

Scenario Modeling Key Peculiarities and Requirements in Strategy Development of the Corporate Economic Stability

Mariya Romanyshyn

Management and the International Entrepreneurship Department, Lviv Polytechnic National University, UKRAINE, Lviv, S. Bandery street 12, E-mail: m_romanyshyn@yahoo.com

These theses are devoted to the theoretical basics of the scenario modeling key peculiarities in strategy development of the corporate economic stability. Scenario thinking emerged in military sphere in 1950s and afterwards was used everywhere from politics and economics to public policy. Major corporations such as Shell and General Electric redefined scenario planning in 1970s as these companies realized that traditional planning, which is based on forecasts, was becoming strategically dangerous as they moved out of the relatively stable 1950s and 1960s.

Business scenario planning is an analysis or strategic planning method organizations use to make long-term business plans. Scenario planning often uses business simulations to determine how companies react to specific situations in the business environment. Scenarios planning, being a structured way for organisations to think about the future, helps companies create flexible plans for dealing with these negative business situations. There are many different approaches firms can use to develop scenarios. The most vividly used are: optimistic vs. best guess vs. pessimistic scenarios, good vs. bad scenarios, arrayed scenarios and independently themed scenarios.

While researching the scenario modeling key peculiarities in strategy development of the corporate economic stability, its main purposes and benefits for the organization, tips for successful scenario building, and main traps to avoid were identified. The key practical value of scenarios in strategy development of the corporate economic stability is the promotion of: management decentralization, staff awareness of corporate vision, efficient review of critical success factors etc. Consequently, effective scenarios in strategy development of the corporate economic stability must be specific, measurable, actionable, realistic and time-bound.

Основні особливості та вимоги до моделювання сценаріїв при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємств

Марія Романишин

Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка", УКРАЇНА, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, E-mail: m_romanyshyn@yahoo.com

Тези присвячені аналізуванню основних особливостей та вимог до моделювання сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємств. В даних матеріалах досліджено процес виникнення та еволюційний розвиток сценарного планування у виробничо-господарській діяльності. В ході досліджень проаналізовано сутність сценаріїв, їх основні види та характеристики. На основі опрацьованих літературних джерел "спроєктовано" основні положення та особливості сценарного планування на процес моделювання сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. Охарактеризовано їх основне призначення, вимоги до побудови та типові помилки при їх формуванні.

Ключові слова – сценарій, стратегія, економічна стабільність, прогнозування, моделювання сценаріїв, невизначеність.

I. Вступ

Для того, щоб в процесі формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства приймати обґрунтовані та адекватні управлінські рішення, необхідно володіти інформацією про майбутнє організації. Суцільна непередбачуваність здатна "паралізувати" діяльність всієї організації, тому основними завданнями сценарного планування, окрім можливості формування гнучких стратегій, є відмежування тих аспектів виробничо-господарської діяльності, в яких керівництво повністю впевнено, від тих, які є достатньо невизначеними та неоднозначними.

II. Еволюція виникнення сценаріїв, їх основні види та характеристика

Побудова та застосування сценаріїв в управлінні підприємствами розпочалось по мірі розвитку стратегічного менеджменту, еволюціонування виробничо-господарської діяльності та інтенсифікації економічних процесів. Вони виникли в якості інструменту забезпечення підприємств альтернативним баченням їх майбутнього (кількість альтернатив залежить від особливостей об'єкту прогнозування). В 50-х роках сценарії почали успішно застосовувати в США для військових цілей, після чого вони стали ефективним інструментом в політиці, економіці, соціальній сфері. 20 років потому такі відомі корпорації, як Shell та General Electric переоцінили значення сценарного планування, оскільки їх керівництво усвідомило, що

традиційне планування, яке базувалось виключно на прогнозуванні, було стратегічно небезпечним. Поясненням цьому було те, що традиційне планування взяло свої початки і ефективно використовувалось у відносно стабільні 50-60-ті роки, коли вважалося, що “завтрашній світ підприємництва буде ідентичний вчорашньому”. Таким чином, сценарії, у їх сучасному вигляді, виникли в 70-х роках як відповідь на нездатність невзаємопов’язаних та розрізнених прогнозів докорінно передбачати несподівані виробничо-господарські невдачі, а відтак і запобігати їх виникненню, а також вберегти суб’єкти господарювання від проблем та невизначеності динамічного зовнішнього середовища [1-4].

