На правах рукописи

ЩЕПИЛОВ ОЛЕГ ИВАНОВИЧ

РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА

Специальность: 5.2.6 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва – 2023

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Научный руководитель: **Димитриади Николай Ахиллесович**
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Панибратов Андрей Юрьевич,**
доктор экономических наук, профессор, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет», профессор кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента

Фоменко Наталья Михайловна,
доктор экономических наук, доцент, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», профессор кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий

Ведущая организация: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет»

Защита состоится «21» ноября 2023 года в 14:00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.293.02 при ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (ГУУ) по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, д. 99, зал заседаний диссертационных советов.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Государственный университет управления». Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ВАК Министерства науки и высшего образования РФ https://minobrnauki.gov.ru/. Полный текст диссертации, автореферат и отзыв научного руководителя размещены на сайте ГУУ https://guu.ru/.

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просьба отправлять по адресу университета.

Автореферат разослан «___» _____ 2023 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета 24.2.293.02
кандидат экономических наук, доцент М.В. Мальцева

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Стратегическое управление представляет собой важный компонент деятельности руководителей коммерческих компаний. Одним из аспектов развития стратегического менеджмента является формулирование стратегий, описывающих организацию функционирования компании на целевом рынке в течение средне- и долгосрочного периода. Достаточно часто при разработке стратегий используются стратегические инструменты, преимущественно ориентированные на оценку текущей ситуации на рынках, при этом анализу потенциальных изменений бизнес-среды уделяется ограниченное внимание.

Определенный прогресс в повышении эффективности разрабатываемых стратегий может быть достигнут на основе использования методов моделирования ожидаемых изменений бизнес-среды, к которым можно отнести разработку прогнозов и сценарный анализ. Интенсивная динамика современной бизнес-среды свидетельствует в пользу потенциально более высокой эффективности сценарных методов при разработке стратегий, которые, в отличие от прогнозов, разработаны в недостаточной степени.

Являющийся основой процесса разработки корпоративной стратегии анализ направлений деятельности компании, включающий в себя принятие обоснованных решений о продолжении деятельности в приносящих прибыль отраслях, свертывании бизнеса в неперспективных областях и инвестировании освобождающихся ресурсов в новые для компании перспективные направления деятельности, может служить важным инструментом улучшения рыночных позиций предприятия. Создание обоснованных структурированных систем оценки направлений деятельности компании, систем выбора менеджментом в каждом конкретном случае оптимальных функциональных стратегий с использованием адекватной структуры критериев, источников и методов обработки информации может способствовать разработке более эффективных корпоративных и конкурентных стратегий.

При этом наиболее перспективным аспектом в этом плане представляется обоснованная минимизация рассматриваемых сценариев с целью использования ограниченного количества обеспеченных ресурсами стратегий. Обоснованное ограничение генерируемых менеджментом сценариев может позволить снизить трудоемкость сценарного анализа и послужить основой разработки эффективных стратегий.

Перечисленные выше соображения обусловливают актуальность данной диссертационной работы.

Степень научной разработанности проблемы. Разработке различных аспектов стратегического управления посвящены публикации Т. Албегова, Ф. Вирсема, Р. Гранта, Н. Димитриади, М. Доорасами, М. Канта, Козюбро, В. Реутова, М. Трейси, А. Тумашевич, В. Ячменевой и др. Обогащение научного знания в области сценарного анализа сформировано на основе трудов Г. Абдыбаева, В. Губанова, Е. Звоновой, А. Коряковского, Л. Коссович, Г. Куисено, Дж. Кулот, Е. Луценко, О. Пироговой и др. Однако остаются достаточно актуальными вопросы обоснованной идентификации наиболее вероятных сценариев развития ситуации в отраслях и на конкретных целевых рынках.

Рабочая гипотеза исследования базируется на предположении о том, что эффективность разрабатываемых менеджментом стратегий может быть повышена путем применения методов сценарного анализа, проводимого в условиях обоснованной минимизации рассматриваемых специалистами сценариев и алгоритмизации перехода менеджеров от разработки сценариев развития ситуации к формулированию стратегий с использованием конкретного набора стратегических инструментов.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в обосновании и разработке теоретико-методического подхода к развитию методов стратегического менеджмента на основе использования технологий и методов сценарного анализа.

Реализация цели предусматривает решение следующих задач:

1. проанализировать направления развития методов стратегического менеджмента;
2. изучить особенности разработки стратегий менеджментом современных коммерческих компаний, обеспечивающих их конкурентоспособность, проанализировать потенциальные преимущества использования сценарного анализа при разработке стратегий и специфику используемых на практике инструментов сценарного анализа;
3. сформировать концептуальную модель разработки стратегий на основе использования сценарного анализа;
4. изучить применяемые в практическом менеджменте подходы к корректировке направлений деятельности компании и содержимого продуктового портфеля в рамках реализации стратегического управления;
5. разработать теоретико-методический подход к идентификации наиболее важных сценариев, позволяющий снизить трудоемкость сценарного анализа, проводимого в рамках стратегического процесса;
6. предложить методику разработки бизнес-стратегии на основе использования сценарного анализа.

Объектом исследования является процесс реализации стратегического управления при разработке корпоративных и конкурентных стратегий коммерческих компаний. **Предметом исследования** выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реализации стратегического управления при разработке корпоративной стратегии и бизнес-стратегий.

Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности ВАК. Основные положения, выводы и результаты диссертационной работы соответствуют п. 14. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы» паспорта специальности 5.2.6 - Менеджмент.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили концептуальные научные исследования по разработке корпоративных и конкурентных стратегий коммерческих компаний, а также эмпирические исследования отечественных и иностранных специалистов.

Инструментарно-методический аппарат исследования включил в себя общенаучные методы: анализа, синтеза, индукции, аналогий; сравнительной и логической обработки информации: структурно-логического и семантического анализа результатов экспертных интервью и анкетных опросов, табличного и графического представления информации, обработку полученных данных при помощи инструментов пакета MS Excel.

Информационную базу исследования составили актуальные законодательные акты Российской Федерации, представленная в периодических изданиях и Интернет-ресурсах аналитическая и статистическая информация, публикации отечественных и зарубежных специалистов в специализированных научных изданиях и в сети Интернет, научные материалы, представленные в электронной научной библиотеке elibrary.ru, а также в англоязычных базах научных статей 1Science, ProQuest и EBSCO.

Научная новизна диссертационной работы состоит в теоретико-методическом обосновании, концептуальном моделировании и разработке методики использования сценарного анализа при разработке корпоративных и конкурентных стратегий коммерческих компаний с использованием обоснованной минимизации

рассматриваемых сценариев и алгоритмизации перехода менеджеров от разработки сценариев развития ситуации к формулированию стратегий на основе использования конкретных механизмов достижения целей компании и стратегических инструментов.

