

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Южно-Уральский государственный университет  
Кафедра «Экономика фирмы и рынков»

У9(2)23.я7  
К736

Н.Н. Котова

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.  
ДЕЛОВАЯ ИГРА  
«ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ОПЕРАТОРА СОТОВОЙ СВЯЗИ»**

Учебное пособие

Челябинск  
Издательский центр ЮУрГУ  
2010

УДК 658.511(075.8)  
ББК У9(2)232.я7

Одобрено  
учебно-методической комиссией  
факультета экономики и предпринимательства

Рецензенты:  
В.М. Аксенов, Т.Ю. Савченко

К736 **Котова, Н.Н.**

Стратегическое планирование. Деловая игра «Выбор стратегии развития оператора сотовой связи»: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 50 с.

Рассмотрены методы стратегического прогнозирования с позиции стратегического делового мышления и выбора оптимальной стратегии развития организации. Приводится разграничение понятий «видение», «миссия» и «стратегия». Раскрывается содержание методов оценки внешней бизнес-среды с учетом роста конкурентных преимуществ организации, методов экономического прогнозирования, методов стратегического прогнозирования (включая методы теории исследования операций). В качестве современного метода прогнозирования экономического будущего изучается сценарное планирование, и приводятся примеры разработки сценариев (на основе модели «сценарный крест»).

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся на специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)».

УДК 658.511(075.8)

© Издательский центр ЮУрГУ, 2010

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Новое стратегическое мышление .....	4
1.2. Видение и стратегия .....	8
1.3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент .....	10
2. СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	
2.1. Методы оценки внешней бизнес-среды .....	13
2.2. Методы экономического прогнозирования .....	17
3. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ	
3.1. Методы теории исследования операций и выбор стратегии развития организации.....	24
3.2. Сценарное планирование. Разработка сценариев .....	37
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	49

# 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Новое стратегическое мышление

До начала 1970-х годов XX века менеджеры, занимающиеся стратегическим планированием, обычно считали, что лучшие времена еще впереди. Стратегические планы, отражающие будущее организации, были чаще всего продолжением того, чем организация занималась в прошлом и настоящем. Однако быстрые изменения внешней бизнес-среды, расширение «границ» конкуренции, почти мгновенное устаревание информации, появление «прорывных» технологий, конвергенция технологий и т.д. заставили менеджеров, в конце концов, отказаться от подобного подхода. Изменившиеся требования рынка способствовали появлению новых «правил игры», что привело к необходимости выработки системного подхода к анализу конкурентных ситуаций, потребности в оценке сильных и слабых сторон организации, определению ее потенциальных возможностей, способных обеспечить компании конкурентные преимущества и привести к ее превосходству над конкурентами. Постепенно важность стратегического мышления стала очевидной для всех.

Большинство организаций стремятся стать не хуже, а иногда и лучше своих соперников. Они начинают пользоваться одними и теми же стратегиями, сходными по одним и тем же базовым показателям конкуренции. Благодаря чему выбранные стратегии быстро превращаются в типовые. Для этих компаний характерным является общий набор понятий и предположений о том, как происходит конкуренция в конкретной отрасли или в стратегической группе, куда организация входит. У таких компаний складывается традиционное представление о том, кто их клиенты (включая ключевых клиентов), какой спектр продуктов и услуг должен предлагать рынок (сегмент рынка), в котором они функционируют. Понятно, что в чем большей степени компании разделяют это традиционное представление о действующей в отрасли (рынке) модели конкуренции (поставщики, клиенты-потребители, товары-заменители, новые организации-конкуренты, а также организации, функционирующие в отрасли), тем более сходными будут и их методы ведения конкурентной борьбы. Так как они начинают одинаково воспринимать окружающее их рыночное пространство, то тем самым у них формируется стереотип стратегического мышления.

Создание нового рыночного пространства требует смены стереотипов стратегического мышления. Современные менеджеры не должны ограничивать себя общепринятыми рамками, определяющими используемые в рынке методы конкуренции. Они должны проводить аналитический анализ за традиционно определяемыми границами конкуренции – рассматривая альтернативные отрасли (рынки), производящие сходные товары (продукты и услуги),

стратегические группы конкурентов, стратегических клиентов организации (реальных и потенциальных), жизненные циклы развития отрасли и самой компании (а также возможность их совмещения).

Одним из распространенных определений стратегического мышления является следующее: «Стратегическое мышление – это, по существу, процесс, при котором высшее руководство берется за важные вопросы и принимает процесс принятия решения для их рассмотрения. В стратегическое мышление могут входить решения организации или отдельных лиц, выявление важных вопросов и окружение, в котором происходит принятие решений по ним, или просто понимание ситуации. Стратегическое мышление предполагает выработку альтернативных вариантов и их объективную оценку. Следовательно, в него входят творческие идеи, генерирование идей, другие мнения и, самое главное, логическое и рациональное мышление»<sup>1</sup>.

Приведем еще одно определение стратегического мышления: «Стратегическое деловое мышление должно вырываться за пределы узкого туннельного восприятия, в ловушку, которого попался олень на скоростной магистрали. Оно должно подкрепляться ежедневными творческими усилиями и постоянной тренировкой логического мышления. Успех нужно заработать; он не приходит неожиданно. Нельзя в повседневной деятельности компании руководствоваться слепым оптимизмом, а стратегическое мышление применять от случая к случаю, при столкновении с неожиданными препятствиями. Руководители компаний должны развить у себя привычку мыслить стратегически, и должны делать это как нечто само собой разумеющееся. В идеале они должны подходить к стратегическому мышлению с подлинным энтузиазмом, как к стимулирующему умственному упражнению»<sup>2</sup>.

«Чтобы стать успешным стратегом, требуется постоянная практика в стратегическом мышлении. Это инструмент повседневной деятельности, а не секретное оружие, которое в хорошие времена можно прятать подальше в чулане и действовать, когда наступают плохие. По сути, стратегическое мышление – это проявление вашего отношения к жизни»<sup>3</sup>.

Стратегическое мышление характеризуется следующими чертами:

- выявление важных проблем и «узких мест» в бизнес-среде организации (внешней и внутренней);
- формирование стратегических баз данных и отбор основной информации;
- разграничение между причиной и следствием;

---

<sup>1</sup> Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия; пер. с англ., под ред. Е.Е. Козлова. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. С. 307.

<sup>2</sup> Омас К. Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 69–70.

<sup>3</sup> Там же. С. 69–70.

- выявление взаимосвязей, выбор моделей развития и разработка предложений;
- взгляд на отдаленную перспективу;
- выработка альтернативных вариантов и их объективная оценка;
- понимание смысла текущей ситуации и последствий принимаемых на перспективу решений;
- использование логического, рационального мышления совместно с генерированием творческих идей.

Стратегическое мышление связано непосредственно с выбором стратегии развития организации. Стратегическое мышление это творческий процесс, который включает в себя логическую последовательность определенных шагов, базирующихся на соответствующей концепции и призванных повысить эффективность бизнеса организации.

В основе стратегического мышления лежит анализ. Именно анализ позволяет разделить целое на отдельные элементы, детально изучить их и соединить воедино (анализ невозможен без синтеза).

Сталкиваясь с различными ситуациями, тенденциями развития рынка, особенностями деятельности компании, сложными макроэкономическими проблемами, которые на первый взгляд воспринимаются как единое целое, стратег разделяет их на отдельные элементы. Изучив состояние и значение каждого элемента, он заново объединяет их таким образом, чтобы преимущества конкретных из них стали максимальными.

Современные компании «живут» от 15 до 25 лет, в следующие десятилетия их «продолжительность жизни» сократится до 10–15 лет. Конечно, существуют и компании долгожители, например, Coca-Cola (год основания – 1886), General Electric (созданная в 1892 году), Shell (вышедшая на рынок в 1892 году), IBM (1911 года рождения), Disney (появившаяся в 1923 году) и др. Компании-«долгожительницы» превосходят своих конкурентов силой стратегического мышления, а не размерами. Здесь будет уместно процитировать слова Дуайта Эйзенхауэра: «Войны выигрывают в кабинетах, а не на полях сражений».

Самое важное, что отличает успешные компании от их менее удачливых конкурентов, – это четкая и логично продуманная стратегия. Но ... перед тем как добиться превосходства в стратегии, необходимо добиться превосходства в мышлении.

Целью компаний-«долгожительниц» является реализация стратегии превосходства на рынке, а не стратегии соответствия рынку. Причем речь идет о долгосрочном превосходстве.

Все успешные компании объединены одной общей чертой: их руководство четко представляет себе, что такое стратегия, стратегическое мышление и конкурентное преимущество.

На практике даже хорошо продуманная и основательная стратегия может оказаться нереализованной. Причины этого кроются в ошибках, которые совершает руководство компании.

Во-первых, в большинстве компаний стратегия не формулируется, а существует только в головах руководства. То есть команда менеджеров не знает, в чем состоит эта стратегия.

Во-вторых, руководство в процессе разработки стратегии не консультируется с работниками компании. Такое положение с одной стороны объяснимо, поскольку разработка стратегии является компетенцией главных исполнительных директоров. К тому же, у большинства подчиненных отсутствует опыт стратегического мышления. С другой стороны успешность реализации стратегии требует сплочения всей команды организации вокруг разработанной стратегии. Процесс стратегического мышления предполагает всестороннее обсуждение выбранной стратегии, в результате которого все работники компании понимают стоящие перед организацией общие цели и конкретные задачи.

В-третьих. Наиболее серьезной ошибкой является привлечение к разработке стратегии сторонних консультантов. Ни один сторонний консультант не знает об организации и рынке (сегмента рынка), где она функционирует столько, сколько знают сотрудники компании. Так, по мнению специалистов по сбору информации о конкурентах, – «80 % того, что менеджерам необходимо знать для принятия управленческих решений, они могут выяснить у своих работников, поставщиков и клиентов»<sup>4</sup>.

В-четвертых, руководство чаще всего не вовлекает ключевых подчиненных в процесс создания стратегии и не стремится тем самым повысить их квалификацию. Обосновывая подобное поведение отсутствием у большинства менеджеров среднего звена навыков стратегического мышления (поскольку они занимаются решением оперативных вопросов).

В пятых, на практике происходит отождествление стратегического планирования с долгосрочным или даже оперативным. Долгосрочное планирование отражает набор мероприятий, которые будут сказываться на организации лишь в долгосрочном периоде. Оперативное планирование охватывает период месяц и менее. Стратегическое планирование определяет перспективные направления деятельности организации и пути создания будущих поколений продуктов и услуг. Понятно, что процесс стратегического мышления не совпадает с факторами и составляющими системы оперативного планирования. Поэтому стратегическое и оперативное планирование нужно рассматривать отдельно.

В-шестых. Необходимость стратегического мышления не должна возникать только после кризисных явлений. Способность признать необходимость перемен и изменить что-то на уровне организации должна существовать всегда и в плохие и в хорошие времена.

---

<sup>4</sup> Ives B., Olson M.N. User Involvement and MIS Success: A Review of Research // Management Science. May 1984. P. 586–603.

В-седьмых. К сожалению, руководство организации не всегда продумывает последствия реализации стратегии в отношении товаров, рынков, клиентов, структуры компании.

Стратегию следует разрабатывать для будущего. А не для настоящего. Для этого необходимо иметь как можно более полный объем информации. Стратегическое мышление помогает оценить имеющуюся информацию и помочь принять решения о будущем организации. По сути, стратегическое мышление – это здравый смысл в действии.

Стратегическое мышление включает в себя концепцию видения.

## 1.2. Видение и стратегия

Понятия «видение» и «стратегия» употребляются очень часто, но даже не все менеджеры высшего эшелона управления понимают взаимосвязь между ними.

Видение – это проектирование того образа, как должна выглядеть компания в будущем. «Это портрет» будущей компании «кисти руководства»<sup>5</sup>.

Стратегия – это один из рычагов осуществления видения. Это описание тех методов управления, которые руководство компании собирается использовать, чтобы превратить выдуманый образ в жизнь.

Видение должно обладать определенными характеристиками, видение должно быть:

- 1) четким;
- 2) оригинальным и отличным от предлагаемого компаниями-конкурентами;
- 3) интересным и привлекательным для сотрудников организации, ориентировать их «изменить мир»;
- 4) последовательным.

Видение будущего организации, которое постоянно меняют – это признак полного отсутствия стратегического мышления. Видение дает бизнесу направление, стратегия позволяет это направление реализовать.