Сценарії розглядають як послідовний та деталізований опис вирішення певних завдань, що дають можливість виявити ймовірні перешкоди задля прийняття управлінських рішень, спрямованих на траєкторію майбутнього розвитку підприємства з врахуванням його сильних сторін та можливостей. Їх ще характеризують як надійні та реально можливі варіанти розвитку певних явищ чи процесів, основне призначення яких не лише обчислити кінцевий результат, а й сформулювати їх певну модель. Сценарії дають змогу наочно зобразити можливі напрями розвитку підприємства, де за основну мету не ставиться передбачення майбутнього, а лише розгорнуте визначення можливих варіантів подальших подій на підприємстві (проте, сценарії повинні описувати в загальному різноманітні варіанти майбутнього, а не можливі варіанти одного з них). Це своєрідний опис того, яким може бути підприємство в перспективі, що формується з врахуванням можливостей підприємства та впливу факторів зовнішнього середовища [3, 5, 6].

Вважається, що процес формування сценаріїв не може бути обмеженим рамками чіткої чи формалізованої процедури і є доволі творчим. Тому, залежно від конкретної ситуації, особливостей об’єкту дослідження, наявного інформаційного забезпечення, професійних якостей експертів, суб’єктивних обставин тощо, обирається відповідна форма чи методика сценарію. Тим не менше, доцільно орієнтуватися на складання переліку можливих видів діяльності, вибору найбільш привабливих сценаріїв на основі попередньо підібраних критеріїв тощо [5].

Існує чимало способів та підходів до сценарного планування, які відрізняються кількістю та послідовністю основних етапів їх здійснення, проте в цілому мають чимало спільних рис [4]. Різноманітність стосується і самих видів сценаріїв. Відповідно до іноземних літературних джерел [2, 3] найбільш поширеними їх видами є такі:

- Оптимістичний сценарій – сценарій “найкраща гіпотеза” – песимістичний сценарій. Цей підхід орієнтований на пошук найоптимальнішої майбутньої ситуації (пошук найкращої гіпотези) на основі інформації, яким володіє підприємство. Оптимістичні сценарії шукають відповідь на питання стосовно ситуацій на підприємстві, які виникнуть чи

могли б виникнути, що призведуть до ефективніших результатів, і як саме підприємству ініціювати їх появу. Песимістичні сценарії апелюють до негативних тенденцій на підприємстві, певних виробничо-господарських проблем та намагаються допомогти керівництву спланувати відповідні дії, щоб їх ліквідувати.

- Сприятливий сценарій – несприятливий сценарій. Даний підхід уникає тенденції фокусування на альтернативно найкращій гіпотезі та змушує керівників звертати основну увагу на обидві протилежно направлені можливості.
- Впорядковані сценарії, що орієнтуються на альтернативи стосовно взаємозв’язку із певним (єдиним) критерієм чи виміром. Наприклад, організація може планувати власну відповідь на незначну, помірну чи суттєву зміну ціни на бензин чи інший ключовий ресурс.
- Тематично незалежні (непов’язані) сценарії, що характеризуються баченням майбутнього організації з абсолютно різних аспектів. Кожний із сценаріїв є концептуально незалежним від інших (наприклад, один сценарій може стосуватися можливого технологічного “прориву” на підприємстві, інший – турбот стосовно проблем доквілля, третій – потенційних ринкових змін тощо).

Більш узагальнено, підприємства можуть розробляти два типи сценаріїв: перший містить опис послідовних кроків, які ведуть до кінцевого стану підприємства, що прогнозується, а також явищ, подій, факторів, що створюють вирішальний вплив на перебіг даного процесу; другий тип сценаріїв містить опис можливих наслідків для підприємства, якщо воно досягне того образу, який прогнозується [2, 3].

III. Особливості моделювання сценаріїв при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства

Опрацювання літературних джерел [1-9] стосовно побудови сценаріїв у стратегічному менеджменті загалом, а також власні дослідження дали змогу “спроєктувати” основні положення та особливості сценарного планування на процес моделювання сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, оскільки в економічній науковій літературі окремо, як таких, не виокремлено.

