

Гусева Оксана Владимировна

ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2011/6/63.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2011. № 6 (49). С. 196-199. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2011/6/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

- ввод в действие государственной системы поощрения промышленного экспорта, в том числе в форме госкредитов, гарантий и иных форм финансирования экспортеров и их внешнеэкономической маркетинговой деятельности. Особенно это касается мер поддержки аграрного сектора;

- создание механизмов временной государственной поддержки предприятий региона, особо страдающих от резко возросшего импорта;

- срочная разработка и принятие научно-обоснованной промышленной (отраслевой) политики России как базы для избирательной защиты отечественных производителей, поощрения конкуренции на внутреннем рынке. Без такой политики успешное развитие внешнеэкономической деятельности региона невозможно;

- подготовка в регионе специализированных во внешнеэкономической деятельности кадров (юристов и экономистов);

- постоянный мониторинг внешнеторговых контрагентов и всех торговых барьеров, создаваемых ими, публикация регулярных отчетов его результатов;

- создание государственной системы внешнеэкономической информации для предприятий (цены, условия торговли и т.п.).

Требование системности и комплексного характера поддержки экспорта совсем не означает, что надо немедленно решить все вопросы. Но их абсолютно необходимо начать решать уже сегодня.

Двигаться вперед целесообразно поэтапно, от одного положительного примера, доказавшего свою эффективность, к следующему. Выбрать вначале два-три перспективных проекта, вывести их на внешний рынок. Отработать на них механизмы поддержки и дальше уже двигаться быстрее. Начать же движение необходимо уже сегодня [1].

Список литературы

1. **Воробьева Н. В., Воробьев С. А.** Меры государственного регулирования внешней торговли для поддержания экспорта РФ // Опыт и проблемы социально-экономических преобразований в условиях трансформации общества: регион, город, предприятие: сб. науч. матер. II Межд. науч.-практ. конф. Пенза, 2004. С. 72-75.
2. **Нырова Н. Г.** Внешнеэкономическая деятельность предприятий Удмуртской Республики // Вестник Удмуртского университета. 2011. № 1. С. 101-106.
3. **Ставропольский край в цифрах:** стат. сб. / Ставроп. кр. ком. гос. стат. Ставрополь, 2010. 246 с.

УДК 33

Оксана Владимировна Гусева

Саратовский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского

ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ[©]

Один из основных способов долгосрочного планирования, активно используемый последние три десятилетия большинством западных компаний, - сценарное планирование. Разработка сценариев используется как альтернатива линейному планированию, которое часто показывало неэффективность и неточность при построении стратегических планов и прогнозов, особенно в период экономической нестабильности [3, с. 56].

История планирования сценариев богата разнообразными событиями. На протяжении многих столетий люди пытаются принимать решения, касающиеся дня сегодняшнего, изучая варианты своего завтра. Если бы завтрашний день был более предсказуемым, количество таких вариантов оказывалось бы весьма ограниченным, а решения, принимаемые на их основе, имели бы неплохие шансы оказаться разумными. Однако в наше время завидным постоянством отличаются лишь сами перемены. А в мире, где «правила игры» переписываются едва ли не ежедневно, планирование напоминает скорее гадание на кофейной гуще, а не принятие разумных и обоснованных решений. Сложные времена требуют мощных и эффективных инструментов [5, с. 5].

Сценарное планирование - это один из наиболее эффективных системных инструментов стратегического менеджмента вообще и стратегического анализа в частности. Указанная особенность (принадлежность к стратегии) является существенной и определяющей для современного сценарного планирования. Но при этом заметно более развитыми стали конкретные техники разработки сценариев, намного повысились требования к качеству их ключевых позиций, которые являются важной базой для разработки и/или выбора соответствующих стратегий [4].

Сценарное планирование - это процесс, в ходе которого люди, наделенные властью в компании, заново оценивают свои основные убеждения относительно своего бизнеса. Первым шагом здесь должно стать выделение заранее предопределенных событий (если они есть): технологий и разработок, которым на 90% обеспечен успех на основании прошлого опыта, принимая во внимание интересы всех ключевых

сторон. При наличии таких событий будущее можно всегда предугадать с высокой степенью определенности, если тщательно проанализировать факты.

Сценарное планирование - метод экспертного прогнозирования. Под сценарием понимается гипотетическая последовательность событий, показывающая, как при заданных начальных условиях может шаг за шагом изменяться будущее состояние исследуемого объекта.

Одни рассматривают сценарное планирование как способ развития мышления менеджеров; другие - как набор специальных инструментов для составления сценариев и моделей будущего; третьи - как метод снижения масштабных рисков и составления планов для непредвиденных обстоятельств.