Логический способ видения бизнеса в соответствии с реальными условиями отрасли (рынка) и принципами функционирования компании представляет собой стратегию бизнеса в определенный период времени. Стратегия становится очевидной только после того, как было разработано видение.

Стратегия представляет собой концепцию бизнеса, она формирует стиль поведения компании, дает представление о клиентах и конкурентах компании, их ценности и поведении, о сильных и слабых сторонах компании, о ее недостатках и конкурентных преимуществах. Стратегия является средством, с помощью которого изменяются взаимоотношения организации с партнерами и конкурентами, благодаря чему у компании появляются новые конкурентные преимущества.

---

<sup>5</sup> Роберт Майкл. Новое стратегическое мышление. Просто о сложном; пер. с англ. Е. Михайловской, И. Фоминой. М.: Поколение, 2006. С. 66.



Стратегия – это один из рычагов осуществления миссии. Миссия (генеральная цель организации) характеризует, что представляет собой организация, зачем последняя существует и каково ее единственное в своем роде место. Миссия определяет причину существования конкретной компании, выражает основные ее ценности. Поэтому стратегия иногда определяется как метод, посредством которого компания планирует создавать уникальные ценности.

Формулировка миссии должна содержать ключевой компонент бизнеса (определение «движущей силы» организации), отражающий стратегическое превосходство над соперниками. Показать стремление компании росту и ее перспективы на будущее.

Миссия (генеральная цель) должна быть точной и ясной, она должна быть сформулирована в один абзац. С помощью миссии руководство компании разъясняет свою концепцию видения бизнеса партнерам, конкурентам, потребителям.

Определение миссии компании должно быть достаточно широким, чтобы позволить ей расти и развиваться в быстро изменяющихся условиях рынка и технологий.

Организация должна уметь предвидеть эти изменения, создавать их и использовать в своих интересах. Такой подход позволит организации сделать правильный выбор ее поведения в рынке и определить надежный способ ее действий.

Известны три способа создания изменений.

1. Через масштаб. Организация определяет масштабы действия своей стратегии, выбирая товары и управленческие решения, ориентированные на конкретный сегмент рынка потребителей. При определении масштабов организация должна ответить на вопрос: «Что она хочет предложить своим потребителям в соответствующих географических регионах?».

2. Через облик. То, насколько агрессивно компания ведет себя на рынке (сегменте рынка), стремясь привлечь, завоевать и удержать потребителей, во многом определяет общий характер ее стратегии. В этом случае организации следует ответить на вопрос: «Как дифференцируется предложение производимой ею продукции (оказываемых услуг)?».

3. Через цели. Выбор того, чего компания хочет добиться, определяет и цели ее стратегии. Таким образом, необходимо получить ответ на вопрос: «Какие результаты организация желает достигнуть?».

Без перемен в бизнес-среде, в которой действует компания, новые возможности для ее развития не могут появиться. Возможны самые разные комбинации масштабов бизнеса, облика компании и основных целей, что и определяет выбор стратегии развития организации. Следует различать процесс планирования стратегии (стратегическое планирование) и процесс управления стратегией (стратегический менеджмент).

### 1.3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент

Начнем с формулировок стратегического планирования, которые приводятся в специальной экономической литературе.

«Стратегическое планирование представляет процесс моделирования будущего, включая определение целей и формулировку концепции долгосрочного развития»<sup>6</sup>.

По мнению Джилла Рингланда процесс стратегического планирования включает в себя следующие четыре этапа: 1) стратегические варианты и намерения; 2) стратегический план; 3) рассмотрение первых двух пунктов советом директоров; 4) стратегическое соглашение<sup>7</sup>.

Нортон Пейли рассматривает стратегическое планирование как стратегическое направление развития системы (в том числе социально-экономической). Он пишет: «Первый этап стратегического планирования включает определение стратегического направления развития компании, подразделения, продукта или услуги»<sup>8</sup>.

Пейтли вводит понятие стратегический бизнес-план, позиционирует его как раздел стратегии. «Стратегический план представляет собой перечень управленческих решений, направленных на интеграцию компании в деловую среду в долгосрочном аспекте»<sup>9</sup>.

В свою очередь, Джонатан Сазерленд и Дайан Кэнуэлл ставят знак равенства между понятиями «стратегическое планирование и стратегический план». По их мнению: «Стратегический план – это объединительная последовательность действий, направленных на внедрение и разработку новой концепции, разрешение проблемы или установление оснований для задач организации на предстоящий период»<sup>10</sup>. Но при этом они показывают взаимосвязь между выбором стратегии, ее основными задачами, разработкой конкретных планов, распределением ресурсов и составлением бюджета с одной стороны и процедурами мониторинга и контроля – с другой. Приведенный перечень отражает последовательность этапов внедрения стратегического планирования. Опираясь на подобный подход, названные авторы считают, что «стратегическое планирование должно быть непрерывным процессом, в котором процедуры мониторинга и контроля обеспечивают информацию для его развития и будущих стратегических планов»<sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup> Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. СПб.: Питер, 2006. С. 99.

<sup>7</sup> Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии; пер. с англ. 2-е изд. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. С. 141.

<sup>8</sup> Пейли Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год; пер. с англ. М.: Эксмо, 2007. С. 377.

<sup>9</sup> Там же. С. 23.

<sup>10</sup> Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия; пер. с англ., под ред. Е.Е. Козлова. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. С. 309.

<sup>11</sup> Там же. С. 309.

Проблеме стратегического планирования посвящен и ряд работ Лейка Невилла. Так в своей книге «Практикум по стратегическому планированию» он пишет: «Стратегический план должен иметь практическую и остроумную формулировку. Она должна просто и емко отражать представление о вашей миссии, видении, ценностях и критериях оценки»<sup>12</sup>.

По нашему мнению, стратегическое планирование представляет собой процесс выбора, обоснования и планирования стратегии с учетом реализации отдельных элементов стратегического планирования – выбора миссии организации, уточнения общих целей ее развития и конкретных задач, а также программ и проектов.

В отличие от стратегического планирования – «стратегический менеджмент», – как указывает Питер Друкер, – «это аналитическое мышление и эффективное использование ресурсов»<sup>13</sup>.

Доктор экономических наук Маленков Ю.А. дает другое определение стратегического менеджмента, он пишет: «стратегический менеджмент является основным средством определения главных направлений, ключевых результатов и способов их достижения в сложных социально-экономических системах различного уровня (организациях, городе, регионе, государстве) в долгосрочном временном периоде (3, 5, 10 и более лет)<sup>14</sup>.

Одним из наиболее полных определений стратегического менеджмента (стратегического управления) является следующее: «Стратегическое управление – это не только управление процессом принятия стратегических решений. Стратегическое управление по своей природе отличается от других аспектов управления. Сфера стратегического управления всегда шире, чем сфера операционного управления. Стратегическое управление относится к сложностям, возникающим в неоднозначных или нестандартных ситуациях, причем в масштабе всей организации, а не в связи с отдельными операциями.

Стратегическое управление можно рассматривать с точки зрения его трех основных составляющих элементов: понимания стратегической позиции организации, стратегических вариантов ее будущего и реализации стратегии (т.е. преобразования стратегии в действие)»<sup>15</sup>.

Последнее из приведенных определений представляется нам наиболее полным, отвечающим содержанию современной концепции стратегического менеджмента.

---

<sup>12</sup> Лейк Н. Практикум по стратегическому планированию. М.: Поколение, 2006. С. 163.

<sup>13</sup> Друкер Питер Ф. Эффективное управление предприятием; пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. С. 24.

<sup>14</sup> Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во «Прспект», 2008. С. 18.

<sup>15</sup> Джонсон Д., Шоулз Кивен, Уиттингтон Ричард. Корпоративная стратегия: теория и практика; пер. с англ. 7-е изд. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. С. 43.

Сущность стратегического менеджмента (стратегического управления) можно раскрыть и с помощью решаемых им задач.

Стратегический менеджмент призван решить три взаимосвязанные задачи.

1. Управление стратегией на уровне рынка: разработка, реализация и уточнение стратегий, обеспечивающих конкурентоспособность хозяйствующего субъекта на рынке.

2. Управление самим хозяйствующим субъектом (компанией, организацией): внутренние перемены определяют его действия на рынке и направленность этих действий.

3. Реализация стратегического менеджмента: взаимодействие между стратегией (тем, что хозяйствующий субъект делает на рынке) и организационными процессами (тем, что происходит в самом хозяйствующем субъекте – организации).

Объектом изучения и стратегического планирования и стратегического менеджмента является стратегия развития организации, способная сохранить ее конкурентные преимущества (оборонительные стратегии) или способствовать формированию новых конкурентных преимуществ (наступательные стратегии).

Современная организация должна иметь эффективную стратегию или портфель стратегий. Выбор эффективной стратегии должен осуществляться с использованием соответствующих инструментов и методов. Такими методами являются методы стратегического прогнозирования.

## 2. СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### 2.1. Методы оценки внешней бизнес-среды

В настоящее время как мелкие, так и средние и крупные организации все шире пользуются методом наблюдения за внешней средой, который позволяет предвидеть и трактовать любые изменения бизнес-среды.

Наблюдение за внешней средой означает «просеивание» больших объемов информации для определения новых тенденций в потребностях рынка (сегмента рынка) и разработки разных сценариев возможного развития событий.

Одним из аспектов, связанных с наблюдением за внешней средой, является сбор информации о конкурентах. Сбор информации о конкурентах необходим для выявления новых конкурентов и выяснения их характеристик, определения сферы их деятельности и установления влияния функционирующих на этом же рынке конкурентов на работу организации.

Согласно одной из наиболее распространенных точек зрения выделяют три типа конкурентов, тех которые:

- представляют потенциальную угрозу для организации;
- обещают новые возможности для извлечения большей прибыли организацией;
- могут помочь организации научиться чему-то новому и стать более совершенной.

Ни так давно, всего лишь десять лет назад, при сборе информации о конкурентах говорили лишь, об основных или главных конкурентах. Сегодня многое меняется, и эти изменения происходят стремительно. Наблюдаются значительные структурные изменения в отраслях, вызванные такими процессами как слияния, поглощения, банкротства; появляются новые технологии, создаются новые компании. В числе конкурентов могут оказаться компании, с которыми организация раньше сотрудничала. Все это способствует тому, что конкуренция становится жесткой и стремительной.

Чтобы выбрать правильную стратегию организация должна произвести отбор конкурентов. Наличие «правильных» или хороших конкурентов позволит компании укрепить свои конкурентные позиции в рынке, сделать конкурентные преимущества еще более устойчивыми и значительно улучшить структуру отрасли, где она функционирует. Поэтому компании желательно иметь одного или нескольких хороших конкурентов.

Рост конкурентных преимуществ организации связан со следующими моментами, дающими ей дополнительные преимущества.

Во-первых, конкуренты могут «амортизировать» колебания спроса на товары (продукты, услуги), вызванные особенностями бизнес-процессов, сезонными колебаниями и другими разнообразными причинами. Обычно

доля рынка, принадлежащая компаниям-лидерам, сокращается в фазе подъема производства и растет во время его спада, что отражает перепады спроса на конкретном рынке. Конкуренты увеличивают свою долю рынка, когда организации-лидеру не хватает производственных мощностей, то есть в периоды подъема, так как лидер не может или не хочет удовлетворить весь объем спроса. В это время надо позволить конкурентам восполнить недостаток предложения и тем самым сохранить организации свои производственные мощности. То есть использовать конкурентов в качестве инструмента контроля за производственными мощностями организации.

Во-вторых, благодаря присутствию конкурентов покупатели в большей мере могут оценить свойства производимых компанией товаров. Поскольку товары конкурентов выступают как объект сравнения, и покупатели становятся более «чувствительными» к ценам на продукты (услуги), выпускаемые организацией, а также уровню обслуживания и качества продуктов.

Наличие подобного стандарта для сравнения особенно привлекательно в тех отраслях, где стандарты качества продуктов и обслуживания далеко неочевидны, и где возможны многочисленные компромиссы между ценой и качеством, а покупатели слишком заинтересованы в цене в ущерб дифференциации производимой продукции.

В-третьих, конкуренты могут обслуживать невыгодные сегменты рынка. Невыгодные сегменты – это те, обслуживание которых обходится организации слишком дорого (покупатели сегмента обладают значительной рыночной властью и слишком заинтересованы в цене, а позиция компании недостаточно устойчива).

