

Секция «Антикризисное управление в современных условиях»

Сценарное планирование как инструмент управления организацией на предкризисной стадии

Кадошук Тарас Юрьевич

Аспирант

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет государственного управления, Москва, Россия

E-mail: kadoshtar@gmail.com

Среди учёных и исследователей сегодня существуют различные трактовки понятий «сценарий» и «сценарное планирование». Так, М. Портер определяет сценарий как внутренне непротиворечивый взгляд на то, чем может обернуться будущее [2], а П. Шварц - как инструмент упорядочения имеющихся представлений о возможных условиях деятельности в будущем, в которых принятое решение окажется правильным [4]. Использование данного инструмента управления требует немалых затрат временных, трудовых и финансовых ресурсов, что делает его эффективным преимущественно в долгосрочной перспективе. По этой причине сценарное планирование применяется в основном для принятия стратегических решений в условиях высокой неопределённости. Важную роль в процессе создания любого сценария играет его описательная составляющая, поскольку лишь при достаточной степени визуализации лица, принимающие решения, смогут погрузиться в ситуацию кризиса и ясно увидеть в предложенных сценариях потенциальные возможности и угрозы, не обладая специальными техническими знаниями в той или иной сфере.

Наибольший интерес представляет характеристика сценарного подхода, которая зачастую воспринимается как его естественная и неотъемлемая часть - его направленность из настоящего в будущее. Основываясь на разработанных сценариях, руководитель принимает решение в настоящем, чтобы достичь некоего результата в будущем. Однако, если сценарное планирование используется в качестве инструмента антикризисного управления на предкризисной стадии, то роль сценария кризиса как связи между настоящим и будущим остаётся столь же важной, но упомянутая направленность изменяется на противоположную - из будущего в настоящее. Построение сценария кризиса, который может произойти в будущем, позволяет лицам, принимающим решения, легче распознавать ранние предпосылки этого кризиса в настоящем. Подобная смена фокуса позволяет оценить значимость слабых сигналов кризиса сразу после их улавливания, исходя из предполагаемых по сценарию последствий этого кризиса.

Как отмечает И. Митрофф, хороший сценарий кризиса описывает один или сразу несколько связанных или не связанных между собой кризисов, о которых руководство организации ранее не задумывалось, причём кризисы эти происходят не просто в неопределённое, а в самое неудачное для организации время, чем испытывают все предположительно надёжные системы защиты [3].

Представляется целесообразным обозначить следующие параметры сценария кризиса как критерии его качества:

- Сценарий должен быть правдоподобным. Сценарий кризиса не обязан иметь высокую вероятность воплощения в реальности, но должен обладать минимально допустимой возможностью этого воплощения.
- Сценарий должен быть нейтральным и равносильным относительно других разработанных сценариев.

- Сценарий должен обладать чётко обозначенным контекстом, содержащим как непосредственные причины кризиса, так и иные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на его развитие.
- Сценарий должен быть актуальным, находиться в соответствии с текущим состоянием внешней и внутренней среды организации.
- Сценарий должен быть нетривиальным, не выводимым непосредственно из текущего положения дел организации.

Для описания процесса сценарного планирования часто используется предложенный М. Линдгреном и Х. Бандхольдом алгоритм TAIDA, состоящий из пяти этапов: наблюдение (tracking), анализ (analysing), создание образа (imaging), принятие решения (deciding) и действие (acting) [1]. Согласно предлагаемому для целей антикризисного управления новому подходу, в алгоритм добавляется новый шаг - сопоставление (comparing), занимающий место после создания образа. Под сопоставлением понимается сравнение ранних предпосылок разработанного кризисного сценария с текущим состоянием организации. Включение этого шага в алгоритм TAICDA обеспечивает дополнительной информацией и новой целевой установкой два заключительных шага, которые теперь будут ориентированы на предотвращение или сдерживание возможного кризиса, минимизацию возможной угрозы и извлечение максимальной выгоды.

При обнаружении в текущей деятельности организации предпосылок разработанных сценариев кризисов лицам, принимающим решения, следует незамедлительно сосредоточить своё внимание на устранении выявленных угроз. Однако, если такие предпосылки не будут обнаружены, дальнейшая работа над сценариями может быть приостановлена ввиду отсутствия у данного инструмента конкретного назначения. Поэтому задачи управления после разработки сценария также должны быть чётко определены:

- 1) Сканирование среды и сопоставление информации с ранее разработанными сценариями с целью поиска и обнаружения сигналов раннего предупреждения кризиса;
- 2) Обновление и необходимая модификация сценариев кризиса;
- 3) Расширение кругозора - создание новых сценариев в дополнение к существующим;
- 4) Реагирование на необходимость превентивных изменений. Для внедрения управленческих изменений не следует дожидаться идеального совпадения гипотезы с данными сканирования. Чем больший запас времени будет в распоряжении руководства до начала возможного кризиса, тем более продуманными, взвешенными и экономичными будут приняты решения (deciding), более результативными - последующие действия (acting), и более реальными - шансы организации на предотвращение кризиса.

Источники и литература

- 1) Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией: пер. с англ. М., 2009.
- 2) Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов: пер. с англ. 2-е из. М., 2007.
- 3) I.I. Mitroff. Managing Crises before They Happen. New York, 2001.
- 4) P. Schwartz. The Art of The Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York, 1991.

Слова благодарности

Выражаю искреннюю благодарность Евгению Викторовичу Шикину за руководство и методическую помощь в осуществлении исследования.