



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ СЦЕНАРНО-СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

М.В. Семенихина, студентка 2-го курса магистратуры ИНОТЭКУ
e-mail: semenikhina_masha@mail.ru
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

О.Н. Гегечкори, канд. экон. наук, доц.,
заведующий кафедрой управления персоналом в отраслях и комплексах,
e-mail: olga.gegehkori@klgtu.ru
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

Развитие рыбохозяйственного комплекса Калининградской области на сегодняшний день является одним из актуальных направлений развития региона, в основе которого наряду с процессом увеличения и удовлетворения растущего спроса населения региона и страны в целом на производимую пищевую и продукцию иного назначения, заложен и выход региона на мировой уровень сбыта продукции.

В данной статье проанализированы основные методы сценарного планирования на примере одного из предприятий рыбохозяйственного комплекса ОАО НПО «Рыбтехцентр».

По результатам проведенного исследования сделан вывод о необходимости создания алгоритма планирования с использованием методов сценарно-стратегического анализа планирования. В работе проводится детальное рассмотрение маркетинговых методов исследования. Алгоритмизирован процесс проведения стратегического анализа и построения проектной модели сценарного планирования в стратегическом управлении организации.

***Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, методика, сценарное планирование, сценарии, анализ, маркетинговое исследование, стратегическое управление*

ВВЕДЕНИЕ

В стратегическом управлении процессами организации в условиях неопределенности вопрос грамотного принятия управленческих решений стоит на первом месте. На сегодняшний день существует ряд инструментов, активно применяющихся в стратегическом управлении, однако единого алгоритма разработки успешного стратегического плана до сих пор не существует. В связи с этим формирование системного пошагового подхода с использованием различных инструментов стратегического планирования открывает новые возможности для организации.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования в данной работе выступает научно-производственное предприятие ОАО НПО «Рыбтехцентр», непосредственно связанное с прибрежным рыболовством и аквакультурой области.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Таким образом, основной целью исследования является создание подобного алгоритма с использованием методов сценарно-стратегического анализа и планирования.

В рамках изучения данной темы был поставлен ряд задач, позволяющих структурировать исследование на несколько разделов:

- обобщить основные понятия стратегии развития предприятия;
- раскрыть методологию и основную методику проведения сценарного анализа;
- изучить методику сценарного планирования в стратегическом управлении организацией;
- разработать предварительные сценарии на примере организации ОАО НПО «Рыбтехцентр».

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В работе использовались следующие методы исследования.

Системный анализ – с целью изучения объекта как совокупности элементов, образующих систему.

Синтез – с помощью изучения объекта в его целостности, в единстве и взаимной связи его частей.

Индукция – метод исследования, при котором общий вывод о признаках множества элементов делается на основе изучения этих признаков у части элементов этого множества.

Сравнение – с целью которого устанавливаются сходство и различие предметов и явлений действительности.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Стратегия представляет собой ряд политических, экономических, социальных установок предприятия, наряду с упорядоченной системой приоритетов организации, методов, правил, средств, в рамках чего разрабатывается структурированный план достижения поставленной цели [1].

Стратегическое планирование выступает наиболее эффективным способом развития способности у предприятия реагировать и приспосабливаться к изменениям внешней и внутренней среды. В современных условиях неопределенности наиболее эффективным инструментом стратегического планирования выступает сценарное планирование, позволяющее коммерческим фирмам успешно прогнозировать важные процессы и находить последующие решения [2]. Пример разработанной модели представлен на рис. 1.

АЛГОРИТМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

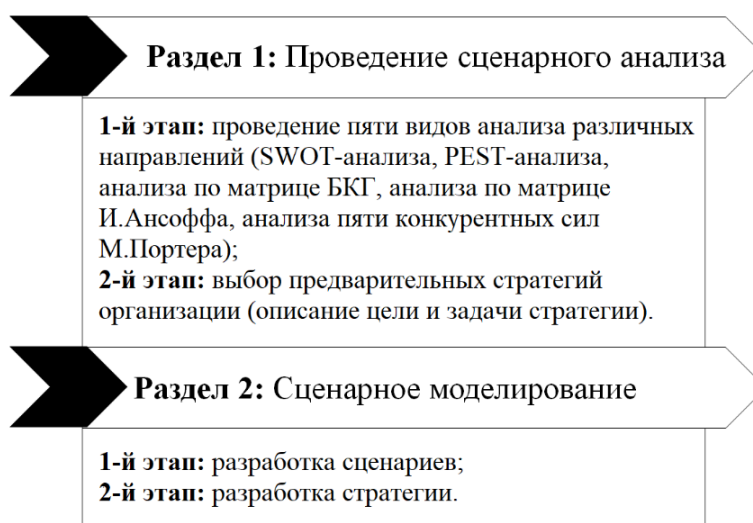


Рисунок 1 – Алгоритм использования методов сценарного планирования в стратегическом управлении организацией

В основу модели сценарного планирования, представленной в данной статье, заложена структура модели TAIDA, состоящая из пяти параметров:

1. Наблюдение – отслеживание изменений, признаков угроз, потенциальных возможностей;
2. Анализ – исследование возможностей и генерации сценариев;
3. Создание образа – выявление возможности и создание желательного развития событий;
4. Принятие решения – анализ полученной информации, определение альтернативы и стратегии;
5. Действие – постановка краткосрочных целей, принятие предварительных шагов и решений [5].

Сценарный анализ осуществляется организацией поэтапно. Детальное описание предлагаемой структурной модели сценарного анализа приводится ниже.

На первом этапе проводится анализ внешней и внутренней среды, объединяющий не только диагностику ее основных параметров, но и выявление приоритетов компании. С этой целью в нашей модели будет использоваться совокупность следующих анализов: SWOT и PEST-анализы, матрица БКГ, матрица И. Ансоффа и модель пяти конкурентных сил М. Портера. По результатам каждого из анализов будут сформированы готовые кейсы, позволяющие грамотно выстроить сценарии.

1) SWOT-анализ – модель оценки факторов внутренней среды, определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения.

Пример оформления матрицы SWOT-анализа с использованием каждой категории представлен в табл. 1.

Таблица 1 – Матрица результатов проведения SWOT-анализа ОАО НПО «Рыбтехцентр»

S – сильные стороны	W – слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Многолетний опыт работы на рынке. 2. Удачное месторасположение. 3. Широкий спектр предоставляемых услуг. 4. Высокий профессионализм сотрудников. 5. Гибкая ценовая политика. 6. Наличие новых договоров с подрядчиками и покупателями, в том числе на зарубежных рынках. 7. Реализация экспорта продукции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие четкой стратегии развития предприятия. 2. Большое количество заемных средств. 3. Отсутствие качественной рекламной политики. 4. Снижение качества продукции (брак). 5. Низкая узнаваемость организации на рынках других регионов и стран 6. Высокая себестоимость сырья и материалов
O – возможности	T – угрозы и риски
<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение финансового состояния (за счет разработки стратегии предприятия, включающей рекламную кампанию; привлечение квалифицированного персонала; повышение качества продукции и ее модернизации; расширение видов деятельности). 2. Возможность получения финансирования из внебюджетных источников (государственная поддержка организации: субсидии, гранты). 3. Возможность перехода на производство новых инновационных технологий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых конкурентов. 2. Потеря клиентов. 3. Изменения во вкусах потребителей. 4. Изменение курса валют. 5. Изменение программы квотирования

Далее, анализируем полученные результаты SWOT-матрицы следующим образом.

Направления ST (используем сильные стороны для нейтрализации угроз и рисков):

- 4S2T профессионализм сотрудников предотвратит потерю клиентов из-за возможного брака продукции;
- 5S2T гибкая ценовая политика предотвратит потерю клиентов;
- 4S3T высокий профессионализм позволяет изменить продажу и производство;
- 3S3T за счет широкого спектра предоставляемых услуг организация может подстроиться под вкусы потребителя.