Существует несколько различных целей использования сценариев, но главной целью является уменьшение неопределенности будущего развития событий.

Экономика России периодически функционирует в режиме кризиса. Однако издержки кризисного периода могли быть значительно меньше, если бы аппараты управления всех уровней власти опирались в своих действиях не только на стандартные модели и схемы, предлагаемые МВФ, Всемирным банком и их российскими последователями, но более активно использовали мощный потенциал российских математиков и экономистов. И инициировали бы создание прогнозных сценариев социально-экономического развития регионов и территориально-отраслевых комплексов в условиях кризиса.

Приходится констатировать, что, несмотря на отдельные позитивные изменения, в целом существенных перемен в организации стратегического планирования на уровне регионов-субъектов Федерации и действующих на их территориях отраслевых комплексов так и не произошло [2].

В настоящее время в России создано необходимое научное обеспечение сценарного планирования, и Правительство РФ перешло к разработке научно обоснованных среднесрочных сценариев развития экономики страны и регионов. Однако разрабатываемые сценарии касаются обычно только двух вариантов: «инерционного» и «инновационного». Разработка сценариев функционирования экономики в условиях кризиса отсутствует. При наступлении кризиса особенно это сказывается на развитии территориально-отраслевых комплексов и как следствие на экономике регионов.

В 2008 году в нашем регионе были разработаны «Стратегические направления социально-экономического развития Саратовской области до 2025 года», в котором определены фундаментальные факторы, а также основные риски развития области на ближайшие 15-20 лет [8].

Предложено три варианта сценария развития Саратовской области: сценарий инерционного развития, сценарий ресурсно-инвестиционного развития, сценарий инновационного развития.

Сценарий инерционного развития характеризуется сохранением сложившейся структуры промышленного и аграрного комплексов в экономике. Среднегодовые темпы роста ВРП будут постепенно падать и в целом за 2008-2025 годы составят 4,5%.

Сценарий ресурсно-инвестиционного развития опирается на наиболее полное вовлечение в хозяйственный оборот и рациональное использование имеющихся ресурсов Саратовской области (минерально-сырьевых, трудовых, финансовых и инновационных ресурсов, основных производственных фондов). Сценарий предполагает обеспечение высоких и устойчивых темпов развития промышленного и аграрного комплексов области. Темпы развития экономики - до 6,5% в год.

Сценарий инновационного развития предполагает прорыв в достижении качественно нового уровня конкурентоспособности экономики области на базе инноваций и развития новых бизнесов. В рамках сценария планируется реализация на территории области масштабных инвестиционных проектов, привлечение в область бизнесов, позволяющих увеличить уровень технологических переделов и повысить добавленную стоимость в экономике. Экономика выходит на траекторию роста с темпом 8-8,5% в год.

Инновационный сценарий выступает в качестве целевого для экономической и социальной политики области, поскольку только он в полной мере позволяет изменить положение региона в структуре экономики России и обеспечить конкурентный уровень и качество жизни в области.

Определена генеральная стратегическая цель: Саратовская область к 2025 году - один из наиболее развитых промышленно-аграрных регионов страны, с конкурентоспособной экономикой инновационного типа, привлекательный и комфортный для жизни населения.

Стратегические направления развития Саратовской области:

- обеспечение высоких и устойчивых темпов развития промышленного и аграрного комплексов региона;
- достижение качественно нового уровня конкурентоспособности экономики области на базе инноваций и развития новых бизнесов;
- формирование транспортно-логистического комплекса межрегионального значения;
- кардинальное повышение уровня и качества жизни населения;
- создание условий для динамичного развития человеческого потенциала.

Сейчас необходимо в полной мере развивать данные направления или подготавливать почву для них. В феврале 2011 Правительство области внесло поправки в разработанный в 2008 году проект развития экономики. В новом варианте учтено воздействие мирового финансового кризиса на все сферы системы управления развития региона.

В Стратегии определены приоритетные направления развития промышленного комплекса. По итогам 2025 года планируется достичь: роста объемов отгруженных товаров собственного производства промышленным комплексом области не менее чем в 3 раза (650 млрд. руб. в ценах 2009 года); повышения уровня

производительности труда не менее, чем в 4 раза (около 5,2 млн на чел. в год); повышения энергоэффективности промышленности не менее чем в 2 раза.