В результате диссертационного исследования получены и выносятся на защиту **следующие результаты, содержащие элементы научной новизны**:

1. Предложена *концептуальная модель* разработки стратегии на основе сценарного анализа с использованием построения карты рынка и формирования сценариев как результата взаимодействия проекций драйверов внешней среды (первичных, вторичных) и ответных реакций стейкхолдеров с последующей разработкой стратегии для каждого сценария, также сформирован *укрупненный алгоритм разработки стратегий компании*, содержащий этапы анализа текущей экономической ситуации, формирования компонентного состава сценариев, генерации проектов сценариев, нивелирующих последствия наступления возможных рисков при реализации определенных целей компании для каждого специфического состояния экономической ситуации на целевом рынке, шаги по переходу к обновлению и разработке бизнес-стратегий для выделенных по определенным критериям сценариев.

2. Выявлены «узкие» места в подходах менеджмента к выбору новых направлений деятельности компании в рамках разработки корпоративной стратегии, характеризующиеся анализом недостаточного количества критериев оценки перспективности потенциальных областей деятельности, использованием ограниченного набора источников информации, ограниченным применением методов моделирования, прогнозирования, стратегического, конкурентного и маркетингового анализа; определены «узкие» места в подходах менеджмента к использованию функциональных стратегий, характеризующиеся приоритетом оптимизации товарной стратегии в качестве основы улучшения рыночных позиций, а также наличием существенных дефектов в организации выбора новых компонентов продуктового портфеля: недооценкой важности взаимосвязи характеристик новой продукции со стратегическими целями компании, использованием ограниченного числа критериев оценки перспективности нового продукта, использованием недостаточного набора источников информации, игнорированием важности анализа финансовых показателей деятельности конкурентов. Предложены *структура информационного обеспечения процессов разработки корпоративной и бизнес-стратегии компании*, *последовательность необходимых подготовительных мероприятий перед разработкой стратегий*, а также *комплекс информационно-методического обеспечения процесса разработки стратегий на основе сценарного анализа*, способствующие повышению эффективности разрабатываемых стратегий, направленных на улучшение рыночных позиций компании.

3. Сформирован и обоснован *теоретико-методический подход к идентификации наиболее важных сценариев* при проведении сценарного анализа в рамках стратегического процесса, предусматривающий выделение на основе систем балльных оценок ключевых драйверов и наиболее влиятельных стейкхолдеров, индентифицируемых по интенсивности влияния на максимальное число компонентов карты рынка, фильтрацию первичных проекций ключевых драйверов по влиянию на наиболее важные компоненты карты рынка, а также формулирование вторичных проекций в соответствии со спецификой интересов наиболее влиятельных стейкхолдеров, создание ограниченного количества компонентов на основе анализа совместимости проекций.

4. Разработана *методика формирования компонентного состава сценариев* при проведении сценарного анализа, реализующая предложенный автором подход, основанная на аргументированной минимизации числа рассматриваемых факторов и

количества подлежащих анализу сценариев, включающая в себя выделение с помощью предложенных матриц «Драйверы/Компоненты карты рынка» и «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» наиболее мощных драйверов и наиболее влиятельных стейкхолдеров и последующее формирование компонентного состава разрабатываемых наиболее важных сценариев на основе логического анализа совместимости проекций.

5. Разработан *алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий*, включающий в себя сценарное моделирование для специфических состояний экономической ситуации, зависящих от сочетаний состояний факторов, несущих компании наибольшие риски, идентификацию в рамках каждой цели компании возможных ответных действий менеджмента на турбулентность факторов экономической ситуации и реакций на нее компонентов карты рынка, агрегацию с целью выделения сценариев, предусматривающих разработку корпоративных и бизнес-стратегий, анализ ключевых факторов успеха на целевом рынке в рамках каждого выделенного сценария при разработке бизнес-стратегии.

Теоретическая значимость результатов диссертационной работы связана с обоснованием и разработкой авторского подхода к организации сценарного анализа с использованием обоснованной минимизации генерируемых менеджментом сценариев на основе идентификации наиболее важных аспектов взаимодействия драйверов внешней среды и действий стейкхолдеров на наиболее актуальных компонентах карты целевого рынка, а также разработкой алгоритма перехода менеджмента от генерации сценариев к разработке бизнес-стратегий и корпоративной стратегии.

Практическая значимость диссертационной работы связана с возможностью применения разработок автора в практике стратегического управления коммерческими компаниями с целью повышения конкурентоспособности бизнеса на основе использования предложенной автором методики сценарного анализа и устранения выявленных «узких» мест в процессе формирования корпоративной и товарной стратегии. Полученные автором результаты могут быть использованы в учебном процессе в рамках лекционных и практических занятий по дисциплинам: «Системный подход в стратегическом управлении», «Современные методы и технологии исследований в менеджменте», «Методы принятия управленческих решений».

Степень достоверности и апробация результатов. Основные положения и результаты проведенных автором исследований и сформулированные им выводы обсуждались на международных научно-практических конференциях, прошедших в Екатеринбурге (10 февраля 2021 г.), Москве (22 июля 2021 г.), Ростове-на-Дону (15-16 марта 2022 г. и 21 апреля 2022 г.).

Разработанные в рамках диссертационной работы рекомендации внедрены в деятельность ряда коммерческих компаний (ООО «Карговилл», ООО «Бонум», ООО «Транзит-Дон», Ростовское региональное агентство поддержки предпринимателей (РРАПП), а также в учебный процесс Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).

Публикации результатов исследования. Результаты диссертационного исследования отражены в 11 научных работах, из которых 5 статей опубликовано в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК Минобрнауки России, 1 статья опубликована в издании, индексируемом в международной базе данных Scopus, опубликована 1 монография. Общий объем публикаций автора по теме диссертации составляет 6,95 авторских печатных листов.

Структура и объем диссертации. Структура диссертации соответствует цели и задачам, а также логике проведенного исследования. Диссертация включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных литературных источников

и 14 приложений. В работе 199 страниц основного текста, в текст включены 33 таблицы и 25 рисунков. Список литературы состоит из 218 наименований.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Введение

Глава 1. Теоретико-методические основы современного стратегического менеджмента

1.1 Компоненты системы стратегического управления бизнесом

1.2 Разработка корпоративной стратегии и бизнес-стратегий в современных коммерческих компаниях

1.3 Сценарный анализ как инструмент прогнозирования развития ситуации в отрасли

Глава 2. Изучение используемых руководителями коммерческих организаций подходов к реализации стратегического управления бизнесом

2.1. Концептуальная модель стратегического управления на основе использования сценарного анализа

2.2 Подходы менеджмента компаний к выбору новых направлений деятельности в рамках разработки корпоративной стратегии компании

2.3 Подходы менеджмента компаний к трансформации товарной стратегии в рамках реализации стратегического управления бизнесом

Глава 3. Трансформация подходов к реализации стратегического управления коммерческой компанией на основе использования сценарного анализа

3.1 Динамика машиностроительной отрасли на современном этапе экономического развития

3.2 Разработка методики формирования компонентного состава сценариев и алгоритма генерации сценариев и перехода к разработке стратегий