«Хороший» конкурент, обеспечивающий покупателям требуемый товар, предоставляет для компании меньшую угрозу, чем совершенно новый поставщик аналогичного продукта (услуги).

Но чтобы конкуренты приносили пользу в данной ситуации, сегмент должен быть действительно невыгодным, а не казаться таковым (например, из-за неверной политики обслуживания или некорректной ценовой политики, выбранных компанией на этом сегменте рынка).

В-четвертых, конкуренты с высоким уровнем затрат обеспечивают «прикрытие» низкозатратной организации-производителя для получения ею более высоких доходов. Такое поведение конкурентов оценивается как обеспечение «зонтика затрат».

Рыночная цена, обычно устанавливается в зависимости от позиций высокозатратных производителей: это часто происходит в стабильных отраслях, но еще чаще – в растущих. При этом низкозатратный производитель, устанавливая ту же цену на свои продукты, получит значительные прибыли.

«Прикрытие» со стороны высокозатратных конкурентов особенно ценно в тех секторах экономики, где покупатели (включая розничные компании) стремятся иметь долю с несколькими поставщиками и, следовательно, всегда будут получать часть товаров от высокозатратного конкурента.

В-пятых, конкуренты стимулируют лучшую работу компании, способствуя появлению дополнительной мотивации.

Уверенный в себе конкурент – это мощный стимул к снижению издержек, повышению качества продукции (оказываемых услуг), к использованию современных технологий и т.д.

Улучшение структуры отрасли (рынка) происходит несколькими способами.

Во-первых, конкуренты способствуют увеличению отраслевого спроса. Благодаря наличию конкурентов спрос на товары отрасли повышается, что приводит к увеличению объемов продаж.

Во-вторых, наличие «правильных» конкурентов служит защитой от укрепления рыночной власти поставщиков. Во многих отраслях, особенно тех, где поставки сырья крайне важны, компании-покупатели предпочитают пользоваться услугами нескольких поставщиков одновременно. Это снижает риск перебоев в поставках и уменьшает рыночную власть поставщиков.

В-третьих, деятельность «хороших» конкурентов способствует структурным изменениям отрасли, повышающим ее прибыльность.

Если конкурент уделяет особое внимание качеству продукции, ее надежности, уровню обслуживания, то такой подход отвлекает внимание покупателей (реальных и потенциальных) от цен и делает конкуренцию в области издержек менее острой.

Процесс эволюции отрасли ускоряется, когда конкуренты активно рекламируют свой товар. Это приводит к формированию мощных брендов и высоких входных барьеров.

Помощь в развитии рынка в формирующихся отраслях или в тех отраслях, где возникают новые типы товаров или технологий.

Во-первых, благодаря наличию правильных конкурентов становится возможным разделение затрат на развитие рынка.

Конкуренты могут разделить между собой издержки на развитие рынка для новых товаров или технологий. Развитие рынка обычно требует расходов, связанных с тем, что покупателей надо убедить переключиться на потребление нового продукта, одновременно проводя атаку на товары-субституты.

Дополнительных расходов требует и продвижение новой инфраструктуры рынка, а также разработка, продвижение и реализация новых технологий.

Во-вторых, присутствие конкурентов снижает риски для покупателей. На новых рынках конкуренты необходимы для того, чтобы покупатели знали, что у них имеется дополнительный источник поставок, которым они могут воспользоваться в будущем (особенно если они сталкиваются с высокими издержками переключения).

В-третьих, конкуренты могут оказать помощь в стандартизации и узаконивании технологии. Если у организации имеются конкуренты, которые используют аналогичную технологию, то это ускоряет процесс внедрения технологии, а также ее стандартизацию.

В-четвертых, «правильные» конкуренты могут способствовать укреплению имиджа отрасли (рынка). Если в отрасли функционируют компании, имеющие положительную репутацию в других сферах бизнеса, это вызывает доверие покупателей и делает саму отрасль более привлекательной.

#### Защита отрасли (рынка) от вторжения новых конкурентов

В целях сохранения стабильности отрасли наличие «правильных» конкурентов необходимо. Присутствие конкурентов осложняет потенциальным конкурентам поиск каналов сбыта своей продукции.

Таким образом, «правильный» конкурент – это тот, кто вынуждает компанию к активным действиям, способствует созданию стабильного и взаимовыгодного равновесия в отрасли.

«Хороший» конкурент обладает рядом характерных черт:

- он жизнеспособен и наделен доверием покупателей;
- четко знает и понимает свои слабые стороны;
- понимает условия конкуренции в отрасли (рынке) и принимает их;
- обладает реалистическими представлениями о структуре отрасли и своих конкурентных позициях;
- хорошо знает свои издержки и выстраивает в соответствии с этим ценовую политику;
- выбирает такую стратегию, которая сохраняет и укрепляет все составляющие элементы структуры отрасли;
- в основе выбранной им стратегии лежит концепция ограничений (он нацелен на ту долю рынка, которая не представляет никакого интереса для организации-лидера);
- его цели не противоречат целям самой организации.

«Плохие» конкуренты – это те, которые обладают прямо противоположными характеристиками.

Компания должна стремиться обладать такой долей рынка, которая была бы достаточной для того, чтобы удержать конкурентов от желания атаковать этот рынок.

Оптимально соотношение между «хорошими» и «плохими» конкурентами зависит от структуры отрасли, уровня дифференциации товаров, действия эффекта издержек переключения и степени сегментированности отрасли (рис. 1).



		Степень дифференциации / сегментации	
		низкая	высокая
КОНКУРЕНТЫ	«хорошие» конкуренты		Для стабильности необходимы небольшие различия в долях рынка
	«плохие» конкуренты	Для стабильности необходимы существенные различия в долях рынка	

Рис. 1. Оптимальное соотношение конкурентов и стабильность отрасли

Еще один тип наблюдений за внешней бизнес-средой приобретает сегодня все большее значение и заключается в отслеживании ситуации в мире. Современные мировые рынки достаточно сложны и динамичны, а поэтому требуют повышенного внимания. С целью получения информации о состоянии рынка в глобальном масштабе можно воспользоваться услугами специальной пресс-службы, которая просматривает газеты и периодические издания по бизнес-тематике по всему миру и предоставляет на их основе краткие сводки. Можно осуществлять тематический поиск и с помощью электронных услуг, включая электронные базы данных.

Постоянное и всестороннее наблюдение за внешней бизнес-средой позволит вовремя выявить проблемы, которые могут повлиять на текущую и будущую деятельность организации.

## 2.2. Методы экономического прогнозирования

В результате наблюдения за внешней бизнес-средой формируется основа для прогнозирования деятельности организации. Спрогнозировать можно практически любой компонент как внешней, так и внутренней бизнес-среды организации. Прогнозы – это предсказание результатов деятельности организации.

Особое место в прогнозах деятельности организации занимает прогноз уровня будущих доходов и достижений в разработке будущих технологий.

Прогнозирование носит характер исследования, научного предсказания будущего<sup>16</sup>. Прогноз имеет вариантное содержание.

Прогнозирование выполняет две функции: предсказательную (описательную) и предуказательную (предписательную). Первая функция (предсказательная) связана с описанием возможных или желательных состояний, решений, альтернатив. Она отражает управленческий аспект прогнозирования. Вторая функция (предуказательная) реализуется при использовании информации о будущем с учетом целенаправленной деятельности объекта исследования и означает теоретико-познавательный аспект прогнозирования.

Прогнозирование призвано снизить риски хозяйствующего субъекта, вызванные условиями неопределенности. Прогнозирование обеспечивает возможность оценки последствий принимаемых решений.

Экономическое прогнозирование является одним из способов предвидения внешних и внутренних факторов деятельности организации в условиях неопределенности.

Прогнозирование доходов – это важный элемент стратегического планирования. Прогнозирование доходов означает предсказание уровня будущих доходов (прибылей).

При прогнозировании доходов (прибылей) необходимо первоначально получить данные за прошлые года, провести их анализ. Эти данные могут быть подкорректированы с учетом наиболее значимых и заметных тенденций, выявленных в процессе наблюдения за бизнес-средой. При этом необходимо выявить какие новые источники доходов возникли в отрасли (рынке) за последние годы (обычно за 5 лет)? Какие изменения в макросреде (национальной экономике), мезосреде (отрасли), микросреде (ближайшем окружении организации) могут оказать влияние на структуру доходов (прибылей) в будущем? Какие действия в связи с возникшей ситуацией могут предпринять организации-конкуренты? Именно ответы на эти вопросы формируют основу для прогнозирования будущих доходов (прибылей) организации.

В отличие от прогнозирования доходов технологическое прогнозирование представляет собой попытку предсказать ожидаемое изменение технологии и определить временные рамки, в которых прогнозируемые технологии станут экономически целесообразными (с наибольшей степенью вероятности).

Классификация экономических прогнозов осуществляется по следующим признакам: 1) исходя из природы объекта прогнозирования (выделяют прогнозы: экономический, социальный, научно-технический, экологический);

---

<sup>16</sup> Для сравнения планирование – это проектирование будущего организации.

2) по используемому подходу к прогнозированию (различают прогнозы: нормативный, поисковый, комплексный); 3) с учетом временного аспекта прогнозирования (прогнозы делятся на: оперативные – до 1 месяца; краткосрочные – до 1 года; среднесрочные – от 1 года до 3-х лет; долгосрочные – от 3-х до 15 лет; дальнесрочные – свыше 15 лет); 4) в зависимости от масштабности прогнозирования (выделяют следующие уровни прогнозов: глобальный, межгосударственный, государственный, межрегиональный, региональный, локальный); 5) по имеющимся характеристикам (прогнозы бывают: одномерные, многомерные); 6) по учету прогнозного фона (различают безусловный, условный); 7) исходя из точности характеристик (принято выделять точечные прогнозные и интервальные).

Рассмотрим подробнее методы прогнозирования. Методы прогнозирования представляют собой совокупность приемов и способов мышления, позволяющих на основе анализа ретроспективных данных об исследуемом объекте вывести суждения (с определенной степенью достоверности) относительно будущих перспектив развития объекта.

На практике регулярно используются два типа методов прогнозирования – качественные и количественные. Качественные методы прогнозирования основываются на оценках и мнениях хорошо информированных и квалифицированных специалистов. Обычно эти методы применяются в тех случаях, когда объема достоверных ретроспективных данных (за прошлые года) недостаточно или эти данные трудно получить.

Количественное прогнозирование осуществляется с помощью ряда математических методов. На их основе производится анализ показателей деятельности организации за прошлые года. Используя полученные выводы разрабатывается прогноз будущих результатов деятельности исследуемого объекта. Методы данного типа применяются в тех случаях, когда имеется достаточный объем информации, содержащей точные данные.

Наиболее широко применяемые количественные и качественные методы экономического прогнозирования представлены в табл. 1.