Керівникам підприємств в процесі ідентифікації основних тенденцій виробничо-господарської діяльності, а також аналізування та встановлення основних невизначеностей, доцільно будувати певні серії сценаріїв, що дадуть змогу уникнути типових помилок при прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення підприємства економічною стабільністю, які в основному пов’язані з “обмеженням” баченням всієї перспективи виробничо-господарської діяльності. Це своєрідний формальний метод уявлення можливого настання майбутніх подій, що

відображає взаємодію його складових за відповідних обставин. При формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства кожний із сценаріїв повинен характеризуватися логічністю та правдоподібністю. Попри те, що часто межі сценаріїв видаються дещо “розмитими” (нечіткими), деталізований та реалістичний опис подальшого розвитку подій здатний спрямувати увагу керівництва підприємства на ті аспекти, які за інших обставин могли б залишитись непоміченими.

Сценарій забезпечення підприємства економічною стабільністю являє собою динамічну модель логічної та детальної послідовності подій, що зображає, як за наявних умов поступово розгортатиметься майбутній стан цих подій. Крім того, це своєрідний інструмент розпізнавання, які саме види прогнозів необхідно побудувати, щоб описати ситуацію формування економічної стабільності на підприємстві в перспективі з врахуванням дії всіх ключових факторів.

Основне призначення сценаріїв при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства полягає в ідентифікації ключового напрямку розвитку підприємства, беручи до уваги дію внутрішніх та зовнішніх факторів, а також підборі оціночних критеріїв поставлених цілей. Крім того, вони дають змогу проаналізувати наслідки теперішніх дій та управлінських рішень у виробничо-господарській діяльності, ідентифікувати та уникнути появу можливих проблем, виявити теперішні наслідки майбутніх подій та розпізнати основні аспекти можливого чи бажаного майбутнього. Сценарії можуть бути побудовані на різних ієрархічних рівнях управління та в достатньо різних площинах – як для окремих сфер забезпечення підприємства економічною стабільністю, так і для стратегічного менеджменту в цілому. Незважаючи на те, що при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій є менш об’єктивним за економічне аналізування перебігу виробничо-господарських процесів, оскільки включає суб’єктивні інтерпретації тих, хто розробляє сценарії, все ж воно дає змогу узагальнено дослідити вплив рівноцінних та подібних невизначеностей на функціонування підприємства, спрощуючи процес “звуження” масиву даних у лімітовану кількість можливих положень.

Сценарії повинні давати відповідь на питання “що відбудеться, якщо розвиток об’єкта, що прогнозується, буде таким ...?”, тому вони певною мірою виступають відносним узагальненим оцінюванням можливого розвитку прогнозованого об’єкта, оскільки формуються на основі припущень про перебіг майбутніх умов його розвитку, які зазвичай не завжди є передбачуваними. Оскільки, сценарії формуються в основному для складних об’єктів, що складаються з окремих складових, доцільно, щоб побудові сценаріїв передувало кількісне оцінювання його складових елементів [1].

Ключове місце у формуванні сценаріїв відводиться прогнозуванню, відсутність якого зазвичай негативно

впливає на ефективність реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства та грамотність прийняття відповідних управлінських рішень. Тому, сценарний метод, через необхідність прогнозування складових цілісної системи, характеризується як метод багатоаспектних прогностичних оцінок, що повинен розроблятися широкопрофільними кваліфікованими спеціалістами, чії погляди на прогнозовану систему відрізняються. Тим не менше, процес формування сценаріїв не гарантує підприємству досягнення кращого, ніж зазвичай, функціонування, проте дає змогу раціонально використати професійну компетентність завдяки наявності більшої кількості можливих альтернатив. Тому, формування сценаріїв є ефективним, коли здійснюється менеджерами, що володіють відмінною підприємницькою розсудливістю (проте, сценарії, як такі, не компенсують брак підприємницької розсудливості). До грамотного розроблення сценаріїв забезпечення економічної стабільності підприємства доцільно, також, залучати як основних зацікавлених сторін – власників, ключових споживачів та постачальників тощо, так і консультантів, науковців та ін.

Для того, щоб сформовані сценарії були ефективними, вони повинні характеризуватися сфокусованістю, простотою та доступністю у сприйнятті, інтерактивністю. Доцільно уникати “перевантаженості” значною кількістю сценаріїв та ймовірного підходу до їх формування. Також вважається, що ефективні сценарії повинні бути конкретними, вимірними (піддаватись вимірюванню), здійсними, реалістичними та окреслювати чітко встановлені часові рамки (від англ. аббревіатури SMART – specific, measurable, actionable, realistic, time-bound) [4, 7].