Направления SO (используем сильные стороны для реализации возможностей):

- 1S1O благодаря тому, что предприятие находится долгое время на рынке, оно завоевало доверие и оправдывает цену: цена = качество;
- 4S2O высокий профессионализм сотрудников позволит улучшить качество продукции.

Направления WT (избегать угроз, минимизировать слабые стороны):

- 3W1T отсутствие рекламы повысит рейтинги конкурентов;
- 1W2T отсутствие четкой стратегии снизит количество привлеченных клиентов;
- 3W4T низкое качество предоставляемых услуг поспособствует повышению конкуренции.

Направления WO (воспользоваться возможностью для минимизации слабых сторон):

- 5W1O за счет эффективной рекламной политики можно повысить позиции организации на рынке конкурентов, как на территории России, так и зарубежном;
- 5W1O за счет повышения качества продукции можно расширить узнаваемость организации на других рынках.

Таким образом, благодаря SWOT-анализу сформирована общая картина деятельности организации, что в дальнейшем поможет в формировании готовых действий (кейсов) организации.

2) PEST-анализ – модель оценки факторов внешней среды. В рамках данного анализа проводится исследование по всем факторам, а также оценка влияния каждого из них. Результаты PEST-анализа оформляются в таблицу, с помощью которой формируются выводы по каждому из показателей.

Благодаря PEST-анализу можно грамотно сформулировать первичные действия организации. Данный вид анализа наряду со SWOT-анализом выступает основой в последующем планировании.

3) Анализ по матрице БКГ

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара. Пример построения матрицы БКГ представлен на рис. 2.

Темп роста рынка	Низкий	↑	(«Проблема») Универсальная термокамера	(«Звезды») Машина набивочная Н2-ИНА 115М, 125М, 130М
	Высокий		(«Собака») Машина для разделки мелкой рыбы Н2-ИРС	«Дойная корова» Дефростер Н2-ИТА115
			Малая	Высокая
			→	
			Относительная для рынка	

Рисунок 2 – Пример построения матрицы БКГ

На данном этапе производится анализ актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке, относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Проведение данного вида анализа актуально в случае внедрения нового вида товара, продукта или услуги, или анализа действующих товаров, продуктов или услуг. В нашем случае проанализируем производ-

ственные технологии ОАО НПО «Рыбтехцентр»: машина набивочная Н2-ИНА115М, 125М, 130М; машина для разделки мелкой рыбы Н2-ИРС; универсальная термокамера; дефростер Н2-ИТА115. Таким образом, объектом, обладающим наиболее проблемными характеристиками, является универсальная термокамера.

4) Анализ по матрице И. Ансоффа – инструмент стратегического планирования, помогающий выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, наиболее подходящую при устоявшихся рыночных условиях. Согласно теории И. Ансоффа, параметрами, влияющими на выбор подходящей стратегии, являются новизна рынка или новизна товара для компании.

Таким образом, можно проанализировать и выбрать подходящую маркетинговую стратегию из четырех возможных:

1. Стратегия проникновения на рынок (рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка);

2. Стратегия развития рынка (компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках);

3. Стратегия развития товара (источником роста компании является повышение спроса на новые продукты);

4. Стратегия диверсификации (обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно) [3].

Следовательно, необходимо рассмотреть каждую из перечисленных стратегий, объединить полученные результаты анализа и разработать дальнейшие действия организации.

Анализ по модели пяти конкурентных сил Майкла Портера – теория о существовании пяти движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Необходимо провести анализ пяти движущих сил: рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза вторжения новых участников, опасность появления товаров-заменителей, уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция [4].

Второй этап работы связан с выбором основной стратегии по результатам первого этапа сценарного анализа. На данном этапе можно выбрать несколько различных стратегий, прописывая их цель и задачи. На наш взгляд, наиболее подходящий вариант – это выбор стратегии среди видов стратегий по теории И. Ансоффа и их последующая проработка.

В табл. 2 представлен проведенный анализ выбранных стратегий, применимый к ОАО НПО «Рыбтехцентр».