Таблица 1

## Экономические методы прогнозирования

Метод	Описание	Область применения
<b>Количественные</b>		
Анализ временных рядов	Составление математического уравнения для кривой тренда и разработка с его помощью прогнозов основных показателей на перспективный (будущий) период	Прогнозирование всех основных показателей деятельности организации (доходов, расходов, прибыли) на следующий год (квартал) на основе имеющихся данных за прошлые периоды (за пять предыдущих лет или за пять кварталов)
Регрессионные модели	Предсказание значений одной переменной на основе известных или предлагаемых значений других переменных	Подбор факторов и проведение факторного анализа, прогнозирование результативных показателей деятельности организации (уровня объема продаж, цен и т.п.)
Эконометрические модели	Использование ряда регрессионных уравнений для моделирования будущего развития отдельных сегментов экономики (рынков)	Предсказание изменения объема продаж в отдельных сегментах рынка, например, на основе изменения налогового законодательства или с учетом введения льготного кредитования
Экономические индексы и показатели	Использование одного или нескольких экономических индексов и показателей для предсказания будущего состояния экономики	Использование колебаний показателя валового национального продукта (ВНП) или валового внутреннего продукта (ВВП) для предсказания размера национального дохода, личного распределяемого дохода
Эффект замещения	Использование математической формулы для предсказания того, как, когда и при каких условиях новая продукция, произведенная на основе новой технологии заменит уже существующую в настоящее время	Прогноз того, какое влияние окажет вывод на конкретный рынок (сегмент рынка) нового инновационного товара на объем продаж обычных (стандартных) товаров
<b>Качественные</b>		
Экспертная оценка	Объединение мнений разных специалистов (с учетом значимости оценки) и расчет на их основе интегрального показателя (определение среднего суждения или среднего арифметического значения оценок всех экспертов)	Опрос всех экспертов по интересующей проблеме (с учетом выявленных факторов), например, определение привлекательности рынка или оценка конкурентной позиции товара на конкретном рынке
Оценка потребителя	Объединение оценок потребителями приобретенной ими продукции или услуг	Проведение компанией-производителем продукции (услуг) опроса ключевых клиентов (потребителей) с целью определения моделей товара, на которые наблюдается повышенный спрос

Прогнозирование имеет важное значение для стратегического планирования, но необходимо помнить, что предсказание тенденций развития и ожидаемых показателей деятельности организации в будущем не всегда дает надежные результаты. Чтобы повысить эффективность прогнозирования логично воспользоваться следующими правилами: Во-первых, целесообразно пользоваться самыми простыми методами прогнозирования (если это возможно). Во-вторых, следует сравнивать каждый составленный прогноз со статусом-кво (прогнозом, основанным на предположении, что положение дел в компании сохранится таким же, как и прежде). В-третьих, не стоит полагаться на один метод прогнозирования. Следует составлять прогнозы, используя несколько моделей, и выводить из них средний результат (особенно при долгосрочном прогнозировании). В-четвертых, не стоит наверняка надеяться, что удастся точно определить поворотные точки той или иной тенденции (часто то, что кажется важной поворотной точкой, оказывается просто непредвиденным случайным событием). В-пятых, прогнозы следует составлять на небольшой срок, так как, чем длиннее промежуток времени, на который составляется прогноз, тем менее он точен.

Основным инструментом любого прогноза в методическом плане является экстраполяция. Это метод прогнозирования, основанный на анализе динамики объекта прогноза в ретроспективном периоде. Изучение сложившихся в прошлом устойчивых тенденций развития объекта прогнозирования и переносе этих тенденций на будущее. Метод экстраполяции позволяет описать функцию, определяющую движение исследуемой характеристики.

В процессе экстраполяции определяют временной ряд, тренд и случайную компоненту. Формула временного ряда имеет вид:

$$y_t = \bar{y}_t + \varepsilon_t, \quad (1)$$

где  $\bar{y}_t$  – средняя линия движения прогнозируемой характеристики;  $\varepsilon_t$  – случайная компонента, характеризующая случайные отклонения фактических показателей динамики объекта от средней линии; тренд – эволютарная составляющая, вековая тенденция.

Выделяют формальную и прогнозную экстраполяцию. Применение формальной экстраполяции следует избегать. Поскольку она основывается исключительно на выявленных количественных зависимостях и предполагает сохранение в будущем тенденции развития объекта, установленной в прошлом. Такой метод не дает точных результатов и может привести к ошибке.

Прогнозная экстраполяция основывается на изучении эмпирических рядов (множества наблюдений, полученных последовательно во времени), она увязывает данные о динамике объекта прогнозирования с логикой его развития.

Метод прогнозной экстраполяции обладает рядом достоинств:

- простота сбора информации и проведения расчетов;
- возможность осуществления адаптивного прогноза, учитывающего новую информацию;
- возможность разработки предупредительного, профилактического прогноза, цель которого показать последствия инерционного развития.

При применении метода экстраполяции в качестве трендовой кривой может использоваться линейная функция.

$$y = a + bt, \quad (2)$$

где  $y$  – доход (прибыль) за  $t$ -й период;  $t$  – номер периода;  $a$  и  $b$  – коэффициенты;  $n$  – количество периодов предыстории.

$$a = \frac{\sum y - b(\sum t)}{n}, \quad (3)$$

$$b = \frac{n(\sum ty) - (\sum t)(\sum y)}{n(\sum t^2) - (\sum t)^2}. \quad (4)$$

Исходные данные и расчет необходимых показателей для прогноза чистой прибыли организации на 2011 год представлен в табл. 2.

Таблица 2

Исходные и расчетные данные для прогноза чистой прибыли организации «Омега» методом экстраполяции

№ периода предыстории $p(t)$	Год	Чистая прибыль ( $y$ ), тыс. долл.	$t^2$	$ty$
1	2006	5,1	1	5,1
2	2007	5,3	4	10,6
3	2008	5,2	9	15,6
4	2009	5,4	16	21,6
5	2010	6,1	25	30,5
$\sum t = 15$	$n = 5$ лет	$\sum y = 27,1$	55	$\sum ty = 83,4$

$$b = (5 \times 83,4 - 15 \times 27,1) : (5 \times 55 - 15^2) = 0,21,$$

$$a = (27,1 - 0,21 \times 15) : 5 = 4,79.$$

Тогда  $y = 4,79 + 0,21 \times t$ .

Прибыль на 2011 г.:  $y = 4,79 + 0,21 \times 6 = 6,05$  тыс. долл.

$$(t = 6)$$

Для прогноза основных показателей деятельности организации может быть использован и метод средневзвешенной. Как и в случае применения метода экстраполяции количество исходных данных за прошлые периоды не может быть меньше пяти (табл. 3).

Таблица 3

Расчет чистой прибыли организации «Омега» методом средневзвешенной

Год	№ периода предыстории p(t)	Чистая прибыль (y), тыс. долл.	Взвешенное значение пе- риода предыстории, тыс. долл. (гр. 2 × гр. 3)
2006	1	5,1	5,1
2007	2	5,3	10,6
2008	3	5,2	15,6
2009	4	5,4	21,6
2010	5	6,1	30,5
	15	27,1	83,4
	Прогноз на 2010 г.	$83,4 : 15 = 5,56$	

Более точный расчет позволяет получить метод экстраполяции.

В стратегическом планировании определяющее значение играет выбор стратегии развития организации. Решение этой проблемы является одной из задач стратегического прогнозирования.

### **3. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

#### **3.1. Методы теории исследования операций и выбор стратегии развития организации**

Выбор стратегии развития организации связан с принятием управленческих решений в условиях неопределенности. Высокий уровень неопределенности факторов, влияющих на развитие организации, приводит к возникновению рисков.

В самом широком смысле слова понятие риска рассматривается как возможность потенциального отклонения от ожидаемого исхода, которая может принести организации либо неожиданный убыток, либо выигрыш.

Риск часто отождествляют с опасностью: понести убытки в будущем при выборе определенного направления развития организации, в результате того, что конкурентоспособность, клиентская база, репутация, перспектива развития, чистая прибыль и человеческий капитал могут быть подвергнуты опасностям – это и означает риск компании в условиях неопределенности.

Существуют различные классификации рисков.

1. По месту возникновения – внешние и внутренние.
2. По сфере возникновения риски могут быть политические, социальные, экономические, технологические.
3. По уровню принимаемых управленческих решений риски подразделяются на глобальные и локальные.
4. По срокам действия выделяют краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (от 1 до 3 лет) и долгосрочные (более 3 лет).
5. По последствиям принимаемых управленческих решений различают операционные риски (они исходят из свойств той области деятельности, в которой функционирует организация) и стратегические риски (они изменяют деятельность всей организации).
6. По степени допустимости – допустимые риски (предполагающие возможность восстановления организации при незначительных ее изменениях); критические риски (которые предполагают восстановление компании при значительных ее изменениях и реорганизации); катастрофические риски (когда организация не подлежит восстановлению и ее придется ликвидировать).

Экономические риски в условиях неопределенности возникают по двум причинам. Во-первых, в изучаемых экономических процессах могут участвовать случайные величины, для которых какое-то распределение вероятностей существует, но это распределение либо неизвестно, либо известно слишком приблизительно. Во-вторых, возникают ситуации, в которых действуют такие случайные факторы, которые вообще не поддаются математическому вероятностному описанию.



Эта неопределенность информации порождает и неопределенность в принимаемых решениях. Неопределенность, связанную с полным отсутствием информации о вероятностях состояний бизнес-среды принято называть «безнадежной». В этом случае используются методы многокритериального управления экономическими рисками, включающими оценку возможных результатов – получение прибылей или возникновение убытков вследствие выбора организацией той или иной стратегии развития.

Постановка подобной задачи предполагает формулировку проблемы требующей решения. При этом должны быть предложены возможные варианты решения проблемы, способы действия или набор альтернативных стратегий. Для выбора лучшей из альтернативных стратегий, по каждой из них должен быть известен ожидаемый эффект, приносимый выигрыш. Необходимо учитывать и внешние условия, в которых стратегия реализуется.

Задачи стратегического прогнозирования невозможно решить без методов разработанных в теории исследования операций. С целью определения наилучших решений используются следующие критерии:

- максимина или критерий гарантированного результата (критерий Вальда). Этот критерий характеризуется выбором наилучшего результата в наихудших условиях.

- минимального риска или критерий Сэвиджа. Этот подход основан на выборе стратегии минимизации риска потерь прибыли организацией.

- обобщенного максимина, или критерий Гурвица. Применение этого подхода основано на сочетании осторожного подхода и риска.

Каждый из этих критериев имеет свои достоинства и недостатки. В условиях неопределенности рынка нецелесообразно останавливать выбор на единственном критерии эффективности, логичнее применять все перечисленные критерии в определенном сочетании. Так, наряду с критерием гарантированного результата (критерием Вальда) может одновременно использоваться критерий минимального риска Сэвиджа. Критерий оптимального поведения (критерий Гурвица) целесообразно дополнить критерием гарантированного минимума (критерием Вальда).

Рассмотрим каждый из названных критериев подробнее.

Критерий гарантированного результата или критерий Вальда.

Сущность данного критерия заключается в следующем. Организация имеет сформированный портфель стратегий, представляющих собой альтернативные варианты. При этом наряду с управляемыми факторами (основные показатели деятельности организации, используемые технологии выпуска продукции, финансовое состояние и производственный потенциал компании) действуют и факторы, не поддающиеся контролю (уровень рыночных цен, действия конкурентов, объем спроса на рынке, где функционирует организация).

Контролируемые факторы обозначим  $P_i$  ( $i$  – строка, меняется от 1 до  $m$ , а неконтролируемые  $\Pi_j$ ,  $j$  – столбец, меняется от 1 до  $n$ ). Для оценки эф-

эффективности принимаемых решений вводится показатель эффективности  $E$  (считается, что функция  $E(P, \Pi)$  является известной). Поскольку факторы  $P$  и  $\Pi$  представляют собой дискретные величины, то и эффективность  $E$  также отражается множеством дискретных чисел. Получается, что каждой точке управляемых и неуправляемых факторов  $(P_i, \Pi_j)$  ставится в соответствие значение эффективности  $E(P_i, \Pi_j)$ . благодаря чему может быть построена матрица  $E = \|e_{ij}\|$  – табл. 4.

Таблица 4

Матрица эффективности на основе критерия Вальда

$P_i \backslash \Pi_j$	$\Pi_1$	$\Pi_2$	...	$\Pi_n$	$\min_j e_{ij}$
$P_1$	$e_{11}$	$e_{21}$	...	$e_{n1}$	$e(P_1, \Pi)_{\min}$
$P_2$	$e_{21}$	$e_{22}$	...	$e_{n2}$	$e(P_2, \Pi)_{\min}$
...	...	...	...	...	...
$P_n$	$e_{m1}$	$e_{m2}$	...	$e_{mn}$	$e(P_m, \Pi)_{\min}$

Для каждого контролируемого фактора  $P_i$  (строки) находится  $\min_{1 \leq j \leq n} e(P_i, \Pi_j)$ , в результате чего определяется набор значений показателя эффективности  $e(P_1, \Pi)_{\min}, e(P_2, \Pi)_{\min}, \dots, e(P_m, \Pi)_{\min}$ . Сравнивая полученные величины, выбирают управляемый фактор  $P_r \in P$ , при котором обеспечивается максимальное значение  $E(P, \Pi)$ .

