

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. КАК СТРОИТЬ СТРАТЕГИЮ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Гумерова Олеся Сергеевна

*ст. преподаватель кафедры общего и стратегического
менеджмента Самарского университета, Россия, г. Самара*

Сахапова Аделия Илдаровна

*студент 4 курса бакалавриата Самарского университета,
Россия, г. Самара*

SCENARIO PLANNING. HOW TO BUILD A STRATEGY IN AN UNCERTAIN ENVIRONMENT

Gumerova Olesya Sergeevna

*Senior Lecturer of the Department of General and Strategic
Management, Samara University, Russia, Samara*

Sakhapova Adeliya Ildarovna

*a fourth-year undergraduate student at Samara University,
Russia, Samara*

АННОТАЦИЯ

В статье представлены базовые схемы планирования, которые напрямую воздействуют на развитие и управление бизнеса, а также процесс стратегирования, нацеленный на обмен и накопление знаний.

ABSTRACT

The article highlights the main planning scenarios that affect business development and management, as well as the strategic planning process that allows for the exchange of knowledge.

Ключевые слова: сценарное планирование; сценарий; планирование; неопределенность; стратегии.

Keywords: scenario planning; scenario; planning; uncertainty; strategies.

В настоящее время в стране наблюдается высокая степень неопределенности, что существенно затрудняет долгосрочное планирование. Строить абсолютно точные прогнозы сегодня невозможно и даже опрометчиво. Вместо попыток угадать развитие событий, разумнее сосредоточиться на адаптации и повышении устойчивости к любым сценариям. Сценарный подход, в противовес классическому прогнозированию, предполагает разработку нескольких альтернативных вариантов развития событий. В этом случае эксперты намеренно не делают ставку на какой-то один исход, считая любые догадки о его вероятности субъективными. Итогом такой работы становится выявление спектра угроз и потенциальных точек роста для бизнеса.

Стратегирование - это живой процесс осмысления, а не мертвый документ. [4, с. 10]. Оно строится на регулярных ответах на вопросы, критически важные для будущего компании, а его продукт - это решения. Ключ к успеху в любом случае — это правильный круг участников, выстроенная коммуникация и тщательное обсуждение конкретики. Рост непредсказуемости внешней среды диктует бизнесу потребность в принципиально новых подходах к планированию. Современные компании нуждаются в инструментах, позволяющих оперативно распознавать едва заметные тренды и сигналы. Это необходимо для взвешенной оценки спектра угроз и выстраивания такой стратегии, которая будет устойчива к любым сценариям развития событий.

Однако, сценарное планирование несет в своем понимании не только разработку сценариев, но нечто большее, тесно связанное со стратегическим планированием.

Сценарное планирование - это инструмент стратегии, который работает не с прогнозами, а с неопределенностью. [3, с. 190]. Вместо

поиска точного ответа, он готовит бизнес к целому спектру сценариев, в том числе к самым маловероятным и сложным. Метод незаменим, когда обстановка нестабильна и предсказать что-либо невозможно.

В основе этого плана лежат классические методы стратегирования, эффективность которых в нынешних реалиях стремится к нулю. Причина в том, что данные принципы были сформулированы для условий предсказуемого рынка и долгосрочной стабильности, чего мы сейчас не наблюдаем. Сегодня геополитическая напряженность, взрывное развитие технологий, экологические вызовы и эпидемии воспринимаются уже не как исключение, а как рутина. Стабильность ушла в прошлое, уступив место тотальной неопределенности. Это напрямую влияет на бизнес: в сложившихся обстоятельствах прежние методы планирования перестают работать, и любая стратегия рискует оказаться несостоятельной.

Способность безошибочно предвидеть грядущее недоступна ни одной группе экспертов. Экономисты, представители власти, предприниматели, исследователи и даже духовные лидеры - все они дают лишь субъективные оценки. Категоричность их заявлений не должна вводить в заблуждение: точное предсказание остается за пределами человеческих возможностей [1, с. 5].

Одно из самых главных правил звучит так: «Главное планировать не один исход, а несколько».

В любой неопределенной ситуации существуют как минимум три сценария развития событий — «катастрофический», «радужный» и «средний».

