» [4]. Это действительно полезно, однако, несмотря на употребление слова «сценарий», данный подход скорее можно отнести к инструментам риск-менеджмента, в то время как сценарный менеджмент, на наш взгляд, все-таки включает разработку вариативной реакции компании на качественно различные варианты (прогнозы) состояния внешней среды.

Хотя в российской литературе целый ряд авторов, занимающихся стратегическим менеджментом, внесли свой вклад как в сценарную проблематику в целом (О. Виханский, А. Панкрухин, Р. Фатхутдинов и др.), так и отдельных ее аспектов [5], тема еще ждет своего фундаментального исследователя. Однако многие авторы понимают, что тема перспективна: статей по этой проблематике огромное количество (в качестве примеров приведена их малая часть, рамки настоящей статьи не позволяют провести более масштабное исследование). Что можно сказать по данному поводу?

1. Большинство работ носит «постановочный характер»: декларируется, что применение сценарного подхода плодотворно для исследования данной темы (темы статьи) или данной проблемы. [1, 6, 7].

2. Приводятся примеры применения сценарного подхода западными и российскими компаниями [1] (обычно без конкретики, скорее их можно было бы назвать упоминаниями).

3. Приводимые примеры сценариев чаще всего относятся не к сценарному менеджменту и не

к сценарному планированию, а к стратегическому планированию в узком смысле слова (предлагаемые стратегии являются лишь альтернативными, например инвестиционными проектами), или к риск-менеджменту, или анализу чувствительности, поскольку стратегии различаются не качественно, а лишь как оптимистичная — реалистичная — пессимистичная [1, 6, 7].

4. Иногда встречаются примеры непонимания авторами содержания сценарного подхода. Так, в статье в качестве сценариев вместо содержательного анализа вариантов возможного развития событий предлагается симуляция условий методом Монте-Карло [8].

5. Примеров именно сценарного подхода, когда рассчитываются последствия двух принципиально разных предположений (условий), достаточно мало [9].

В связи с этим необходимо отметить следующее.

1. Сценарный менеджмент — это управление в условиях неопределенности и изменчивости условий (внешней среды), при котором выделяются качественно различные вероятные варианты изменения среды, и для каждого варианта разрабатывается наиболее эффективная стратегия (сценарий деятельности).

2. Ключевым условием сценарного менеджмента является не разнообразие последствий, а наличие и разнообразие условий, разнообразие «если...».

3. «Настоящий» сценарный менеджмент в качестве условий, в качестве «если...» часто опирается не на прогнозы, т.е. некие рациональные результаты, как это бывает в «стандартном» стратегическом менеджменте, а на образы видения будущего, «продукты» деятельности правого полушария мозга. Если же мы собираемся опираться на анализ, этот анализ должен обязательно включать анализ макросреды, и как можно шире (используя сугубо инструменты экономического прогноза при разработке стратегии в 2013 г., на 2014 г. невозможно было предусмотреть, например, санкции).

4. Сценарный менеджмент — это управление, а не только анализ и не только планирование, он включает как разработку сценариев, так и их реализацию на практике.

5. На практике реализуется сценарий, отвечающий наиболее вероятному развитию среды.

6. Все сценарии должны быть совместимы и «переключаемы» между собой: в случае если в среде вдруг реализуется условие, отвечающее иному сценарию, компании (или иному объекту управления) следует переключиться на соответствующий сценарий.

Сценарный менеджмент, будучи разделом стратегического менеджмента, занимает в нем особое место. Если задача «стандартного» стратегического менеджмента — поиск самой эффективной стратегии и соответственно мышление в терминах единственной стратегии, то сценарный менеджмент можно образно назвать мегастратегическим менеджментом, поскольку он оперирует несколькими стратегиями сразу, такой многомерной метастратегией.

При этом применение логического оператора «если ..., то ...» является необходимым, но не является достаточным признаком сценарного менеджмента («отсидел» в офисе 22 рабочих дня — получил зарплату). Как минимум, необходим качественно вариативный прогноз развития среды и сценарный ответ на каждый вариант.

Сценарный менеджмент не сводится к другим разделам стратегического менеджмента, а именно:

Если задача — выбрать лучшую стратегию среди нескольких стратегий при предположении о постоянстве условий среды, как, например, в проектом менеджменте, это не имеет отношения к сценарному менеджменту.

Если мы разрабатываем сценарий для наиболее вероятного прогноза развития внешней среды (цена на сырье x , отпускная цена на производимый компанией продукт y) и задаем себе вопрос,

что будет, например, с прибылью компании, если цена немного изменится, — это не сценарный менеджмент (ведь стратегия, т.е. сценарий деятельности компании, останется прежней), это анализ чувствительности.