Таким образом, критерий гарантированного результата (максиминный критерий Вальда) записывается в виде

$$E_r = \max_i \min_j E(P, \Pi) = \max_{1 \leq i \leq m} \min_{1 \leq j \leq n} e_{ij}. \quad (5)$$

Данный критерий обеспечивает максимизацию минимального выигрыша или минимизацию максимальных потерь, которые могут возникнуть при реализации одной из стратегий. Критерий прост и четок, но консервативен в том смысле, что ориентирует принимающего решение на слишком осторожную линию поведения. Величина, соответствующая максимальному критерию, называется нижней ценой выбираемой стратегии, под которой следует понимать максимальный выигрыш, гарантируемый в борьбе с данным конкурентом выбором одной из портфельных стратегий при минимальных результатах. Это перестраховочная позиция крайнего пессимизма, рассчитанная на худший случай. Такая стратегия приемлема, например, когда организация заинтересована в крупной удаче, но хочет себя застраховать от неожиданных проигрышей. Выбор такой стратегии определяется отношением менеджмента организации к риску.

Рассмотрим пример конкретной ситуации. Предположим, речь идет об условной организации, оказывающей услуги связи, положение которой в рынке (сегменте рынка), где она функционирует, крайне ненадежно. В этом случае организации целесообразно выбрать стратегию уклонения от рисков, то есть использовать для определения наилучших решений пессимистический (по своей сути) критерий Вальда.

В качестве контролируемых факторов ( $P_i$ ) возьмем возможные стратегии развития бизнеса организации:

- $P_1$  – реорганизацию монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»;
- $P_2$  – построение единого Контакт-центра и осуществление дистанционных продаж;
- $P_3$  – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета;
- $P_4$  – наполнение портфеля услуг компании услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПД (широкополосного доступа) в целевых городах УРФО, используя отличные от МРК технологии.

В качестве неуправляемых факторов ( $\Pi_j$ ) были приняты следующие:

- $\Pi_1$  – увеличение тарифов на услуги связи;
- $\Pi_2$  – ужесточение конкуренции;
- $\Pi_3$  – отток абонентской базы;
- $\Pi_4$  – изменение потребностей.

Суть предлагаемого метода заключается в следующем:

1) для каждой из представленных альтернатив определяется минимальная прибыль (или возможный убыток) ( $e_{ij}$ ) – табл. 5;

2) выбирается альтернатива, дающая максимум из всех минимумов.

Оптимальная стратегия ( $V_{opt}$ ) для описываемых условий в соответствии с критерием Вальда математически запишется в виде выражения:

$$V_{opt} = \text{Max}_i \text{Min}_j (e_{ij}), \quad (6)$$

где  $e_{ij}$  – прибыль или убытки от внедрения стратегии типа  $i$  в ситуации неопределенности вида  $j$ .

Последовательность шагов применяемого метода включает в себя.

1. Прогнозирование по всем вариантам условий внешней бизнес-среды наихудшего результата для каждой из рассматриваемых стратегий организации (для  $P_1$  – 65 186,1 тыс. руб., для  $P_2$  – 1 295 747,9 тыс. руб., для  $P_3$  – 1 592 904,8 тыс. руб., для  $P_4$  – 1 799 302,6 тыс. руб.)<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Значения чистой прибыли получены в результате расчетов показателей эффективности соответствующих инвестиционных проектов.

Таблица 5

Оценка стратегий компании оказывающей услуги связи по критерию MaxMin (критерию Вальда), тыс. руб.

Стратегии бизнеса	П <sub>1</sub> – увеличение тарифов на услуги связи	П <sub>2</sub> – ужесточение конкуренции	П <sub>3</sub> – отток абонентской базы	П <sub>4</sub> – изменение потребностей	Оценка стратегий (Min)
Р <sub>1</sub> – организация монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»	78 660,3	72 250,9	69 920,3	65 186,1	65 186,1
Р <sub>2</sub> – построение единого Контакт-центра, осуществляющего дистанционные продажи	1 563 584,1	1 436 180,9	1 389 852,5	1 295 747,9	1 295 747,9
Р <sub>3</sub> – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета	2 171 225,5	1 994 310,8	1 929 978,2	1 799 302,6	1 799 302,6
Р <sub>4</sub> – наполнение портфеля услуг компании услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПД в целевых городах УРФО, используя отличные от МРК технологии	2 207 412,6	1 589 643,8	1 609 912,5	2 235 558,1	1 589 643,8
MaxMin					1 799 302,6

2. Определение наилучшей стратегии, чтобы при наступлении худших условий, она позволила компании получить лучший результат.

В нашем примере минимальные потери или наилучший результат по всем стратегиям составит 1 799 302,6 тыс. руб. Поэтому при выборе стратегической установки максимального уклонения от риска со стороны организации оптимальной будет бизнес-стратегия  $P_4$ , то есть  $V_{opt} = P_4$ .

#### Критерий минимального риска или критерий Сэвиджа

Этот критерий можно рассматривать как критерий наименьшего вреда. Использование этого подхода предполагает выбор такой стратегии развития организации, при внедрении которой риск потери прибыли будет минимальным. В этом случае под потерями понимают разницу между прибылью, получаемой в результате выбора стратегии, и максимальной прибылью, которую компания могла бы получить.

Применение данного критерия логично в ситуациях, когда неконтролируемые факторы внешней бизнес-среды будут действовать более благоприятным образом по сравнению с наихудшим их состоянием, на которое ориентировался критерий гарантированного результата. Например, уровень конкуренции в рынке, в котором функционирует организация, может быть ниже ожидаемого или спрос на продукцию (услуги), выпускаемую организацией, окажется выше ожиданий, на которые ориентировался производитель.

В описанных ситуациях полезный результат может значительно отличаться от того, который обеспечивается при выборе критерия Вальда. Отсюда возникает необходимость определения возможных отклонений полученных результатов от оптимальных значений. Именно с этой целью применяется критерий Сэвиджа. Выбор стратегии аналогичен выбору стратегии по критерию Вальда, только с тем отличием, что организация руководствуется для принятия решения не матрицей выигрышей  $E$ , а матрицей рисков  $R = ||r_{ij}||$ . Эту матрицу еще называют матрицей упущенных возможностей. Величина риска – это размер платы за отсутствие информации о состоянии внешней бизнес-среды. Матрица  $R$  строится на основе матрицы выигрышей  $E = ||e_{ij}||$ .

Риском  $r_{ij}$  организации при использовании ею стратегии  $P_i$  и при состоянии бизнес-среды  $\Pi_j$  называется разность между тем выигрышем, который компания получила бы, если бы она знала, что состоянием внешней бизнес-среды будет  $\Pi_j$ , и выигрышем, который организация получит, не имея подобной информации.

Зная состояние бизнес-среды  $\Pi_j$  организация будет выбирать ту стратегию, при которой ее выигрыш будет максимальным, тогда:

$$r_{ij} = \beta_j - e_{ij}, \quad (7)$$

где  $\beta_j = \max_{1 \leq i \leq m} e_{ij}$  при заданном  $j$ .

Учитывая произведенные выкладки, математически критерий Сэвиджа формулируется следующим образом:

$$E_{rc} = \text{Min}_i \text{Max}_j = R(P, \Pi) = \text{Min}_{1 \leq i \leq m; 1 \leq j \leq n} \text{Max}_{ij} r_{ij}. \quad (8)$$

Матрица рисков, или матрица потерь имеет вид:

$$\|R_{ij}\| = \|e_{ij\text{max}} - e_{ij}\|. \quad (9)$$

Критерий Сэвиджа рекомендуется применять, когда риск для организации минимален, а менеджеры не хотят сожалеть о слишком малой прибыли, поэтому приведенную матрицу называют «матрицей сожалений».

В этом случае оптимальную стратегию ( $V_{opt}$ ) описывают с помощью математического выражения:

$$V_{opt} = \text{Min}_i \text{Max}_j (R_{ij}). \quad (6)$$

Для оценки стратегий по критерию Сэвиджа для компании, оказывающей услуги связи, используются данные табл. 6.

В табл. 7 представлена матрица сожалений, полученная на основе данных таблицы 6.

По второму критерию предпочтительной для организации оказалась стратегия  $P_4$  ( $V_{opt} = P_4$ ).

#### Критерий обобщенного максимина (критерий Гурвица)

Этот критерий представляет собой комбинацию двух вышеуказанных подходов. Он базируется на сочетании осторожного подхода и риска. Критерий Гурвица (критерий пессимизма-оптимизма) при выборе стратегии развития организации рекомендует руководствоваться средним результатом, поэтому его называют компромиссным критерием. При использовании этого подхода менеджеры выбирают коэффициент риска ( $\beta$ ) меняющийся в пределах от 0 до 1. Если коэффициент  $\alpha = 1$ , то риск максимален и критерий превращается в критерий  $\text{MaxMin}$ . В том случае, когда коэффициент  $\alpha = 0$ , риск при этом практически отсутствует.

В соответствии с этим компромиссным критерием для каждого управленческого решения определяется линейная комбинация минимального и максимального выигрышей.

$$E_i = \left\{ \alpha \text{Min}_{1 \leq j \leq n} e_{ij} + (1 - \alpha) \text{Max}_{1 \leq j \leq n} e_{ij} \right\}, \quad (11)$$

где  $\alpha$  – коэффициент, рассматриваемый как показатель оптимизма.

Таблица 6

Оценка стратегий компании оказывающей услуги связи по критерию MinMax (критерию Сэвиджа), тыс. руб.

Стратегии бизнеса	П <sub>1</sub> – увеличение тарифов на услуги связи	П <sub>2</sub> – ужесточение конкуренции	П <sub>3</sub> – отток абонентской базы	П <sub>4</sub> – изменение потребностей
Р <sub>1</sub> – организация монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»	78 660,3	72 250,9	69 920,3	65 186,1
Р <sub>2</sub> – построение единого Контакт-центра, осуществляющего дистанционные продажи	1 563 584,1	1 436 180,9	1 389 852,5	1 295 747,9
Р <sub>3</sub> – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета	2 171 225,5	1 994 310,8	1 929 978,2	1 799 302,6
Р <sub>4</sub> – наполнение портфеля услуг компании услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПД в целевых городах УРФО, используя отличные от МРК технологии	2 207 412,6	1 589 643,8	1 609 912,5	2 235 558,1
Max	2 207 412,6	1 994 310,8	1 929 978,2	2 235 558,1

Таблица 7

Матрица сожалений, тыс. руб.

Стратегии бизнеса	П <sub>1</sub> – увеличение тарифов на услуги связи	П <sub>2</sub> – ужесточение конкуренции	П <sub>3</sub> – отток абонентской базы	П <sub>4</sub> – изменение потребностей	Min
Р <sub>1</sub> – организация монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»	2 128 752,3	1 922 059,9	1 860 057,9	2 170 372,0	2 170 372,0
Р <sub>2</sub> – построение единого Контакт-центра, осуществляющего дистанционные продажи	643 828,5	558 129,9	540 125,7	939 810,2	939 810,2
Р <sub>3</sub> – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета	36 187,1	0	0	436 255,5	436 255,5
Р <sub>4</sub> – наполнение портфеля услуг компании услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПД в целевых городах УРФО, используя отличные от МРК технологии	0	404 667,0	320 065,7	0	404 667,0



Предпочтение отдается стратегии, для которой окажется максимальным показатель  $E_i$ , т.е.

$$E_{pi} = \text{Max}_{1 \leq i \leq m} \left\{ \alpha \text{Min}_{1 \leq j \leq n} e_{ij} + (1 - \alpha) \text{Max}_{1 \leq j \leq n} e_{ij} \right\}. \quad (12)$$

Математическая запись при выборе оптимальной стратегии ( $V_{opt}$ ) в условиях реализации критерия Гурвица будет иметь вид:

$$V_{opt} = \text{Max}_i \left( \alpha \text{Min}_j (e_{ij}) + (1 - \alpha) \text{Max}_j (e_{ij}) \right). \quad (13)$$

При выборе стратегии на основе критерия Гурвица в условиях максимального риска используются данные табл. 8 и 9 (коэффициент риска  $\alpha$  – рассчитывается на основе экспертных оценок).