Таблица 2 – Анализ стратегий И. Ансоффа

Стратегия	Основные направления	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Стратегия проникновения на рынок	1. Максимально быстрое расширение доли рынка и последующий сбыт товаров в нем. 2. Интенсивная рекламная компания. 3. Использование стратегии низких цен. 4. Расширение собственного ассортимента для повышения доли на рынке	1. Высокая доля завоеванного рынка. 2. Возможность максимально быстрой реализации товаров организации. 3. В случае завоевания рынка низкая доля конкуренции	1. Наиболее затратна. 2. Действует при условии, если рынок еще не насыщен. 3. Действует только на быстрорастущем рынке
Стратегия развития рынка	1. Переключение внимания потребителей с текущих товаров конкурентов на товары компании. 2. Интенсивная рекламная компания. 3. Использование стратегии низких цен	1. Возможность максимально быстрой реализации товаров организации	1. Необходимо анализировать конкурентные преимущества продукции других организаций. 2. Высокая конкуренция

1	2	3	4
Стратегия развития товара	1. Интенсивная рекламная компания. 2. При установлении цен использовать стратегию «снятие сливок» при наличии конкурентных преимуществ или стратегию низких цен для достижения максимального охвата аудитории новым продуктом	1. Высокая доля завоеванного рынка. 2. Возможность максимально быстрой реализации товаров организации. 3. В случае завоевания рынка низкая доля конкуренции. 4. Высокий спрос на предлагаемую продукцию	1. Новый товар не имеет истории продаж. 2. Необходимо соответствовать условиям глобализации. 3. Компания должна обладать дополнительным капиталом для инвестирования в развитие новых рынков
Стратегия диверсификации	1. Либо уйти с существующего рынка полностью, либо частично, ограничив реализацию товаров на рынках с низкой долей прибыли. 2. Интенсивная рекламная компания. 3. При установлении цен использовать стратегию «снятие сливок» в случае наличия конкурентных преимуществ или стратегию низких цен для достижения максимального охвата аудитории новым продуктом	1. В случае завоевания рынка низкая доля конкуренции. 2. Высокий спрос на предлагаемую инновационную продукцию. 3. Реализация товара, обладающего инновационными преимуществами	1. Стратегия с наибольшими рисками. 2. Компания должна обладать дополнительным капиталом для инвестирования в развитие новых рынков. 3. Компании необходимо иметь определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке

Последний, третий, этап сценарного анализа заключается в подготовке информации для разработки сценариев на основе первых двух этапов.

Важный смысл сценарного моделирования заключается в конструировании различных и одинаково правдоподобных вариантов развития будущего, хорошо структурированных и логичных. В итоге получаем более гибкий стратегический план к условиям неопределенности.

Сценарное моделирование включает в себя два этапа: разработка сценариев (разработка «историй») и разработка стратегии.

Разработка стратегии представляет собой процесс моделирования будущего с выделением миссии, цели, задач, этапов реализации, концепции развития и бизнес-плана. Применение же сценарного метода помогает организации осуществлять стратегическое планирование, учитывая ключевые угрозы внешней среды, не противореча собственным целям и бизнес-интересам.

В рамках первой фазы сценарного планирования на основе предварительных стратегий разрабатываются сценарии. На одну стратегию может быть смоделировано несколько сценариев, при этом необходимо получить не менее трех основных сценариев (оптимистический, пессимистический и промежуточный). В результате сценарии должны быть сгенерированы и сведены в общую таблицу.

Для их разработки можно воспользоваться следующей методикой сценарного моделирования (планирования) на основе полученных результатов сценарного анализа.

Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений.

Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды.

Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды.

Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределенности.

Шаг 5. Выявление логики каждого сценария.

Шаг 6. «Очистка» сценариев.

Шаг 7. Выводы.

Шаг 8. Определение характерных индикаторов [6].

На поздних этапах составляется сценарно-стратегическая матрица, представляющая таблицу, в строках которой располагаются используемые стратегии, в столбцах – сценарии, а в ячейках – полученные оценки. Расшифровка: А – неудачная, В – удачная, С – очень удачная.