3.3 Использование сценарного анализа в разработке бизнес-стратегии

Заключение

Список литературы

Приложения

III. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Предложена концептуальная модель разработки стратегии на основе сценарного анализа с использованием построения карты рынка и формирования сценариев как результата взаимодействия проекций драйверов внешней среды и ответных реакций стейкхолдеров с последующей разработкой стратегии для каждого сценария, также сформирован укрупненный алгоритм разработки стратегий компании, содержащий этапы анализа текущей экономической ситуации, формирования компонентного состава сценариев, генерации проектов сценариев, нивелирующих последствия наступления возможных рисков при реализации определенных целей компании для каждого специфического состояния экономической ситуации на целевом рынке, шаги по переходу к обновлению и разработке бизнес-стратегий для выделенных по определенным критериям сценариев. Эффективность коммерческой деятельности компании в средне-долгосрочном периоде зависит от влияния ряда факторов среды ведения бизнеса, а также от функций, реализуемых менеджментом в процессе адаптации своей деятельности к динамике бизнес-среды. Изучение современных подходов к разработке стратегий показало целесообразность использования методов моделирования развития ситуации в отрасли и на целевых рынках, при этом предпочтение следует отдать сценарному анализу, специфика которого позволяет

учесть при разработке стратегий высокий уровень динамики современной бизнес-среды и развитие событий, выходящее за рамки ранее сформировавшихся тенденций.

Проведенный анализ научных публикаций по теме исследования позволил оценить роль основных элементов стратегического управления бизнесом в условиях жесткого соперничества компаний на рынке. На рисунке 1 представлена разработанная автором схема, характеризующая взаимосвязь между конкурентоспособностью компании на целевом рынке с корпоративной стратегией компании и бизнес-стратегией, определяющей принципы работы компании на данном целевом рынке.

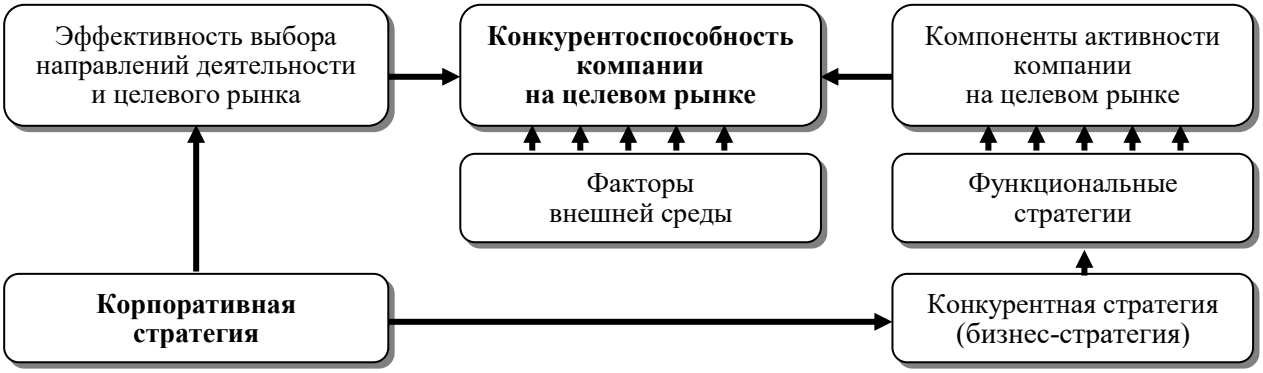


Рисунок 1 - Компоненты формирования конкурентоспособности компании на целевом рынке

[Источник: разработано автором]

В процессе разработки концептуальной модели реализации стратегического управления на основе использования сценарного анализа автором с целью установления приоритетных задач менеджмента коммерческих компаний и выделения основных факторов, имеющих наиболее существенное стратегическое значение, автором были проведены два экспертных интервью и три анкетных опроса. На основе экспертных опросов были установлены приоритетные задачи стратегического управления в коммерческой компании, направленные на достижение ее целей (рисунок 2), состоящие в разработке нацеленных на формирование обеспечивающих долгосрочные конкурентные преимущества корпоративной и бизнес-стратегий компании, которая в значительной степени опирается на выбор новых направлений ее деятельности и структуры продуктового портфеля.

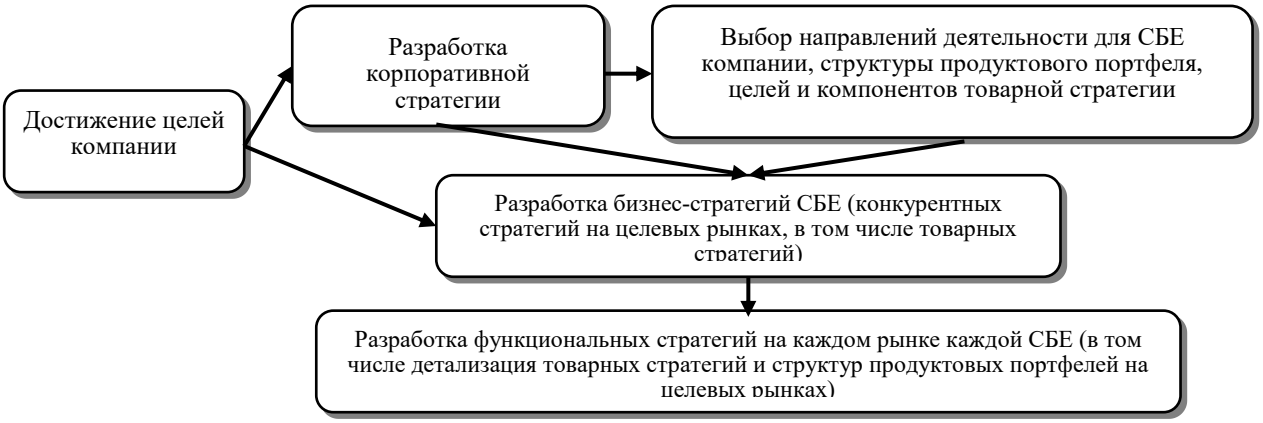


Рисунок 2 – Задачи реализации стратегического менеджмента в компании

[Источник: разработано автором]

Большая часть существующих подходов к разработке конкурентных стратегий опирается на оценку текущей рыночной ситуации и не учитывает динамику ее будущего развития, что значительно затрудняет разработку стратегии, эффективной в долгосрочном периоде. В работе была оценена роль сценарного подхода в повышении гибкости разрабатываемых стратегий, позволяющего моделировать пути развития ситуации в отрасли и на целевом рынке, учитываемые при разработке стратегий компании. На рисунке 3 представлена схема процесса формирования сценариев при разработке корпоративной и бизнес-стратегий компании.