Для достижения таких результатов должны реализоваться инвестиционные проекты. Среди них: создание металлургического кластера на территории Балаковского района на базе проекта строительства завода ЗАО «Северсталь - Сортовой завод Балаково» с реализацией второго этапа - создание сервисного металлоцентра; производство бензинов и дизельного топлива класса Евро 4 и Евро 5 («Саратовский НПЗ»); проект перепрофилирования объекта утилизации химического оружия в п. Горном на выпуск высокотехнологичных материалов; достройка пятого и шестого блоков БАЭС; строительство второй очереди завода по очистке природного и попутного газа «ДИАЛЛ АЛБЯНС»; развитие «Тролзы» с освоением новых энергосберегающих машин; выход на проектную мощность совместного предприятия «ЕПК - Бренко Подшипниковая Компания» по выпуску буксовых конических подшипников кассетного типа (ТВУ); производство энергосберегающей продукции («НПФ «Моссар», НПП «Контакт», ЭПО «Сигнал»); развитие биотехнологий (инвестиционные проекты компаний «Нита-Фарм», «Биоамид» по разработке новых видов лекарственных и фармацевтических средств).

Губернатор Саратовской области Павел Ипатов уверен, что через девять лет за счет модернизации экономики регион станет не только аграрным, но и индустриальным краем.

«Мы четко представляем, что будет в Саратовской области в 2020 году. Это будет индустриальный край. Мы поставили четкую задачу - модернизировать промышленность на основе инноваций. Также Саратовская область - это аграрный край. Это два фрагмента из новой программы (развития области)», - цитирует Мининформпечати региона слова Ипатова, сказанные на форуме «Стратегия 2020. Региональная проекция» в пятницу в Саратове.

«В Саратове сейчас нет туризма, мы это направление тоже будем развивать. Мы будем развивать то, что уже есть», - добавил глава региона.

Отсюда следует, что в ближайшие годы в Саратовской области будет реализован десяток крупных инвестиционных проектов, отметив в качестве примера проект «Северстали» по строительству сортового мини-завода в Балаково, а также модернизацию стекольных заводов.

«В области есть проект в чистом виде инновационный - это создание в поселке Горный (на базе объекта по уничтожению химического оружия) нового технологического инновационного центра по утилизации вредных материалов - цианида, мышьяка, калия, которые в перспективе станут новыми инновационными материалами. Это непростая задача, но она в стратегии развития области прописана», - добавил губернатор.

П. Л. Ипатов пояснил, что есть три направления, которые позволят перейти от разговоров о модернизации к делу: привлечение инвестиций крупного бизнеса, привлечение бюджетных средств по федеральным целевым программам и поддержка местных компаний в реализации их проектов [7].

В компании при разработке сценариев необходимо учитывать, насколько планируемый рост обеспечен реальными возможностями производства. Чтобы выяснить это, достаточно просто поговорить с начальниками производственных цехов. В большинстве случаев они могут реально оценить имеющиеся возможности и расскажут, какое оборудование нужно заменить и докупить, где можно дополнительно найти людей и, главное, - сколько на это потребуется времени и средств.

Можно выделить множество маркетинговых ошибок, мешающих расширяться, и расти и дающих фирме неправильную оценку ее возможностей или рынка. Сценарии разрешения каждая фирма выбирает свои. Но стоит обратить внимание, что, выбирая конкретный сценарий своего развития, она должна минимизировать риски и стремиться к достижению собственных целей.

Изменения системы планирования не успевают за соответствующими изменениями в структурах, системах управления предприятиями. Существуют единые принципы планирования, которые используются практически без изменений во всех регионах, отраслях, всеми предприятиями, почти без учета особенностей организационных структур, систем управления, систем распределения, делегирования полномочий, взаимосвязей между текущими и стратегическими задачами, региональными и отраслевыми особенностями предприятий.

Возможности планирования в экономической организации предприятия ограничены рядом объективных и субъективных причин. Одна из них: неопределенность рыночной сферы. Любая экономическая организация, будь то западная фирма или российское предприятие, в своей деятельности неизбежно сталкивается с неопределенностью. Фирма не обладает достаточными (полными) данными о своем настоящем и будущем, она не в состоянии предугадать все изменения, которое могут произойти во внешней среде. Планирование является одним из способов прояснения внутренних условий деятельности, т.е. уменьшения неопределенности риска.

Однако, любой, даже самой крупной фирме не по силам полностью устранить неопределенность, а, следовательно, целиком спланировать свою деятельность. Ведь устранить неопределенность - значит устранить сам рынок, разнообразие несопадающих интересов и действий субъектов рынка [1, с. 20].