Катастрофический. Данный прогноз предполагает стечение наиболее неблагоприятных обстоятельств. При таком раскладе все

имеющиеся угрозы материализуются в полной мере, тогда как имеющийся позитивный потенциал остается нереализованным.

Средний. Этот вариант описывает ситуацию, где сбываются лишь средние по значимости риски и возможности. То, как именно они сложатся, может быть разным, но ясно одно: итог заранее не предreshен - существует сразу несколько путей, по которым могут пойти события.

Радужный. Позитивный потенциал раскрыт полностью, негативные факторы отсутствуют. Идеальный, самый благоприятный прогноз.

Помимо трех традиционных линий развития, целесообразно разработать еще одну — "радикально отличную". Эта модель не опирается на предыдущие закономерности, а переносит организацию в контекст, где материализуются самые невероятные и непредсказуемые явления.

Организации выбирают один из трех подходов к выбору стратегии, в ситуации турбулентности и нестабильности. [2, с. 3].

1. Отказ от стратегии. Организация переходит в новый режим. Реакция на текущие обстоятельства. Это дает гибкость и скорость реакции. Однако это приводит к остановке всех инициатив с горизонтом получения отдачи более месяца.

2. Еще один из вариантов это актуализация стратегии. Можно попытаться переписать, оставаясь в рамках устаревшего подхода: «стратегия — это фиксированный в документе длинный план». Разумеется, в ситуации высокой неопределенности и тектонических изменений на рынках ничего хорошего из подобных попыток не получается.

3. Переходят к стратегированию. Главное отличие этого подхода от предыдущего отражается в поговорке: «План — ничто.

Планирование — все». В ситуации неопределенности невозможно создать надежный долгосрочный план, но можно принимать хорошие решения по важнейшим вопросам.

Процесс стратегирования включает в себя следующие шаги.

- Сформулировать и записать стратегические вопросы. Некоторые из них очевидны до начала дискуссии, на этапе ее подготовки. Другие появляются после создания сценариев или в ходе обсуждения.

- Синхронизироваться с коллегами в понимании ситуации и проанализировать вопрос. Цель этого шага — обмениваться доступной информацией, знаниями. Полезно также организовать доклад эксперта по теме, но он должен носить описательный и аналитический, а не рекомендательный характер. Хорошая практика, когда вместо эксперта за подготовку обзора по выбранному вопросу отвечают конкретные руководители, участвующие в дискуссии.

- Разработать альтернативные подходы для решения вопроса. На данном этапе все вовлеченные в обсуждение фиксируют собственные идеи на карточках, после чего полученные записи объединяются в кластеры по общей тематике. Альтернативный метод - организовать свободное обсуждение, в ходе которого предложения фиксируются письменно.

- Выбрать подходы для дальнейшей проработки. Один из вариантов является голосование, но с обратным знаком. Каждый участник ставит минус, если подход нереализуемый или неэффективный. Как вариант — стоит изначально проговорить все имеющиеся преимущества, плюсы каждого из подходов, а затем ограничения. Задача команды – не принять окончательное решение, а определить наиболее перспективное направление, с помощью

которого можно произвести детальный анализ. Следом назначаются ответственные лица и согласуются сроки для углубленной проработки, которая будет проводиться после встречи.

- Осуществление анализа и выбор одного из предложенных подходов. Данный процесс является общепринятым управленческим инструментом. Методы его реализации варьируются в зависимости от корпоративной культуры: в одних организациях финальное решение остается за единоличным руководителем или лидером проекта, в других - применяются коллективные и согласительные процедуры.

- Голосование. Использование голосования в процессе отбора идей требует взвешенного подхода. Хотя оно эффективно для быстрого отсева заведомо слабых предложений, его расширенное применение таит в себе риски. Это может способствовать безответственности в принятии решений и демотивировать сотрудников, чье мнение осталось в меньшинстве. Более продуктивными альтернативами зачастую являются авторитетное решение руководителя, принятое по итогам дискуссии, или выработка консенсуса.

Пример из практики (ФАС в СМИ: цены 2010: в России цена гречки сравнялась по цене с курицей).