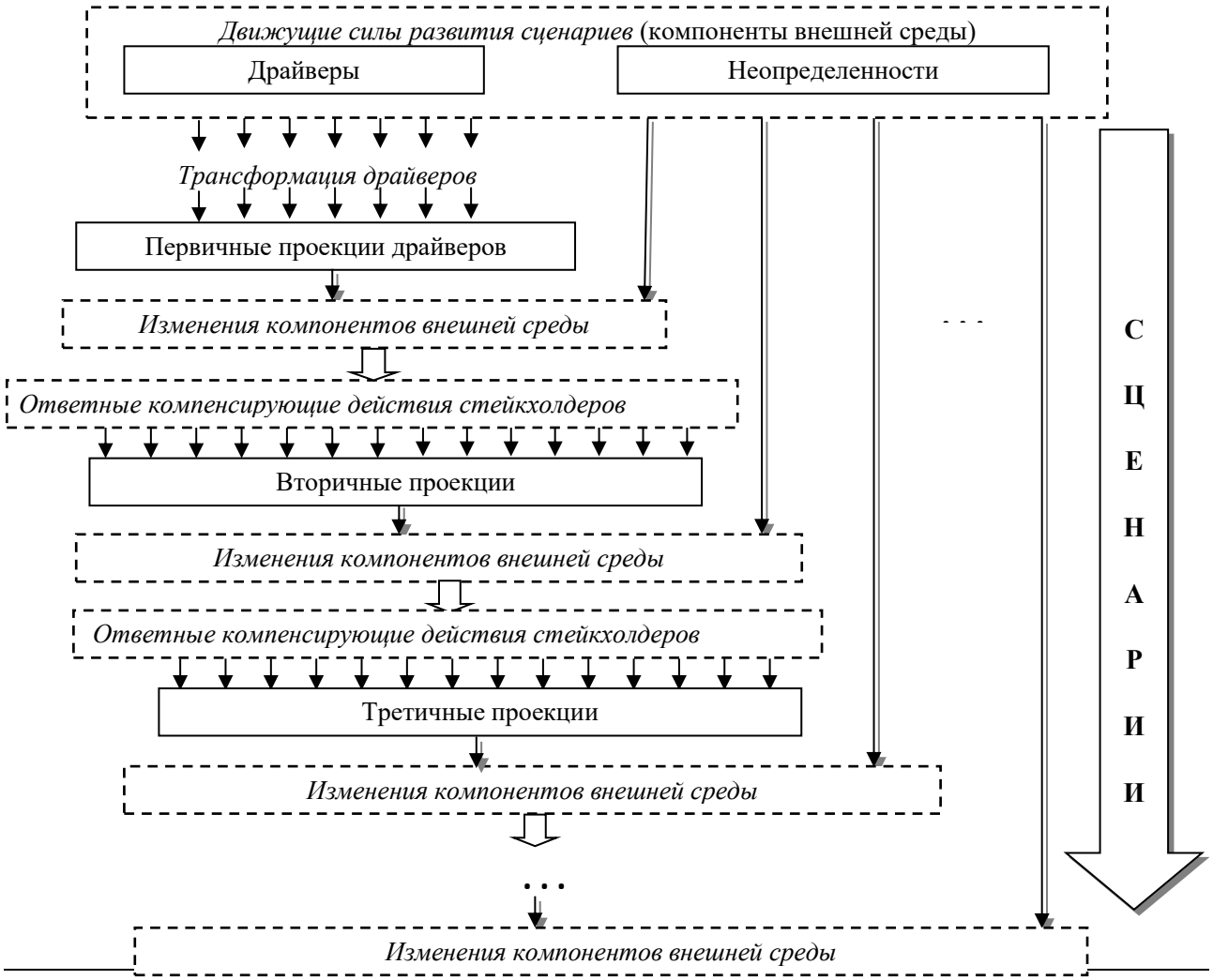


Рисунок 3 – Схема процесса формирования сценариев при разработке конкурентной стратегии компании
[Источник: разработано автором]

Результатом изучения мнений экспертов относительно особенностей формирования сценариев развития рыночной ситуации стала разработанная автором концептуальная модель формирования стратегии на основе сценарного анализа, представленная на рисунке 4.

Сценарии «конструируются» менеджментом из первичных проекций наиболее значимых драйверов развития ситуации в сочетании с вторичными/третичными проекциями, которые можно представить как результаты реагирования стейкхолдеров на возникающие в отрасли и на целевом рынке изменения.

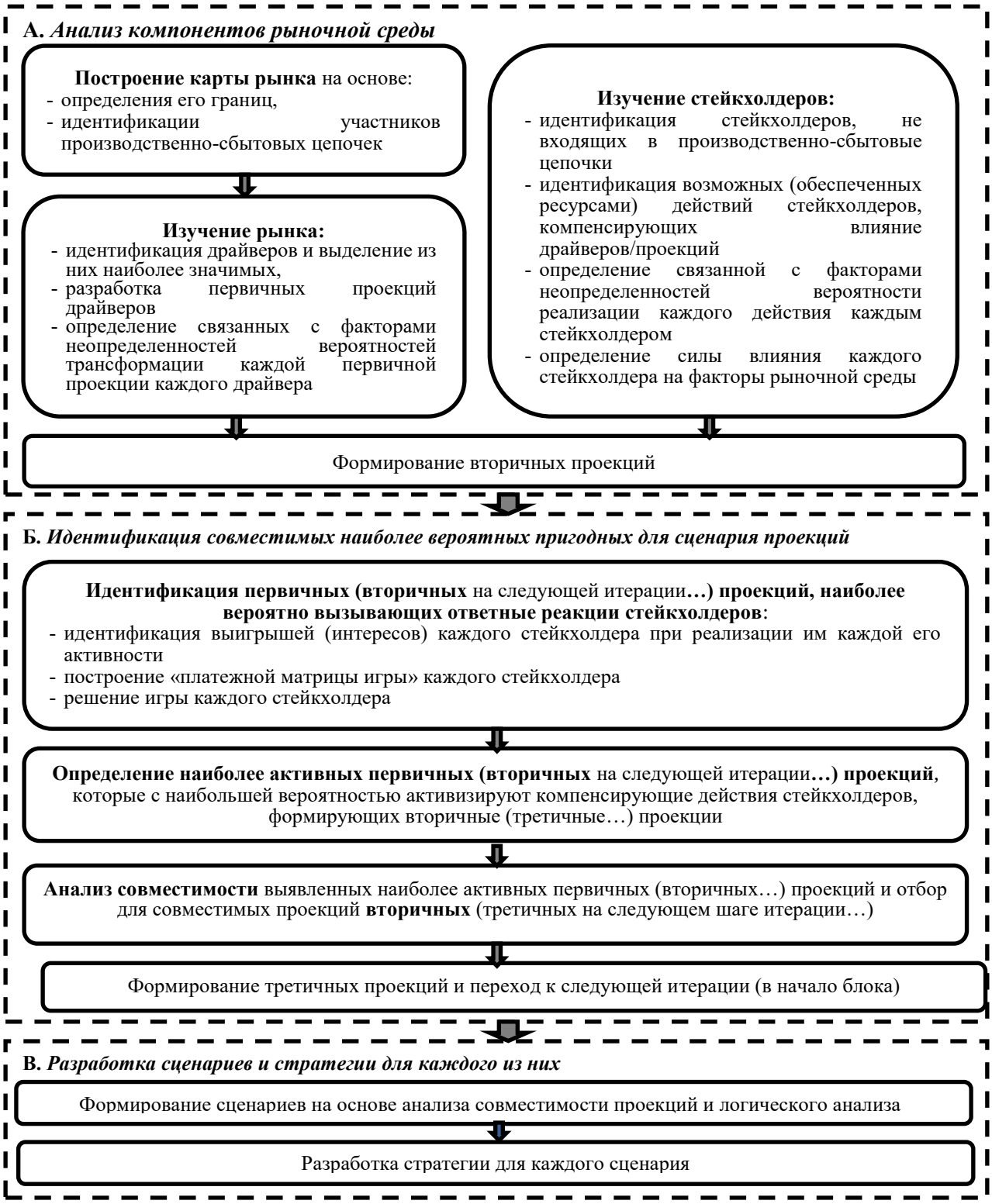


Рисунок 4 – Концептуальная модель разработки стратегии на основе сценарного анализа