Приведем расчет значений «е» на основе данных табл. 8 для каждой ячейки табл. 9.

$$e_{11} = 0,7 \times 78660,3 + 0,3 \times 78660,3 = 55062,2 + 23598,1 = 78660,3$$

$$e_{12} = 0,8 \times 72250,9 + 0,2 \times 78660,3 = 57800,7 + 15732,1 = 73532,8$$

$$e_{13} = 0,6 \times 69920,3 + 0,4 \times 78660,3 = 41952,2 + 31464,1 = 73416,3$$

$$e_{14} = 0,4 \times 65186,1 + 0,6 \times 78660,3 = 26074,4 + 47196,2 = 73270,6$$

$$e_{21} = 0,7 \times 78660,3 + 0,3 \times 1563584,1 = 55062,2 + 469075,2 = 524137,4$$

$$e_{22} = 0,8 \times 72250,9 + 0,2 \times 1563584,1 = 57800,7 + 312716,8 = 370517,5$$

$$e_{23} = 0,6 \times 69920,3 + 0,4 \times 1563584,1 = 41952,2 + 625433,6 = 667385,8$$

$$e_{24} = 0,4 \times 65186,1 + 0,6 \times 1563584,1 = 26074,4 + 938150,5 = 964224,9$$

$$e_{31} = 0,7 \times 78660,3 + 0,3 \times 2171225,5 = 706429,8$$

$$e_{32} = 0,8 \times 72250,9 + 0,2 \times 2171225,5 = 492045,8$$

$$e_{33} = 0,6 \times 69920,3 + 0,4 \times 2171225,5 = 910442,4$$

$$e_{34} = 0,4 \times 65186,1 + 0,6 \times 2171225,5 = 1328809,7$$

$$e_{41} = 0,7 \times 78660,3 + 0,3 \times 2235558,1 = 725729,6$$

$$e_{42} = 0,8 \times 72250,9 + 0,2 \times 2235558,1 = 504912,3$$

$$e_{43} = 0,6 \times 69920,3 + 0,4 \times 2235558,1 = 936175,4$$

$$e_{44} = 0,4 \times 65186,1 + 0,6 \times 2235558,1 = 1367409,3$$

Таблица 8

Оценка стратегий организации, оказывающей услуги связи, на основе комбинированного критерия Гурвица (при максимальном риске), тыс. руб.

Стратегии бизнеса	П <sub>1</sub> – увеличение тарифов на услуги связи	П <sub>2</sub> – ужесточение конкуренции	П <sub>3</sub> – отток абонентской базы	П <sub>4</sub> – изменение потребностей	Мах
Коэффициент риска ( $\alpha$ )	0,7	0,8	0,6	0,4	–
Р <sub>1</sub> – организация монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»	78 660,3	72 250,9	69 920,3	65 186,1	78 660,3
Р <sub>2</sub> – построение единого Контакт-центра, осуществляющего дистанционные продажи	1 563 584,1	1 436 180,9	1 389 852,5	1 295 747,9	1 563 584,1
Р <sub>3</sub> – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета	2 171 225,5	1 994 310,8	1 929 978,2	1 799 302,6	2 171 225,5
Р <sub>4</sub> – наполнение портфеля услуг компании услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПД в целевых городах УРФО, используя отличные от МРК технологии	2 207 412,6	1 589 643,8	1 609 912,5	2 235 558,1	2 235 558,1
Min	78 660,3	72 250,9	69 920,3	65 186,1	–

Таблица 9

Значения показателей  $E_i$  для различных  $\alpha$  (при максимальном риске)

Бизнес-стратегии	Значение коэффициента $\alpha$			
	0,7	0,8	0,6	0,4
$P_1$	78 660,3	73 532,8	73 416,3	73270,6
$P_2$	524 137,4	370 517,5	667 385,8	964 224,9
$P_3$	706 429,8	492 045,8	910 442,4	1 328 809,7
$P_4$	725 729,6	504 912,3	936 175,4	1 367 409,3
Оптимальный выбор $\text{Max}_j$	725 729,6	504 912,3	936 175,4	1 367 409,3

Выбираем наибольшее значение – оптимальной стратегией при предельном риске для рассматриваемой организации будет стратегия  $P_4$  ( $V_{\text{opt}} = P_4$ ).

Применительно к матрице рисков для расчета критерия Гурвица при минимальном риске разработаем табл. 10.

Проведем расчет значений «е» на основе данных табл. 10 для каждой ячейки табл. 11 в условиях минимального риска.

$$e_{11} = 0,7 \times 2207412,6 + 0,3 \times 65186,1 = 1545188,8 + 19558,3 = 1564744,6$$

$$e_{12} = 0,8 \times 1994310,8 + 0,2 \times 65186,1 = 1595448,6 + 13037,2 = 1608485,8$$

$$e_{13} = 0,6 \times 1929978,2 + 0,4 \times 65186,1 = 1157986,9 + 26074,4 = 1184061,3$$

$$e_{14} = 0,4 \times 2235558,1 + 0,6 \times 65186,1 = 894223,2 + 39111,7 = 933334,9$$

$$e_{21} = 0,7 \times 2207412,6 + 0,3 \times 1295747,9 = 2840763,7$$

$$e_{22} = 0,8 \times 1994310,8 + 0,2 \times 1295747,9 = 1854598,2$$

$$e_{23} = 0,6 \times 1929978,2 + 0,4 \times 1295747,9 = 1676286,1$$

$$e_{24} = 0,4 \times 2235558 + 0,6 \times 1295747,9 = 1671671,9$$

$$e_{31} = 0,7 \times 2207412,6 + 0,3 \times 1799302,6 = 2084979,6$$

$$e_{32} = 0,8 \times 1994310,8 + 0,2 \times 1799302,6 = 1955309,1$$

$$e_{33} = 0,6 \times 1929978,2 + 0,4 \times 1799302,6 = 1877707,9$$

$$e_{34} = 0,4 \times 2235558 + 0,6 \times 1799302,6 = 1973804,8$$

$$e_{41} = 0,7 \times 2207412,6 + 0,3 \times 1589643,8 = 2022081,9$$

$$e_{42} = 0,8 \times 1994310,8 + 0,2 \times 1589643,8 = 1913377,4$$

$$e_{43} = 0,6 \times 1929978,2 + 0,4 \times 1589643,8 = 1793844,4$$

$$e_{44} = 0,4 \times 2235558 + 0,6 \times 1589643,8 = 1848009,5$$

Математическая запись при выборе стратегии в условиях минимального риска будет иметь вид:

$$V_{\text{opt}} = \text{Min}_j \left( \alpha \text{Max}_i (e_{ij}) + (1-\alpha) \text{Min}_i (e_{ij}) \right). \quad (14)$$

Таблица 10

Оценка стратегий организации, оказывающей услуги связи, на основе комбинированного критерия Гурвица  
(при минимальном риске), тыс. руб.

Стратегии бизнеса	П <sub>1</sub> – увеличение тарифов на услуги связи	П <sub>2</sub> – ужесточение конкуренции	П <sub>3</sub> – отток абонентской базы	П <sub>4</sub> – изменение потребностей	Min
Коэффициент риска ( $\alpha$ )	0,7	0,8	0,6	0,4	–
Р <sub>1</sub> – организация монобрендовых салонов по работе с корпоративными клиентами и внедрение службы поддержки «Service Desk»	78 660,3	72 250,9	69 920,3	65 186,1	65 186,1
Р <sub>2</sub> – построение единого Контакт-центра, осуществляющего дистанционные продажи	1 563 584,1	1 436 180,9	1 389 852,5	1 295 747,9	1 295 747,9
Р <sub>3</sub> – внедрение системы управления отношениями с абонентами (CRM) и технического учета	2 171 225,5	1 994 310,8	1 929 978,2	1 799 302,6	1 799 302,6
Р <sub>4</sub> – наполнение портфеля услуг компании услугами с высокой добавленной стоимостью, выход на рынок ШПД в целевых городах УРФО, используя отличные от МРК технологии	2 207 412,6	1 589 643,8	1 609 912,5	2 235 558,1	1 589 643,8
Max	2 207 412,6	1 994 310,8	1 929 978,2	2 235 558,1	–

На основе полученных результатов расчета формируется табл. 11.

Таблица 11

Значения показателей  $E_{Ti}$  для различных  $\alpha$  (при минимальном риске)

Бизнес-стратегии	Значение коэффициента $\alpha$				MinMax
	0,7	0,8	0,6	0,4	
P <sub>1</sub>	1 564 744,6	1 608 485,8	118 4061,3	933 334,9	1 608 485,8
P <sub>2</sub>	2 840 763,7	1 854 598,2	1 676 286,1	1 671 671,9	2 840 763,7
P <sub>3</sub>	2 084 979,6	1 955 309,1	1 877 707,9	1 973 804,8	2 084 979,6
P <sub>4</sub>	2 022 081,9	1 913 377,4	1 793 844,4	1 848 009,5	2 022 081,9

$E_{Ti} = \text{Min} \{1608485,8; 2840763,7; 2084979,6; 2022081,9\} = 1608485,8$ , что отвечает выбору стратегии P<sub>1</sub> ( $V_{\text{opt}} = P_1$ ).

Таким образом, при минимизации риска организации следует ориентироваться на внедрение стратегии P<sub>1</sub>.

### 3.2. Сценарное планирование. Разработка сценариев

В настоящее время существуют различные виды прогнозирования и предсказания экономического будущего. В основном они построены на мнениях экспертов, математическом анализе, составлении трендов, статистических зависимостях, однако, подобные способы не всегда подходят для принятия управленческих решений. Кроме того, на основе подобных прогнозов трудно строить стратегию развития, преодолевать возникающие трудности, обеспечивать выживаемость стратегии, поскольку необходимо упорядочить всю имеющуюся информацию о возможном будущем изучаемого объекта для создания полноценного его образа. Естественно и то, что ни один предлагаемый вариант не может обеспечить стратегическую гибкость. Подобная гибкость достигается благодаря сценарному планированию.

Сценарное планирование представляет собой планирование в условиях неопределенности будущей бизнес-среды, позволяющее объединить различные варианты возможного будущего изучаемого объекта с кратко-, среднесрочными и долгосрочными и стратегическими перспективами его развития. Сценарное планирование предполагает структурирование широкого потока информации об исследуемом объекте, что позволяет выявить ключевые неопределенности, существующие в окружающей его бизнес-среде и упорядочить представление о вариантах развертывания касающихся его событий в будущем.

Сценарное планирование отражает связь между исследованием будущих событий и выбираемой стратегией развития. Процесс сценарного планирования объединяет две фазы: разработку сценариев и стратегическое планирование. С этой точки зрения сценарное планирование следует вос-

принимать как сочетание анализа вариантов сценариев (для реализации стратегических целей) и стратегического планирования по результатам разработки этих сценариев.

Метод сценарного планирования был разработан впервые Германом Канном и другими членами группы стратегического планирования «Роял Датч/Шелл» (RAND Corporation) при участии Эрри П. Дежеуса, который его популяризовал. Эта группа была организована в 1950-е годы XX века. Герман Кан первым предложил сценаротехнику, которую определил как «future-now» – «будущее сейчас». В соответствии с подходом, принятым группой стратегического планирования, «сценарное планирование – это научный метод моделирования и изучения различных возможных вариантов будущего компании. Сценарии не являются планами как таковыми, они представляют собой гипотетические эскизы того, как может выглядеть будущее компании»<sup>18</sup>.

Именно компания RAND Corporation разработала в 50-е годы XX века метод «Дельфы» (названный так по имени древнегреческого оракула). Этот метод был разработан для выявления мнений специалистов о будущем на систематизированной основе. Метод базировался на опросах экспертов (групп экспертов) и широко использовался в качестве отправной точки для прогнозов. Такие прогнозы часто представляли собой компромиссы, а отнюдь не единую точку зрения. Метод «Дельфы» позволял группе экспертов обобщать представления каждого из членов группы и уточнять их мнения на основе взаимодействия с другими экспертами. При этом эксперты должны были работать отдельно друг от друга, чтобы у них была возможность не подчиняться доводам группового мнения.

Метод включает несколько этапов.

1. Формулирование прогноза каждым экспертом.
2. Уточнение прогноза нейтральным исследователем.
3. Повторный опрос экспертов с взаимным учетом мнений. Его цель – исключить недоразумения и сообщить каждому эксперту то, что известно не всем.

Типичная процедура по методу «Дельфы» может включать начальный этап, на котором каждому участнику задают вопрос о возможном сроке наступления какого-либо события в исследуемой области. Данные, полученные от участников сводят в таблицу, уточняют и сообщают участникам опроса. Последних просят пересмотреть свое предсказание с учетом мнений других участников. Тем, кому принадлежат крайние оценки (верхние или нижние, обычно 25 % ответов на первом этапе), предлагают объяснить свои крайние точки зрения. Процесс может включать несколько раундов, в ходе которых каждый участник имеет возможность пересмотреть свой

---

<sup>18</sup> Блангард К., Вэгхорн Т. Миссия возможного, или Как стать компанией мирового класса; пер. с англ. Челябинск: Урал LTD, 1998. С. 141.