В рамках второй фазы сценарного планирования, используем результаты второго этапа сценарного анализа и прописываем стратегический план. Таким образом, ориентируясь на организацию ОАО НПО «Рыбтехцентр», наиболее подходящей стратегией является стратегия развития товара.

Основная цель стратегического плана – завоевание 25% доли рынка Российской Федерации по реализации нового вида инновационной продукции.

Задача – создание универсальной термокамеры с использованием программного (IT) обеспечения по мониторингу за техническим процессом и ее последующая реализация. Миссия – освоение новых возможностей для совершенных производств.

Этапы реализации:

1-й этап (2020 – 2021 г.) – проведение НИОКР в опытно-конструкторском бюро ОАО НПО «Рыбтехцентр», в том числе взаимодействие со специалистами ФГАОУ ВО БФУ им. И. Канта и ФГБОУ ВО «КГТУ». Создание пробной IT-программы для управления производством. Проведение испытаний.

2-й этап (2021 – 2022 г.) – участие в программах государственной поддержки, поиск источников финансирования. Создание первичного опытного образца проекта. Проведение испытаний. Доработка промежуточного опытного образца. Патент.

3-й этап (2022 – 2023 г.) – поиск источников финансирования, поиск инвесторов. Тестирование образца в производстве внутри организации. Поиск организаций готовых протестировать опытный образец внутри своего производства. Доработка в случае необходимости.

4-й этап (2023 – 2024 г.) – модернизация термокамеры, поиск заказчиков. Реализация IT-продукта, продажа лицензии на продукт. Выход на зарубежные рынки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенной работы были выявлены наиболее эффективные способы стратегического анализа и планирования, что позволило разработать единый комплекс инструментов, с возможностью применения в стратегическом развитии организации.

Сформированная методика, основанная на группе инструментов стратегического менеджмента, максимально точно помогает определить взаимосвязь предполагаемых сценариев развития и стратегических целей организации и дополнительно оценить качество и целесообразность сценариев, сформированных группой планирования, что в дальнейшем способствует грамотному принятию стратегических решений в условиях неопределенности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, И. И. Новая корпоративная стратегия / И. И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Изд-во Питер Ком, 2015. – 416 с.
2. Виханский, О. С. Стратегическое управление организацией: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. – Москва: Гардарики, 2015. – 296 с.
3. Голов, Р. С. Системы управления инновационно-инвестиционной деятельностью промышленных организаций и подготовкой машиностроительного производства / Р. С. Голов. – Москва, 2018. – 439 с.
4. Ильшева, Н. Н. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью / Н. Н. Ильшева, С. И. Крылов. – Москва, 2015. – 216 с.

5. Линдгрэн, М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд. – Москва: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. – 256 с.
6. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент / Ю. А. Маленков. – Москва, 2011. – 224 с.

USE OF SCENARIO-STRATEGIC ANALYSIS AND PLANNING METHODS MENEAGEMENT OF THE ORGANIZATION

M.V. Semenikhina, 2nd year student of the master's program INOTECU
e-mail: semenikhina_masha@mail.ru
Kaliningrad State Technical University

O.N. Gegechkori, PhD, Associate Professor,
Heard of Department personnel management in industries and complexes
e-mail: olga.gegechkori@klgtu.ru
Kaliningrad State Technical University

Today, the development of the fisheries complex of the Kaliningrad region is one of the urgent directions of the region's development, based on which, along with the process of increasing and satisfying the growing demand of the population of the region and the country as a whole for manufactured food and other products, the region's output for global level of sales. This article analyzes the basic methods of scenario planning on the example one of the enterprises of the fishery complex of organizations Rybtekhstentr. Based on the results of the study, it was concluded that it is necessary to create a planning algorithm using the methods of scenario-strategic analysis of planning. The article provides a detailed review of marketing research methods. The process of strategic analysis and constructing a project model of scenario planning in the strategic management of the organization is algorithmic.

Key words: *strategy, strategic planning, methodology, scenario planning, scenarios, analysis, marketing research, strategic management.*