[Источник: разработано автором]

2. Выявлены «узкие» места в подходах менеджмента к выбору новых направлений деятельности компании в рамках разработки корпоративной стратегии, определены «узкие» места в подходах менеджмента к использованию функциональных стратегий. Предложены структура информационного обеспечения процессов разработки корпоративной и бизнес-стратегии компании, последовательность необходимых подготовительных мероприятий перед

разработкой стратегий, а также комплекс информационно-методического обеспечения процесса разработки стратегий на основе сценарного анализа, способствующие повышению эффективности разрабатываемых стратегий, направленных на улучшение рыночных позиций компании. При проведении анкетных опросов, направленных на изучение подходов топ-менеджмента российских коммерческих предприятий к разработке корпоративной и бизнес-стратегий, получены результаты, характеризующие наличие существенных возможностей для улучшения организации изученных функций. В частности, обнаружено несколько одностороннее понимание топ-менеджментом изученных компаний термина «конкурентоспособность компании», сводящееся к ее определению как «конкурентоспособность продукта», и связанное с этим доминирование убежденности опрошенных респондентов в целесообразности использования управления продуктовым портфелем в качестве главной основы формирования конкурентоспособности. При этом имеет место достаточно низкий уровень организации функции выбора новых продуктов для включения в портфель, характеризующийся игнорированием важности взаимосвязи особенностей новой продукции со спецификой стратегических целей компании, использованием ограниченного числа критериев оценки перспективности нового продукта, ограниченного набора источников информации, а также недооценкой важности анализа финансовых показателей деятельности конкурентов и уровня цен конкурирующих продуктов.

В соответствии с полученными результатами в подходах менеджмента к выбору новых направлений деятельности компании в рамках разработки корпоративной стратегии также имеются «узкие» места, характеризующиеся несистемным подходом к выбору критериев оценки перспективности потенциальных новых областей деятельности (односторонний выбор оцениваемых критериев, отсутствие связи изучаемых критериев с реализуемой компанией бизнес-стратегией), недостаточным уровнем их качественного и количественного состава, использованием ограниченного набора источников информации, ограниченным применением методов моделирования, прогнозирования, стратегического, конкурентного, маркетингового анализов и изучения покупательских предпочтений.

На основе выявленных в результате проведенного автором анализа подходов менеджмента компаний к выбору новых для нее направлений деятельности в рамках разработки корпоративной стратегии компании, подходов к трансформации товарной стратегии, являющейся компонентом разрабатываемых стратегий, и «узких» мест в этих подходах менеджменту компаний автором разработана последовательность необходимых при использовании технологий сценарного анализа в рамках разработки эффективных корпоративной и конкурентной стратегий подготовительных (перед началом стратегического процесса) действий. Специфика предлагаемого автором данного исследования подхода к разработке сценариев связана с сокращением в разумных пределах количества генерируемых сценариев.

Важно отметить, что сценарный подход к разработке стратегий компании требует значительного информационного оснащения этого процесса, позволяющего провести всесторонний и глубокий анализ всех аспектов, связанных с освоением нового для компании направления бизнеса, а также производства и реализации нового продукта на рынках нового направления.

Предложенная в работе схема информационного обеспечения процессов разработки корпоративной и бизнес-стратегии компании на основе применения сценарного анализа (рисунок 5) демонстрирует логическую связь содержательной части различных видов информации, которые необходимы при разработке и корпоративной, и бизнес-стратегии компании.

Рисунок 5 - Информационное обеспечение процессов разработки корпоративной и бизнес-стратегии компании [Источник: разработано автором]

Следует отметить, что содержимое информационного обеспечения при разработке корпоративной стратегии существенно отличается от информационного наполнения процесса разработки бизнес-стратегии компании определенной конкретикой информации, ее детализацией, источниками ее происхождения.

3. Сформирован и обоснован теоретико-методический подход к идентификации наиболее важных сценариев при проведении сценарного анализа в рамках стратегического процесса, предусматривающий выделение на основе систем балльных оценок ключевых драйверов и наиболее влиятельных стейкхолдеров, идентифицируемых по интенсивности влияния на максимальное число компонентов карты рынка, фильтрацию первичных проекций ключевых драйверов по влиянию на наиболее важные компоненты карты рынка, а также формулирование вторичных проекций в соответствии со спецификой интересов наиболее влиятельных стейкхолдеров, создание ограниченного количества компонентов на основе анализа совместимости проекций. Теоретико-методический подход, предлагаемый в диссертации, связанный с сокращением количества генерируемых в процессе проведения сценарного анализа сценариев, позволит сконцентрировать внимание менеджмента на наиболее вероятных сценариях развития ситуации. В диссертации были разработаны рекомендации по организации подготовительных действий при использовании технологий сценарного анализа в рамках разработки стратегий, включающие ряд пунктов:

1. Разработка полноценных систем ревизии существующих направлений деятельности компании, а также анализа перспективности новых рынков и направлений деятельности, включая выбор систем адекватных критериев оценки, источников и методов обработки получаемой информации.
2. Разработка полноценной системы оценки перспективности производства и

реализации новых продуктов на том или ином целевом рынке, выбор обоснованного подхода к управлению продуктовым портфелем.

3. Выбор и реализация на практике методики сценарного анализа, оценка наиболее актуальных сценариев с точки зрения целесообразности изменения корпоративной стратегии и бизнес-стратегии для работы в рамках каждого сценария.

Специфика теоретико-методического подхода, предлагаемого автором, связана с сокращением количества генерируемых в процессе проведения сценарного анализа сценариев, что позволит сконцентрировать внимание менеджмента на наиболее вероятных сценариях развития ситуации. В качестве «отправных точек» сокращения количества рассматриваемых сценариев можно использовать вовлекаемые в трансформацию ситуации компоненты карты рынка путем: а) выделения драйверов, оказывающих значимое влияние на максимальное количество компонентов карты рынка; б) идентификации ожидаемых действий стейкхолдеров, также влияющих на максимальное количество компонентов карты рынка.