При формуванні сценаріїв забезпечення економічною стабільністю підприємства слід уникати типових помилок, характеризуючи їх виключно як економічні прогнози чи аналізування виробничо-господарських тенденцій та трактуючи їх більше як інформаційне чи навчальне знаряддя, а не процес партисипативного навчання для побудови та впровадження відповідної стратегії. Не варто нехтувати можливостями створювати достатньо масштабні сценарії та спрямовувати їх на ділянки зі значним потенційним впливом на підприємство в цілому та його економічну стабільність зокрема. Крім того, некоректно формувати сценарії, базовані виключно на доволі примітивному підході відмінностей – песимістичні та оптимістичні. Критикується, також, нездатність керівництва залучати до розробки сценаріїв досвідчених фахівців, як і його неспроможність “закладати” оригінальний підхід до їх оформлення тощо. Однією із основних “пасток” сценарного планування є те, що організації, як правило, схильні формувати або надто громіздкі, або надто “вузькі” сценарії. Працівники організації, як правило, ігнорують сценарії, що є надто громіздкими через їх нереалістичність та високу неправдоподібність. Натомість надто “вузькі” сценарії характеризуються працівниками як другорядні варіації існуючої стратегії.

ВИСНОВОК

Підсумовуючи аналізування основних особливостей та вимог до сценарного планування при формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, зазначимо, що значимість моделювання сценаріїв полягає в тому, що сценарії являються фундаментом для: побудови альтернативних економічних прогнозів, оцінювання діяльності досліджуваного об'єкта відповідно до альтернативних прогнозів, дослідження ймовірного впливу факторів зовнішнього середовища, а разом з тим дають можливість зменшити ступінь невизначеності, виступаючи при цьому інформаційною базою для складання прогнозів та інструментом контролю при формуванні стратегії. Практичне значення формування сценаріїв при побудові стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства полягає у сприянні: децентралізації управління підприємством, усвідомленню працівниками корпоративного бачення, ефективному аналізуванню критичних факторів успіху, прогнозуванню можливих наслідків впровадження стратегії, що в цілому забезпечує керівництво інформацією та масивом даних, що служать основою для прийняття адекватних та оптимальних управлінських рішень.

Сценарне планування примушує керівників суб'єктів господарювання відмовлятися від накопичених в минулому звичок організації виробничо-господарської діяльності шляхом створення потенційних ситуацій, що ставлять під сумнів ефективність традиційних припущень про галузь, в якій функціонує підприємство, основні ринки збуту, виробничо-господарські процеси та персонал, що є необхідними для кардинальної зміни нинішньої стратегії. Як груповий процес, сценарне планування заохочує працівників підприємства обмінюватися досвідом та міркуваннями, а також поглиблювати спільне розуміння ключових питань, які є важливими для майбутнього організації. Незважаючи на те, що метод

формування сценаріїв є найбільш широко застосований як інструмент у стратегічному менеджменті, він також сприяє розвитку інших видів групових дискусій стосовно подальшого майбутнього суб'єктів господарювання.

Література

- [1] Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування і планування: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
- [2] Nelson K. Scenario Planning. Encyclopaedia of Business, 2nd ed. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Scenario-Planning.html>
- [3] Schoemaker, Paul J.H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review; Winter 1995; 36, 2; ABI/INFORM Global. – P. 25 – 40. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.favaneves.org/arquivos/scenarioplanning.pdf>
- [4] Scenario Planning. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.jiscinfonet.ac.uk/tools/scenario-planning/scenario-planning.pdf
- [5] Полянська А.С. Сценарний метод формування напрямків розвитку організації // Економічний простір. – 2008. – № 13. – С. 208 – 214.
- [6] Ліхоносова Г.С. Розробка сценаріїв самоорганізації підприємства // Часопис економічних реформ. – 2011. – № 2. – С. 87 – 96.
- [7] Business Scenarios. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.opengroup.org/public/arch/p4/bus_scen/bus_scen.htm
- [8] Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slv.com.ua/book/44/3008.html>
- [9] Tools for Business Scenario Planning. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://thinkup.waldenu.edu/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=11948:tools-business-scenario-planning