прогноз в свете других прогнозов и доводов. Иногда это приводит к согласию относительно поначалу крайней, но хорошо обоснованной точки зрения, в других случаях – к отказу от крайних точек зрения. Иногда, напротив, эксперты избегают прямого столкновения мнений, сохраняя преимущества квалифицированных суждений.

Разновидности указанного метода слишком многочисленны, чтобы их можно было здесь охарактеризовать. Но почти все модификации метода «Дельфы» направлены на обеспечение трех моментов, которые, как полагают специалисты, способствуют достижению подлинного согласия и получению надежных результатов: анонимность респондентов, статистический подход и итеративная процедура с обратной связью.

Метод «Дельфы» имеет следующую область применения.

1. Определение круга возможных альтернатив.
2. Исследование предпосылок или информации, ведущих к различным допущениям.
3. Соотнесение компетентных суждений по вопросам, затрагивающим различные области знаний.
4. Информирование респондентов относительно различных и взаимосвязанных аспектов проблемы.
5. Достижение единства взглядов.

Несмотря на серьезные преимущества и возможности метода и 50-летнюю практику его использования, он все чаще подвергается критике.

С 1960-х годов XX века с созданием Гудзонского института, в задачи которого входило изучение тенденций экономического, технологического и политического развития США и мира, сценарное планирование помимо военной области распространилось и на другие.

Выход сценарного планирования за пределы RAND и Гудзонского института произошел в начале 1970-х годов XX века. Сценарное планирование стали широко использовать такие известные компании как Shell и Royal Dutch.

Начиная с 1970-х годов сценарное мышление прочно вошло в бизнес. Наряду с частными компаниями методом сценарного планирования стали пользоваться и государственные организации. В этот период возникает такое новое направление как футурологическое прогнозирование.

Усилившийся в последние десятилетия интерес к будущему привел к расширению попыток включить футурологическое прогнозирование в процесс сценарного планирования в организациях. Футурологические прогнозы можно охарактеризовать следующим образом.

1. Эти прогнозы повлияли на образ мышления и выработку политики в различных организациях и расширили их кругозор, но они не обязательно вели к попыткам дальше заглянуть в будущее.

2. Методология футурологического прогнозирования ограничивается подходами, облегчающими адаптивное, а не творческое поведение систем

(адаптивность предполагает способность организации приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям).

3. Футурологическое прогнозирование, несмотря на его признанную полезность, не настолько важно, чтобы оправдать существенное перераспределение ресурсов.

Наиболее известными вариантами футурологического прогнозирования являются крупномасштабные имитационные модели. В этих моделях мир предстает как система, состоящая из демографических, научно-технических, индустриальных, природных и других взаимодействующих подсистем. Такие модели проецируют последствия текущих темпов роста в будущем и позволяют анализировать воздействие глобальной политики в области роста.

Нефтяной кризис второй половины 1970-х годов и последовавший за ним спад экономики приостановили дальнейшее распространение сценарного планирования. Появилось большое количество упрощенных сценариев. Сценарии стали подменяться прогнозами.

Все чаще для целей планирования стал использоваться метод «сверху вниз» («break down»).

Вместе с тем с начала 70-х годов и примерно по 1978 год включительно наблюдался расцвет стратегического планирования. В планировании использовались такие технологии как матрица темпы роста рынка – доля рынка, предложенная Бостонской консалтинговой группой (БКГ), с помощью которой определялись конкурентная позиция отдельного товара организации и потребность в инвестициях в те или иные направления бизнеса, реализуемые в рамках конкретной компании. Матрица БКГ «продукт / рынок» или «продукция / рыночная определенность», является классической моделью, используемой для разработки стратегии развития организации. Она превратилась в 70-е годы XX века в наиболее широко используемый инструмент стратегического анализа и стала выступать в качестве модели для выбора наиболее перспективных направлений бизнеса организации.

В 1980-е годы XX века разразился кризис планирования, который заставил многие консалтинговые фирмы начать разработку методологии сценарного планирования. К 1990-м годам практически все крупнейшие консалтинговые фирмы стали создавать свои собственные сценариотехники. Так американская корпорация General Electric (GE) начала использовать сценарии как составной элемент процесса планирования. Пытаясь анализировать факторы внешней бизнес-среды, оказывающие влияние на будущее компании, компания GE в числе первых применила подход, согласно которому оценка вероятных изменений условий бизнес-среды, позволила разрабатывать сценарии развития организации в будущем.

Примеру General Electric последовала компания Shell (Royal Dutch / Shell Group), которая, пользуясь базовой системой планирования, стала считать главной задачей координацию экономических действий.



Радикальному изменению действующих подходов к планированию способствовала концепция, предложенная в 1985 году Майклом Портером. В своей модели «Пять сил конкуренции» он рассматривает факторы, действующие на любом рынке, как определенный фон для планирования. Поскольку в модели конкурентного анализа М. Портера<sup>19</sup> представлены внешние для организации силы, определяющие уровень отраслевой конкуренции и ее стратегическое позиционирование в рынке, то получение компанией конкурентного преимущества предполагает, что она должна сделать выбор будущей стратегии своего развития или будущего сценария развития. Майкл Портер воспринимал разработку альтернативных сценариев как важных инструментов отражающих тенденции развития бизнес-среды.

К середине 90-х годов XX века интерес к планированию сценариев возродился с новой силой, что было вызвано наметившимися тенденциями развития экономики после экономического спада 80-х годов. Разработанные компаниями сценарии используются в качестве основы для выбора стратегии развития или планирования будущих действий организации. Сценарное планирование становится действенным инструментом при разработке и выборе стратегии развития организации.

Сценарное планирование может иметь разные цели. При этом нужно лишь ответить на несколько вопросов. Что важнее: создать предпосылки для преобразований в организации или выбрать правильное направление ее развития и действовать? На чем следует сфокусироваться: на поиске нового бизнеса или на совершенствовании старого? Методы, применяемые в процессах сценарного планирования, а также результаты этих процессов существенным образом зависят от сочетания цели и направленности преобразований организации.

Сценарное планирование представляет собой методику планирования, применяемую в условиях неопределенности будущей бизнес-среды. Различия между традиционными подходами к стратегическому планированию и сценарному планированию показаны в табл. 12.

Таблица 12

Сопоставление подходов стратегического и сценарного планирования

Параметры	Стратегическое планирование	Сценарное планирование
Перспектива	Частичная: «Все остальное является равно возможным»	Общая: «Ничто не является равно возможным»
Переменные величины	Количественные, объективные, известные	Качественные, необязательно количественные, субъективные, известные или скрытые
Связи	Статистические, стабильные структуры	Динамические структуры

<sup>19</sup> Работа М. Портера «Конкурентные преимущества», вышедшая в 1985 году.

Параметры	Стратегическое планирование	Сценарное планирование
Объяснение	Прошлое объясняет настоящее	Будущее является смыслом существования настоящего
Картина будущего	Простая и определенная	Многосложная и неопределенная
Методы	Детерминистские и количественные модели (экономические и математические)	Анализ намерений, качественные и стохастические модели (кросс-факторный и системный анализ)
Отношение к будущему	Пассивное или адаптивное (будущее наступит)	Активное, творческое (будущее создается)

Сценарное планирование начинается с разработки сценариев. Сценарии – это проекции будущего, объединенные с результатами системного анализа внешней и внутренней бизнес-среды организации.

Один из главных моментов в разработке сценариев будущего – не представлять их как прогноз того, что может случиться. Цель сценария будущего – вскрыть последствия сегодняшнего поведения организации и допущений, на которых оно основано. Одной из задач сценария является концентрация внимания на верно поставленных проблемах и выработки подхода к пониманию этих проблем и их взаимодействия. Именно соотношение между будущим организации и его источниками обеспечивает процесс перестройки будущего компании.

Сценарий будущего следует делать максимально достоверным. Если он будет отражать желаемое будущее с достаточной степенью достоверности, то не потребуются серьезных корректировок в деятельности организации. Во многих случаях несколько разных сценариев могут казаться одинаково правдоподобными, даже при наличии ограничительных допущений в их подготовке. Таким образом, целесообразно разрабатывать не один сценарий.

Планирование сценариев упрощает работу с собранными обширными данными, сводя их к ограниченному числу возможных состояний. Каждый сценарий есть модель того, как различные элементы могут взаимодействовать при определенных условиях. Только тогда, когда взаимоотношения между элементами формализованы, компания может разработать количественные модели. После чего следует оценить каждый сценарий с точки зрения внутренней последовательности и вероятности. Хотя выстроенная модель не обязана отличаться чрезмерной определенностью, детальный и реалистичный сценарий может сфокусировать ваше внимание на аспектах, которые в другом случае вы могли бы пропустить.

Поскольку планирование сценария стимулирует менеджеров организации, принимающих решения, рассматривать возможные будущие состояния, оно может стать мощным инструментом отрыва от традиционного мышления и превалирующих стереотипов. Например, «Что потребуется

для того, чтобы снизить затраты организации на 30 %?» На такие радикальные вопросы можно ответить только путем неординарного осмысления. (Если это не достаточно радикально, логично взять 50 %!).

Планирование сценария позволяет охватить многообразие существующих возможностей, подробно изучить эти возможности и опасности, которые в другом случае могли бы быть проигнорированы.

Процесс планирования сценариев можно разбить на несколько этапов.

Этап 1. Достижение общего понимания. Планирование сценария – это сложный и длительный процесс, в который вовлекаются все менеджеры организации. Каждый новый участник должен понимать, что такое планирование сценария и почему оно полезно.

Этап 2. Определение размаха. Следует установить временные рамки и размах сценария, а также то, какие рынки, группы потребителей, технологии и типы конкурентов будут в него включены. Необходимо принять во внимание воздействие, которое технология оказывает на формирование потребностей; существующие показатели технологических изменений; легкость, с которой конкуренты могут проникнуть на стержневые рынки организации; агрессивность, упорство и гибкость существующих и предполагаемых конкурентов компании, а также текущее и вероятное в будущем финансовое состояние организаций. В зависимости от сложившихся ситуаций нужно включать в сценарий те или иные специфические моменты.

Этап 3. Определение основных тенденций. Требуется определить политические, экономические, общественные, технологические, законодательные и социальные тенденции, которые влияют или могут повлиять на осмысливаемую проблему. Чтобы добиться детального и всестороннего понимания тенденций, формирующих рынок, требуется безграничное любопытство и желание учесть и исследовать каждый нюанс.

Этап 4. Определение ключевых факторов неопределенности. Хотя многие тенденции могут быть легко предугаданы, отнюдь не все попадают в эту категорию. Некоторые события и их последствия, которые неизбежно повлияют на существующие проблемы, не могут быть предсказаны. Может ли новая технология появиться внезапно из какой-то малоизвестной лаборатории, о которой никто никогда не слышал? Может ли в результате значительного политического события возникнуть совершенно неожиданный пункт в законодательстве? Целесообразно признать факт неопределенности; попытаться свыкнуться с ним и сделать частью процесса обдумывания. Необходимо составить список ключевых факторов неопределенности и прибавить сюда их возможные последствия. Для того чтобы не увязнуть в бесплодных дебатах, следует унифицировать этот перечень и сделать его по возможности как можно проще.

Этап 5. Разработка чернового варианта сценария. Имея достаточно материалов, можно взяться за создание чернового варианта сценария. Сцена-

рий – это обычно очень подробное описание того направления, в котором, как думают создатели, может разворачиваться будущее. Каждый сценарий должен описывать различные проблемы, а не различные последствия одной и той же проблемы. Термин «черновой вариант» указывает на непрерывный процесс. В ходе первого раунда обычно не успевают сформироваться четкие и достаточно убедительные представления, необходимые для принятия решений. Это является целью второго раунда процесса. Цель же первого раунда – глубокое проникновение в механизмы функционирования делового окружения: какие силы действуют во внешней бизнес-среде, как они взаимосвязаны, что предопределено и что нет, и так далее.