Укрупненный алгоритм разработки стратегии компании с использованием предложенного подхода сокращения количества сценариев при проведении сценарного анализа, содержащий этапы анализа текущей экономической ситуации, формирования компонентов сценариев и их проектов, шаги по переходу к корректировке/разработке стратегий и к их непосредственной разработке для определенных сценариев, представлен на рисунке 6.

Рисунок 6 - Укрупненный алгоритм разработки стратегий компании с использованием предложенного подхода [Источник: разработано автором]

Этап 2 алгоритма представляет собой реализацию предложенной методики формирования компонентного состава сценариев. Этапы 3-5 реализуют процесс генерации проектов сценариев для различных вариантов состояния экономической ситуации и определенных целей компании и перехода от генерации сценариев к разработке стратегий компании. Обозначенный на подход развивает предложенную автором ранее концепцию разработки бизнес-стратегии компании с использованием сценарного анализа.

4. Разработана методика формирования компонентного состава сценариев при проведении сценарного анализа, реализующая предложенный автором подход, основанная на аргументированной минимизации числа рассматриваемых факторов и количества подлежащих анализу сценариев,

включающая в себя выделение с помощью предложенных матриц «Драйверы/Компоненты карты рынка» и «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» наиболее мощных драйверов и наиболее влиятельных стейкхолдеров и последующее формирование компонентного состава разрабатываемых наиболее важных сценариев на основе логического анализа совместимости проекций. Методика формирования компонентного состава сценариев реализуется на этапе 2 алгоритма разработки стратегий и включает последовательность шагов, представленную на рисунке 7.

1. Определение границ изучаемого рынка и построение его *карты*, идентификация основных групп стейкхолдеров, обеспечивающих функционирование товаропроводящей цепи, и групп стейкхолдеров, не участвующих в ней

2. Выявление на основе анализа данных оригинальной матрицы «Драйверы/ Компоненты карты рынка» наиболее значимых драйверов, влияющих на наибольшее количество компонентов карты рынка, и отвечающих условию: $kd_i * \sum_{j=1}^{N} v_{ij} = dv_i \geq 0{,}5 * dv_{\max}$,

где i-текущий номер драйвера, j – текущий номер компонента карты рынка, N – их количество, v_{ij} – показатель степень интенсивности влияния i-ого драйвера на j-ый компонент карты рынка, kd_i - количество компонентов карты рынка, на которые влияет i-тый драйвер, dv_i и dv_{max}, соответственно, показатель влияния i-ого драйвера на компоненты рынка и показатель максимально возможного влияния.

3. Разработка на основе логического анализа первичных проекций активностей наиболее значимых драйверов и неопределенностей. Построение проблемного поля. Выделение проекций ключевых драйверов и соотнесение их с компонентами карты рынка.

4. Идентификация интересов групп стейкхолдеров. Выделение с помощью матрицы «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» групп стейкхолдеров, способных оказывать корректирующее влияние на наибольшее количество компонентов карты рынка, и отвечающих условию: $kc_i * \sum_{j=1}^{N} t_{ij} = dt_i \geq 0{,}5 * dt_{\max}$,

где i-текущий номер группы стейкхолдеров, j – текущий номер компонента карты рынка, N – их количество, t_{ij} – показатель степень интенсивности влияния i-ого стейкхолдера на j-ый компонент карты рынка, kc_i - количество компонентов карты рынка, на которые влияет i-тая группа стейкхолдеров, dt_i и dt_{max}, соответственно, показатель влияния i-ой группы стейкхолдеров на компоненты рынка и показатель максимально возможного влияния

5. Идентификация возможных ответных на изменения драйверов (проекций) действий групп стейкхолдеров на основе визуализирующих взаимосвязи компонентов рынка с интересами наиболее влиятельных групп стейкхолдеров и драйверов трехмерных структур «Группа стейкхолдеров/Интересы стейкхолдеров/Фрагменты карты рынка» и «Наиболее значимые драйверы/Наиболее влиятельные стейкхолдеры/Фрагменты карты рынка» и формирование вторичных/третичных проекций, которые являются ответными действиями наиболее влиятельных групп стейкхолдеров на изменения первичных/вторичных проекций драйверов среды

6. Формирование «Матриц совместимости» проекций и оценка на основе анализа их данных совместимости между собой всех проекций, отвечающих условию: $\sum_{\substack{j=1 \\ i \neq j}}^{KP1} pr_{ij} = dpr_i \geq 0{,}5 * dpr_{\max}$,

где i, j-текущие номера сравниваемых проекций (i≠j), КР1 – их количество, pr_{ij} – показатель степени совместимости i-ой и j-ой проекций, компонент карты рынка dpr_i и dpr_{max}, соответственно, показатель совместимости i-ой проекции с остальными и показатель максимально возможной совместимости

7. Выявление на основе логического анализа содержимого «Матриц совместимости» проекций, которые могут быть основой компонентного состава разрабатываемых сценариев.

Рисунок 7 – Методика разработки компонентного состава сценариев
[Источник: разработано автором]

Предложенная методика предполагает использование двух разработанных автором матриц «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» и «Драйверы/ Компоненты карты рынка», обеспечивающих на основе выбора наиболее активно влияющих на компоненты рынка стейкхолдеров и драйверов сокращение количества рассматриваемых сценариев. Использование данного подхода, по мнению автора, позволит провести более прецизионный анализ формирования наиболее значимых сценариев – за счет «привязки» изучаемых процессов к компонентам карты рынка, на уровне которых, собственно, и производится взаимодействие основных движущих сил формирования сценариев.

5. Разработан алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий, включающий в себя сценарное моделирование для специфических состояний экономической ситуации, зависящих от сочетаний состояний факторов, несущих компании наибольшие риски, идентификацию в рамках каждой цели компании возможных ответных действий менеджмента на турбулентность факторов экономической ситуации и реакций на нее компонентов карты рынка, агрегацию с целью выделения сценариев, предусматривающих разработку корпоративных и бизнес-стратегий, анализ ключевых факторов успеха на целевом рынке в рамках каждого выделенного сценария при разработке бизнес-стратегии. Алгоритм процесса генерации проектов сценариев для различных вариантов состояния экономической ситуации и определенных целей компании и перехода от генерации сценариев к разработке стратегий компании (блоки 3-5 схемы на рисунке 6) представлен на рисунке 8. Выявление в процессе реализации методики зависимости сценариев от проекций может позволить оценить степень привлекательности для развития бизнеса компании каждой из групп сценариев и идентифицировать наиболее важные проекции и их источники – драйверы, от которых будет зависеть уровень привлекательности каждого из сценариев. Реализация методики основывается на проведении экспертных опросов, обработки их результатов с применением предложенных автором вычислительных формул, сравнительного и логического анализов.

В алгоритме генерации сценариев предусматривается анализ нескольких вариантов специфических состояний экономической ситуации, которым соответствуют группы сценариев, включающих для каждого варианта идентификацию рисков, вызванных турбулентностью наиболее значимых драйверов внешней среды, возможных ответных реакций влиятельных компонентов карты рынка, сценарное моделирование стабилизирующих действий менеджмента компании на изменения рыночных факторов и действий влиятельных групп стейкхолдеров.