Несмотря на пристальное внимание российских властей к ситуации на рынке гречки, цены на эту крупу продолжают расти. В декабре оптовики закупают гречку по 70-80 руб. за 1 кг, а по пути к прилавкам магазинов её стоимость к началу следующего года может вырасти до 100 руб. В центре Москвы 0,9 кг гречки уже продаются за 105 руб.

После начала проверок ценообразования на продуктовом рынке в начале осени, инициированных Федеральной

антимонопольной службой по требованию президента Дмитрия Медведева, ажиотажное удорожание гречки прекратилось. В сентябре производители констатировали: отпускная цена алтайской крупы закрепилась на уровне 48-52 руб. за 1 кг и дальше не растет. ФАС проверила поставщиков, наказала ритейлеров, завышавших цены, и шумиха по поводу беспрецедентно дорогой гречки сошла на нет.

Сценарное планирование — это подход представляющий собой адаптивный механизм, а не раз и навсегда утвержденный маршрут. Он трансформирует традиционный вопрос прогнозирования «Что произойдет?» в исследовательские «А что, если?» и «Как мыотреагируем?». В ситуации высокой неопределенности успех сопутствует не обладателю самого точного прогноза, а тому, кто способен быстро перестроиться и подготовиться к множеству сценариев [5, с.55].

Список литературы:

1. Хоменко, Е.Б. Введение в цифровую экономику: потребители, рынки, регионы, отрасли [Электронный ресурс] / Е.Б. Хоменко. - Ижевск: Удмуртский университет, 2022. - URL: <https://lib.dmcentre.ru/lib/document/gpntb/ESVODT/324fc1ef9a712c35c987651b37599ca6/> (дата обращения: 05.02.2026).
2. Круглый стол «ПРОГНОЗ-2026: СЦЕНАРИИ. СТРАТЕГИИ. РЕШЕНИЯ» [Электронный ресурс] // CGCI. – 5 ноября 2025 – URL: <https://cgci-ru.ru/events/kruglyj-stol-prognoz-2026/> (дата обращения: 05.02.2026).
3. Демкина, О.В. Формирование инновационной политики наукоёмких организаций на основе интеграции методов стратегического анализа и прогнозирования: монография [Текст] /

О.В. Демкина, Н.Г. Шаламова. - М.: Издательство «Русайнс», 2019. - 201 с.

4. Ковалев, П.П. Сценарный анализ, методологические аспекты [Текст] / П.П. Ковалев // Финансы и кредит. - 2009. - №44 (380). - с. 9-13.

5. Колущинская, О.Ю. Методология сценарного анализа оценки привлекательности стратегии промышленного предприятия [Текст] / О.Ю. Колущинская // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2015. - №2(20). - С.54-56.

References:

1.Khomenko, E.B. Introduction to the digital economy: consumers, markets, regions, industries [Electronic resource] / E.B. Khomenko. - Izhevsk: Udmurt University, 2022. - URL: <https://lib.dmcentre.ru/lib/document/gpntb/ESVODT/324fc1ef9a712c35c987651b37599ca6/> (date of access: 05.02.2026).

2. Round table “FORECAST 2026: SCENARIOS. STRATEGIES. SOLUTIONS” [Electronic resource]// CGCI. –November 5, 2025 – URL: <https://cgci-ru.ru/events/kruglyj-stol-prognoz-2026/> (date of access: 5.02.2026).

3. Demkina, O.V. Formation of Innovative Policy for Science-Intensive Organizations Based on the Integration of Strategic Analysis and Forecasting Methods: Monograph [Text] / O.V. Demkina, N.G. Shalamova. - Moscow: Rusains Publishing House, 2019. - 201 p.

4. Kovalev, P.P. Scenario Analysis: Methodological Aspects [Text] / P.P. Kovalev // Finance and Credit. - 2009. - No. 44 (380). - pp. 9-13.

5. Koluschinskaya O.Y. Methodology of scenario analysis of evaluation of attractiveness of industrial enterprise strategy [Text] / O.Y.

Koluschinskaya // Siberian Trade and Economic Journal. - 2015. - №2(20). - Pp.54-56.