Каждая команда сценаристов должна разработать свой вариант будущего, исходя из различных наборов обстоятельств. Например, один сценарий (назовем его сценарий «без сюрпризов») может быть основан на продолжении настоящего. Второй (назовем его «сплошные сюрпризы») – будет включать все наихудшие события, которые могут иметь место. В третьем можно исследовать утопическое состояние дел (сценарий «все возможно»). Развивая такие различные сюжеты, следует использовать в равной мере, как прогнозирование, так и воображение. Основная цель конструирования этих моделей будущего – не создание сценариев, которые позднее окажутся отражающими реальность, а прорыв к глубокому пониманию того, какие силы действуют в отрасли, где функционирует организация (или на конкретном рынке).

Эксперты говорят нам, что при разработке сценариев идеальной является формула «один плюс два»: соединение четкой картины настоящего, выявляющей все слабые места, с картиной двух других возможных состояний, созданных на основе совершенно различных наборов обстоятельств. Но «один плюс два плюс один» может стать даже более полезной формулой. Здесь сначала используются сценарии без сюрпризов, позволяющие обнаружить дефекты текущего базового мышления. Затем следуют сценарии, начинающиеся с того, что есть, но развивающиеся под влиянием двух различных наборов обстоятельств, представляющих противоположные края спектра. Финальный же сценарий опирается на воображение. Он начинается с того, что могло бы быть, и движется к тому, что должно случиться, если такое будущее наступит.

Этап 6. Стимулирование подробного изучения промежуточных материалов. Простые сюжеты, которые только что были описаны еще, возможно, не являются полноценными сценариями, так как они содержат элементы несовместимости и неопределенности. Чтобы устранить эти недостатки, следует включить в процесс планирования сценариев других участников. Чем больше умов привлекается к данной проблеме, тем большей будет вероятность найти удовлетворительное решение. Целесообразно привлекать самых разных помощников. Ощущение работниками организации своей причастности к аналитическому процессу не позволит им проявить

равнодушные к его результатам. Стоит поделиться частично законченными сценариями с руководителями компании. Попросить их найти возможные несоответствия, затем посмотреть, как сценарии будут вести себя в каждом из различных случаев. Осмысление стратегических идей и возможностей, которые ранее были вне пределов их досягаемости, обяжет руководителей рассмотреть свою собственную модель реальности и при необходимости изменить ее.

Этап 7. Составление пакета окончательных сценариев. Теперь команды «возвращаются к чертежной доске», чтобы составить окончательный пакет сценариев, который может быть использован руководителями в принятии управленческих решений. Так как цель сценариев – определение некоторого числа ключевых переменных, относящихся к каждой из различных ситуаций, командам следует продумать значение и последствия реализации каждого из них. Каждый сценарий ставит различный набор стратегических проблем и требует различных стержневых квалификаций. Они должны быть выделены и тщательно изучены.

Этап 8. Принятие решения. С каждым имеющимся у них сценарием участники процесса планирования сценариев должны предстать перед инициативным комитетом. Инициативному же комитету предстоит решить, играть ли в будущем по одному сценарию, задействовать ли ресурсы гибко, чтобы использовать несколько сценариев, разработать ли план действий в непредвиденных обстоятельствах на случай, если дела обернутся плохо, или застраховать себя от риска посредством стратегического планирования.

При решении этих проблем следует ответить на вопрос: «Говорим ли мы об эволюции или о революции?» И, кроме того: «Больше ли, чем прежде, ощущаем мы необходимость в трансформации нашей компании?» Вероятно, в современных условиях, ответ многих организаций будет: «Больше».

При разработке сценариев определенную роль играет интуитивное мышление.

Планирование сценария является поступенчатым процессом, который поможет организации заглянуть в будущее. Чтобы выполнить это надлежащим образом, вам понадобится группа экспертов. Второй метод, Интуитивное мышление, это то, что есть у каждого, независимо от того, является ли он руководящим или рядовым работником. Следует только довериться себе. Как пишет Нэнси Розанофф, автор книги Интуитивная разработка. Практическое руководство по обнаружению и развитию вашего внутреннего знания: «Интуиция – это когда мы знаем, но не знаем, что мы знаем». Наступили времена, требующие развития этого «шестого чувства», которое есть у всех нас, – способности генерировать догадки, распознавать знания, которыми мы уже обладаем. Древнекитайский философ Лао-цзы сказал: «Как я узнаю о путях всех вещей с самого начала? По тому, что есть во мне».

Однако интуиция ни в коем случае не должна рассматриваться как замена мышления или как нечто, что освобождает от ответственного отношения или от сбора всей соответствующей информации перед принятием решений. Интуиция могла бы считаться верным способом узнать что-то, но мы должны тогда определить, как мы это узнаем.

Сценарий – это тщательно продуманный ответ на вопрос: «Что случится предположительно?» или: «Что произойдет, если...?» Таким образом, сценарий отличается и от прогноза, и от видения, которые имеют тенденцию скрывать риски. Сценарий же, напротив, дает возможность управлять рисками. Сценарии – это яркие описания наиболее правдоподобных вариантов будущего.

С помощью умело разработанных сценариев можно сократить большую часть неопределенностей до нескольких наиболее вероятных альтернативных направлений, которые вместе содержат в себе наиболее важные неопределенности.

Известны три типа основных сценариев: основанные на наблюдаемых тенденциях, контрастные и стандартные – связанные с вероятными, возможными и желательными / нежелательными вариантами будущего. Наборы контрастных сценариев служат для исследования условий, в которых будет приниматься решение, оценки существующих концепций и иных факторов, а также для принятия более правильных решений. Именно наборы контрастных сценариев подразумеваются под сценарным планированием.

Специалисты часто говорят о пессимистических и оптимистических сценариях (то есть о наихудшем и наилучшем вариантах развития событий), причем иногда составленный сценарий представляет собой нечто среднее между этими двумя крайностями. Проблема заключается в том, что на самом деле мы склонны иметь только один сценарий и, скорее, примем самое благоприятное развитие событий и отвергнем наихудший вариант как слишком плохой даже для рассмотрения. В результате суждение о будущем становится однобоким и описывает только одну неопределенность, которая может быть благоприятной либо нет. Трудность положения заключается в том, что мир неопределенностей сложен и характеризуется многими аспектами, которые необходимо учитывать. Подход, который мы считаем самым эффективным и который во всем мире является доминирующей моделью построения сценариев, заключается в выборе двух ведущих неопределенностей, рассматриваемых вместе в «сценарном кресте». В четырех областях, ограниченных лучами этого креста, находятся четыре различных сценария (рис. 2).

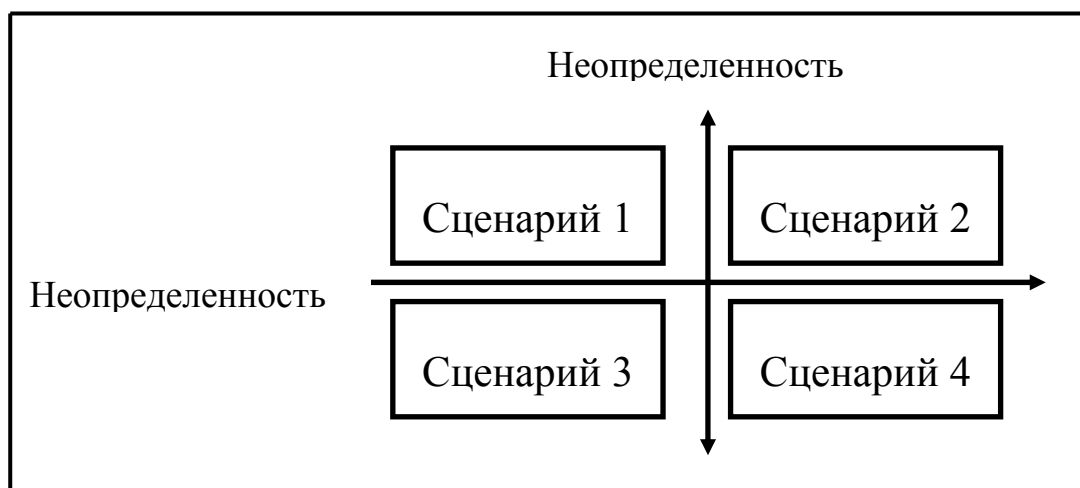


Рис. 2. «Сценарный крест», состоящий из четырех разных сценариев, базирующихся на двух неопределенностях

Конечно, вполне возможно составить несколько сценарных крестов, иллюстрирующих важные неопределенности в различных сочетаниях. К сожалению, люди неспособны достаточно ясно представлять или запоминать много описаний с тем, чтобы пользоваться ими. Трудность состоит в выборе тех двух неопределенностей, которые, сочетаясь друг с другом в сценарном кресте, дадут четыре значительно различающихся сценария, действительно способных помочь в подготовке к неопределенному будущему.

При разработке сценариев должны соблюдаться следующие требования и подходы.

1. Необходимо использовать образные и запоминающиеся названия. Запоминающиеся названия обычно бывают краткими, описательными и отличаются четкостью формулировок. Самое главное, необходимо избегать таких слов, которые воспринимаются как обвинительный или оправдательный приговор.

2. Должна быть тщательно разработанная и продуманная сюжетная линия. Сценарный проект не должен являться простой констатацией итога анализа ситуации. Это живое описание одного из возможных путей развития будущего организации с комментариями. Привлекательная сюжетная линия включает ответы на основные вопросы: кто делает, что, с кем, когда, где и почему? Сценарий должен быть неповторимым и понятным по логике изложения.

3. Сценарий должен содержать подробное описание событий. Детальное и последовательное описание ожидаемых событий превращает голую сюжетную линию в живую яркую историю и помогает понять и усвоить сценарий. Наряду с этим схемы, диаграммы, графики, рисунки и другие наглядные материалы также раскрывают логику предлагаемого сценария.

Разработка сценариев возможна для любой проблемы, организации, рынка, отрасли, экономики в целом (рис. 3).



Рис. 3. Четыре сценария развития телекоммуникационной отрасли



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф, пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Афоничкин, А.И. Управленческие решения в экономических системах: учебник для вузов / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.
3. Бородушко, И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
4. Васконселлос-і-Са Жаржі. Стратегічні ноди: 14 наступальних та оборонних стратегій для досягнення конкурентної переваги / Жаржі Васконселлос-і-Са; пер. с англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 240 с.
5. Гордон, Ян. Целевая конкуренция / Я. Гордон; пер. с англ. С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.
6. Джилад, Б. Конкурентная разведка. Как распознать внешние риски и управлять ситуацией / Б. Джилад. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с.
7. Джонсон, Д. Корпоративная стратегия: теория и практика. – 7-е изд. / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Умттингтон; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
8. Друкер, Питер Ф. Эффективное управление предприятием / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 224 с.
9. Заман, А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / Ариф Заман; пер. с англ. Ю. Кострубова. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.
10. Кит, П. Инструментарий руководителя / П. Кит, Ф. Янг; 5-е изд.; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 624 с.
11. Ковени, М. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен; пер. с англ. – М.: Альпина бизнес Букс, 2004. – 232 с.
12. Лейк, Н. Практикум по стратегическому планированию / Н. Лейк. – М.: Поколение, 2006. – 304 с.
13. Линдгрэн, М. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд; пер. с англ. И. Ильиной. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
14. Макаревич, Л.М. Управление предпринимательскими рисками / Л.М. Макаревич. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2006. – 448 с.
15. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008. – 224 с.
16. Омае, К. Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.

17. Пейли, Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год / Н. Пейли; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
18. Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Д. Рингланд; 2-е изд.; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.
19. Роберт, М. Новое стратегическое мышление. Просто о сложном / М. Роберт; пер. с англ. Е. Михайловской, И. Фоминой. – М.: Поколение, 2006. – 320 с.
20. Сазерленд, Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Д. Сазерленд, Дайан Кэмуэлл; пер. с англ., под. ред. Е.Е. Козлова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.
21. Шапкин, А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учебник / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. – 880 с.
22. Федеральная служба государственной статистики – [www.gks.ru](http://www.gks.ru).
23. Издание о высоких технологиях – [www.cnews.ru](http://www.cnews.ru).
24. Свободная энциклопедия – [www.wikipedia.ru](http://www.wikipedia.ru).
25. Министерство связи – [www.minsvyaz.ru](http://www.minsvyaz.ru).
26. РосБизнесКонсалтинг – [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru).
27. ОАО «Вымпелком» – [www.beeline.ru](http://www.beeline.ru).
28. ОАО «МТС» – [www.mts.ru](http://www.mts.ru).
29. ОАО «Мегафон» – [www.megafon.ru](http://www.megafon.ru).