Для каждого выбранного сценария следует идентифицировать наиболее значимые ключевые факторы успеха, функциональные стратегии, нацеленные на их реализацию и необходимые для этого ресурсы, выбрать оптимальный шаблон бизнес-стратегии и сформировать конкурентную стратегию как комплекс функциональных стратегий на основе идентификации «якорной функциональной стратегии» выбора функциональных стратегий на основе использования шкалы совместимости.

Описание практического применения методики было представлено на примере локализованного на Юге России машиностроительного завода, производящего бензовозы, битумовозы, цементовозы и сельхозтехнику.

1. Выделение на основе анализа двух-трех наиболее негативных факторов влияния на компоненты рынка компании, несущих наибольшие для компании риски

2. Построение двух- (матрицы) или трех- (куба) мерной структуры, отражающей совокупности основных сценариев возможного развития экономической ситуации, осями которой являются выделенные наиболее негативные факторы

3. Анализ специфики вариантов развития экономической ситуации и, соответственно, возможных проектов сценариев для каждого из сочетаний выделенных наиболее негативных факторов, являющихся осями сформированной структуры, и условий состояния каждого из них

4. Сценарное моделирование для каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов и выражающегося в изменениях логистических цепочках поставок, сегментарной структуры рынков, в трансформации КФУ; выявление рисков и разработка возможных стабилизирующих ответных действий менеджмента компании на турбулентности наиболее значимых драйверов в зависимости от поставленной перед нею цели и сложившегося состояния экономической ситуации

5. Определение целевой направленности стабилизирующих действий менеджмента на отдельные элементы проблемного поля компании в условиях каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов, при достижении каждой конкретной цели

6. Оценка для каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов, ее особенностей (благоприятные/неблагоприятные факторы), анализ ответных действий на значимые факторы сложившейся экономической ситуации влиятельных групп стейкхолдеров и построение на основе логического анализа содержимого соответствующих матриц совместимости схемы взаимосвязи наиболее эффективно усиливающих друг друга вторичных проекций (действий влиятельных групп стейкхолдеров), имеющих полную или частичную взаимную совместимость (для включения их в сценарии)

7. Разработка ответных действий менеджмента компании на изменения рыночных факторов и действий влиятельных групп стейкхолдеров, с учетом поставленной цели

8. Выделение для каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов, общих и отличительных для всех сценариев этой группы компонентов

9. Разработка для каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов, групп сценариев достижения каждой поставленной цели

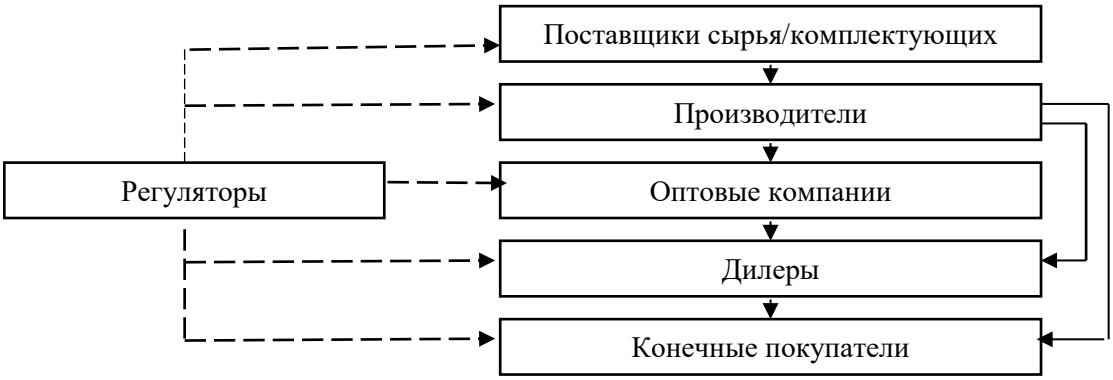
10. Выделение из всех сценариев каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов, тех, в которых предусмотрены поиск новых рыночных сегментов либо новых рынков и, следовательно, требуется разработка стратегии

11. Разработка для каждого сценария бизнес-стратегии (конкурентной стратегии):
- идентификация наиболее значимых в рамках каждого сценария КФУ,
- выбор оптимального шаблона бизнес-стратегии для каждого сценария и формирование конкурентной стратегии как комплекса функциональных стратегий на основе идентификации (в каждом шаблоне) «якорной функциональной стратегии» и выбора функциональных стратегий на основе использования шкалы совместимости

Рисунок 8 - Алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий
[Источник: разработано автором]

На рисунке 9 показана карта рынка, включающая основные компоненты товаропроводящей цепочки и компонент «Регуляторы» (региональная администрация), являющийся «дополнительным» элементом, оказывающим как прямое, так и опосредованное влияния практически на все этапы трансформации сырья/комплектующих в готовый продукт и донесения продукта до покупателя.

Рисунок 9 - Карта рынка
[Источник: разработано автором]



С помощью оригинальной матрицы «Драйверы/Компоненты карты рынка» были выделены наиболее значимые три драйвера, влияющие на наибольшее количество компонентов карты рынка: «Санкции коалиции стран Запада», «Финансовая поддержка со стороны государства», «Корректировка ЦБ РФ курса рубля», и два важнейших, по мнению экспертов, драйвера «Повышение стоимости топлива» и «Повышение стоимости металла» (таблица 1).

Таблица 1 – Первичные проекции наиболее значимых драйверов

Драйверы (наиболее значимые)	Первичные проекции
Санкции коалиции стран Запада	*Уменьшение доступности комплектующих деталей*
	Разрушение логистических цепочек
	Повышение стоимости деятельности компаний-покупателей
	Снижение платежеспособного спроса покупателей
	Повышение стоимости комплектующих деталей
	Использование покупателями бывшей в употреблении техники
	Уменьшение фактической емкости рынка (компании-производителя)
Корректировка Центральным банком РФ (ЦБ РФ)курса рубля	Стабилизация стоимости комплектующих деталей
Финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, госгарантии, налоговые льготы и преференции	Государственная поддержка компаний металлургической отрасли
	Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей
	Получение субсидий производителем
	Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам
Повышение стоимости топлива	Повышение транспортных затрат покупателей
Повышение стоимости металла и другого сырья	Возрастание себестоимости готовой продукции компании

[Источник: составлено автором]

Как наиболее опасно негативные для развития экономической ситуации эксперты отметили две первичные проекции драйвера «Санкции коалиции стран Запада»: «Уменьшение доступности комплектующих деталей» и «Снижение

платежеспособного спроса покупателей», и указали на еще один важный фактор, отражающий специфику деловых рынков: «Небольшое количество клиентов - «узкий» b2b рынок». Все наиболее значимые драйверы и их проекции, кроме драйверов «Финансовая поддержка со стороны государства» и «Корректировка ЦБ РФ курса рубля», а также фактор «Небольшое количество клиентов - «узкий» b2b рынок» являются источником формирования проблемного поля компании, разработанного автором и представленного на рисунке 10.