Если в соответствии с наиболее вероятным прогнозом развития внешней среды предполагается, что цена на сырье будет x , а отпускная цена на производимый компанией продукт — y , и мы задаем себе вопросы: а если случится не наиболее вероятный (по нашим оценкам) сценарий развития среды; каков самый худший для нас, но возможный прогноз значений цены; какова вероятность данного значения и что при этом будет с прибылью; что нам принесет самый благоприятный возможный прогноз, — это тоже не сценарный менеджмент, это риск-менеджмент.

Существует также ситуационный менеджмент, который не тождествен сценарному менеджменту, потому что задача ситуационного подхода — найти связь между типом проблемы (ситуацией) и наиболее эффективным способом ее решения (например, между типом внешней среды и типом организационной структуры), при этом ситуационный менеджмент не связан с поиском наиболее эффективной реакции на варианты развития среды. Дополнительным поводом для заблуждений, вероятно, является не совсем удачный перевод термина *management contingency* на русский язык как ситуационный менеджмент.

Таким образом, очевидно, что тема сценарного менеджмента весьма злободневна, но еще недостаточно разработана в нашей литературе и ждет своего исследователя.

ЛИТЕРАТУРА

1. Коростелева Е.М. Использование сценарного планирования как инструмента для формирования стратегии // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2009. Вып. 2–1. С. 12–19.
2. Лундгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 256 с.
3. Wilkinson A., Kupers R. Living in the futures. How scenario planning changed corporate strategy. *Harvard business review*, 2013, May, pp. 3–11.
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
5. Рохчин В.Е., Ветрова Е.Н. Разработка сценарных условий долгосрочного развития региона // Вопросы территориального развития. 2014. № 6. С. 1–10.
6. Анохина Ю.А., Артамонов Б.В. Концепция сценарного прогнозирования развития бизнес-системы // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. № 3. С. 248–253.

7. Лочан С.А., Федюнин Д.В. К вопросу сценарного управления продвижения продукции предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2014. № 3. С. 288–295.
8. Назаренко А.В., Звягинцева О.С. Сценарное прогнозирование развития социально-экономических систем // Политематический сетевой электронный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2012. № 84. С. 1–13.
9. Коротаев А.В., Зинькина Ю.В. Математическое моделирование и сценарное прогнозирование демографического будущего КНР // Восточная аналитика. 2014. № 4. С. 36–41.

REFERENCES

1. Korosteleva E.M. Ispol'zovanie scenarnogo planirovaniya kak instrumenta dlja formirovaniya strategii [Use of scenario planning as tool for strategy formation]. *Izvestija Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomicheskie i juridicheskie nauki — News of the Tula state university. Economic and jurisprudence*, 2009, Issue 2–1, pp. 12–19 (in Russian).
2. Lindgren M., Bandkhold X. Scenarnoe planirovanie. Svjaz' mezhdubudushhim i strategiej [Scenario planning. Communication between the future and strategy]. Moscow, Olympe-business, 2009, 256 p. (in Russian).
3. Wilkinson A., Kupers R. Living in the futures. How scenario planning changed corporate strategy. *Harvard business review*, 2013, May, pp. 3–11.
4. Aaker D. Strategicheskoe rynochnoe upravlenie [Strategic market management]. St. Petersburg, Piter, 2007, 496 p. (in Russian).
5. Rokhchin V.E., Vetrova E.N. Razrabotka scenarnyh uslovij dolgosrochnogo razvitija regiona [Development of scenario conditions of long-term development of the region]. *Voprosy territorial'nogo razvitija — Questions of territorial development*, 2014, no. 6, pp. 1–10 (in Russian).
6. Anokhina Yu.A., Artamonov B.V. Konceptcija scenarnogo prognozirovaniya razvitija biznes-sistemy [The concept of scenario forecasting of development of business system]. *Sovremennye tendencii v jekonomike i upravlenii: novyj vzgljad — Current trends in economy and management: new view*, 2010, no. 3, pp. 248–253 (in Russian).
7. Lochan S.A., Fedyunin D.V. K voprosu scenarnogo upravlenija prodvizhenija produkcii predpriyatija [To a question of scenario management of advance of production of the enterprise]. *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Serija «Jekonomika i jekologicheskij menedzhment» — NIU ITMO Scientific magazine. "Economy and Ecological Management" series*, 2014, no. 3, pp. 288–295 (in Russian).
8. Nazarenko A.V., Zvyagintseva O.S. Scenarnoe prognozirovanie razvitija social'no-jekonomicheskikh sistem [Scenario forecasting of development of social and economic systems]. *Politematicheskij setevoj jelektronnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta — Polythematic network online magazine of the Kuban state agricultural university*, 2012, no. 84, pp. 1–13 (in Russian).
9. Korotayev A.V., Zinkina Yu.V. Matematicheskoe modelirovanie i scenarnoe prognozirovanie demograficheskogo budushhego KNR [Mathematical modeling and scenario forecasting of the demographic future of the People's Republic of China]. *Vostochnaja analitika — East analytics*, 2014, no. 4, pp. 36–41 (in Russian).