Другая проблема: плановики всегда ограничены во времени, поэтому они нуждаются в достаточном количестве, перекрывающих собою все мыслимые варианты, сценариев (необходимо быть готовыми к любому непредвиденному развитию событий). В то же время число подобных сценариев должно быть ограничено, иначе с ними было бы просто невозможно работать. Но тут встает вопрос, что делать с этими сценариями? На что делать ставку: на сценарии более вероятные, более выгодные, более защищенные, более гибкие или

уже имевшие прецеденты? Возникает еще одна проблема, которой П. Вак уделяет много внимания: как убедить менеджеров действовать в соответствии с представляющимся наилучшим сценарием? Изменение мировоззрения менеджеров - задача гораздо более трудная, чем само построение сценариев. Но она стоит затраченных усилий.

Мало кто из руководителей напрямую назвал сценарное планирование в качестве используемого управленческого инструмента. Тем не менее, при анализе ответов было выявлено его достаточно активное фактическое использование компаниями.

Генеральный директор компании «Свеза-Лес» Андрей Кашубский весьма лаконичен в описании использования сценарного планирования: «Да, план был разработан в октябре 2008 и реализован. План содержал 2 сценария - Рецессия и Депрессия. По темпам падения спроса мы оценили ситуацию в ноябре как сценарий Депрессия и активно провели сокращения затрат по всей компании. В результате себестоимость продукции была снижена на 30-40%».

Видна понятная логика формирования вариантов плана и принимаемых решений. Надо признать, что это не очень типично. Исследования выявили труднообъяснимую тягу менеджеров к макроэкономическому прогнозированию. Если их не остановить, менеджеры почему-то готовы часами обсуждать динамику цен на нефть или курс рубля, даже когда эти показатели практически не влияют на бизнес компании.

Пример. Допустим, что для автомобилестроительной компании в рассматриваемом стратегическом периоде сценарными драйверами являются цена на бензин и политика государственного протекционизма. Тогда оказываются возможными четыре сценария, соответствующие четырем разным логикам:

Сценарий № 1. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях повсеместного протекционизма. В таком случае конкурентное преимущество будут иметь местные производители малолитражных машин, т.е. экономичных по фактору бензина автомобилей.

Сценарий № 2. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях отсутствия на глобальном рынке протекционистских барьеров. В такой ситуации на глобальном рынке будет доминировать импорт автомашин, которые являются наиболее конкурентоспособными по фактору использования дорогого бензина.

Сценарий № 3. Низкие цены на бензин назначаются в условиях протекционизма. Тогда, например, американские автомобили, которые потребляют много бензина, будут иметь хороший сбыт в США, но не за рубежом.

Сценарий № 4. Низкие цены на бензин устанавливаются в условиях открытого глобального рынка. В подобной ситуации экономичные автомашины будут достаточно интенсивно конкурировать между собой по всему миру, но при этом большие автомобили (не малолитражки) станут находить спрос и на зарубежных рынках.

Сценарное планирование необходимый инструмент при стратегическом планировании и управлении в целом. Проблему применения сценарного планирования в России российские менеджеры связывают с большими затратами времени на разработку сценариев. Сценарное планирование показало свою эффективность в период кризисных явлений, когда фирмы, применившие сценарное планирование - были готовы к изменениям и просто применяли другой сценарий, продолжая плыть по течению.

В условиях неопределенности аналитики и руководители не готовы взять на себя ответственность за прогнозы целевых значений ключевых для компании показателей. Нормальным стало давать прогнозы в форме определенного интервала значений для выручки, стоимости услуг поставщиков, курса доллара и т.п. Процесс планирования в условиях кризиса неизбежно перейдет на другую технологию - технологию сценарного планирования, которая в рамках нескольких сценариев позволяет более гибко и эффективно перераспределять и использовать ресурсы компании на приоритетных направлениях бизнеса.

В конечном итоге данный подход, будет способствовать повышению делового потенциала российских инновационных компаний, как на российском, так и на мировом уровне. Повышение делового потенциала произойдет не только с позиций компании, но и (при широком применении данного метода) с позиции страны в целом, и Россия сможет усилить свои позиции на мировом рынке IT-технологий. Результатом будет являться увеличение показателей экономического благосостояния страны и решение проблемы формирования эффективной российской инновационной модели [6].

Список литературы

1. **Бизнес-планирование:** учебник / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2009. 815 с.
2. **Гайсин Т. Ф.** Сценарное планирование развития региональных отраслевых комплексов как инструмент предотвращения негативных последствий кризиса // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». М.: Изд-во МГОУ, 2009. № 1. 110 с.
3. **Лаева Т. В.** Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 2. С. 56-63.
4. **Попов С.** Стратегическое планирование и стратегический анализ // Менеджмент сегодня. 2001. № 3.
5. **Рингланд Д.** Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии: учебник. 2-е изд. М.: Диалектика-Вильямс, 2011. 560 с.
6. <http://www.concol.ru>
7. <http://www.saratov.gov.ru>
8. <http://www.top.rbc.ru>