Рисунок 10 – Проблемное поле компании ООО «БОНУМ»
[Источник: разработано автором]

Анализ проблемного поля показал, что совокупное воздействие всех негативных факторов приводит к основной проблеме компании – «*Уменьшению объема продаж продукции компании*». Далее, в соответствии с разработанной автором методикой, первичные проекции наиболее значимых драйверов были соотнесены с компонентами карты рынка в пределах их влияния, и была сформирована таблица 2, демонстрирующая направленность этого влияния.

Потом на основе проведенного экспертного опроса были идентифицированы основные интересы стейкхолдеров (таблица 3). С помощью оригинальной матрицы «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» были выделены группы стейкхолдеров, способных оказывать существенное корректирующее влияние на наибольшее количество компонентов карты рынка. Далее с использованием двух трехмерных структур «Группа стейкхолдеров/Интересы стейкхолдеров/Фрагменты карты рынка» и «Наиболее значимые драйверы/Наиболее влиятельные стейкхолдеры/Фрагменты карты рынка» были изучены взаимосвязи и взаимозависимости элементов карты рынка, интересов влиятельных групп стейкхолдеров и оказывающих на них влияние наиболее значимых драйверов, определены возможные действия каждой группы стейкхолдеров в условиях влияния на рынок наиболее активных драйверов (и их первичных проекций) и разработаны вторичные проекции (драйверов), представленные в таблице 4.

Таблица 2 – Влияние первичных проекций наиболее значимых драйверов развития экономической ситуации на компоненты карты рынка

Драйверы (наиболее значимые)	Первичные проекции	Компоненты карты рынка
1	2	3
Санкции коалиции стран Запада	Уменьшение доступности комплектующих деталей	Поставщики сырья/комплектующих, дилеры, регуляторы
	Разрушение логистических цепочек	Поставщики сырья/комплектующих, оптовые компании, дилеры, регуляторы
	Повышение стоимости деятель-ности компаний-покупателей	Конечные покупатели, регуляторы, производители
	Снижение платежеспособного спроса покупателей	Конечные покупатели, дилеры
	Повышение стоимости комплектующих деталей	Производители
	Использование покупателями бывшей в употреблении техники	Конечные покупатели, производители
	Уменьшение фактической емкости рынка (компании-производителя)	Производители
Корректировка ЦБ РФ курса рубля	Стабилизация стоимости комплектующих деталей	Производители
Финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, госгарантии, налоговые льготы и преференции	Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей	Производители, дилеры, конечные покупатели, регуляторы
	Получение субсидий производителем	Поставщики сырья/комплектующих, дилеры, производители, регуляторы
	Государственная поддержка ком-паний металлургической отрасли	Производители
	Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам	Поставщики сырья/комплектующих, производители, дилеры, регуляторы
Повышение стоимости топлива	Повышение транспортных затрат покупателей	Конечные покупатели, производители
Повышение стои-мости металла и другого сырья	Возрастание себестоимости готовой продукции компании	Производители, регуляторы, конечные покупатели

[Источник: составлено автором]

Таблица 3 – Интересы стейкхолдеров

Группы стейкхолдеров	Интересы групп стейкхолдеров
Поставщики сырья/ комплектующих	Привлекательные закупочные цены
	Соблюдение графика оплаты полученного товара
	Соблюдение графика заказа/получения товара
Производители	Стабильность поставок сырья и комплектующих по доступным ценам
	Участие в программах государственной поддержки
	Устойчивые объемы сбыта выпускаемой ими продукции
Оптовые компании	Привлекательные отпускные цены
	Соблюдение согласованного графика поставок
	Возможность изменения номенклатуры получаемого товара
Дилеры	Привлекательные отпускные цены
	Соблюдение согласованного графика поставок
	Возможность изменения номенклатуры получаемого товара
	Обновление сервисного оборудования и программного обеспечения
Регуляторы	Реализация региональных экономических программ
	Импортозамещение
	Налаженное взаимодействие предприятий
	Налоговые поступления в соответствии с планом
Конечные покупатели	Привлекательные отпускные цены
	Реализация части автопарка
	Лизинг

окончание таблицы 3

	Закупка бывшей в употреблении техники
Сотрудники	Привлекательная заработная плата
	Стабильность трудоустройства
Конкуренты	Получение запланированного дохода
	Сохранение занимаемой доли рынка

[Источник: составлено автором]

Таблица 4 – Формирование вторичных/третичных проекций

Первичные проекции	Влиятельные группы стейкхолдеры – действия		
	Поставщики сырья/ комплектующих	Дилеры	Регуляторы
1	2	3	4
Уменьшение доступности комплектующих деталей	Поиск новых источников снабжения	Реализация бывших в употреблении деталей	Помощь в поиске поставщиков комплектующих
	Повышение отпускных цен	Повышение стоимости технического обслуживания	Субсидирование поставок
	Поставка деталей со сниженным качеством	Поиск альтернативных поставщиков	Реализация программ льготного кредитования
Разрушение логистических цепочек	Формирование новых цепочек	Поиск новых путей доставки деталей	Помощь в формиро-вании новых цепочек
	Развитие собственных транспортных услуг	Повышение цен	Упрощение таможенных процедур
	Повышение отпускных цен	Вхождение в альянсы с компаниями, имеющими доступ к цепочкам	
Повышение стоимости деятельности компаний-покупателей	-	-	Реализация программ льготного кредитования
Снижение платежеспо-собного спроса покупателей	-	Уменьшение объема закупок у компаний-производителей	-
Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки	-	Активизация закупок готовой продукции и работы с компаниями-покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки
	-	Увеличение отпускных цен	Расширение программ регионального развития
	-	Поиск наиболее перспективных рынков внутри России	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки
Получение субсидий производителем	Увеличение поставок сырья и комплектующих	Активизация закупок готовой продукции и работы с компаниями-покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки
	Формирование цепей поставок	Расширение ассортимента сервисов	Расширение программ регионального развития
	Расширение ассортимента поставляемой продукции	Расширение географии бизнеса	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки
Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам	Увеличение поставок сырья и комплектующих	Активизация закупок готовой продукции и работы с покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки
	Расширение ассортимента поставляемой продукции	Расширение ассортимента сервисов	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки
Возрастание себестоимости готовой продукции компании	-	-	Реализация программ льготного кредитования

[Источник: составлено автором]

Согласно предложенной методике, при помощи анализа значений показателей совместимости конкретной проекции с другими проекциями было выявлено, что все первичные и их вторичные проекции (кроме проекции «Снижение затрат

производителя на выплаты по кредитам» и ее вторичных проекций) совместимы между собой, и, следовательно, они составляют компонентный набор проекций формируемых сценариев и могут быть вместе включены в любой сценарий развития ситуации на изучаемом рынке компании.

На первых шагах применения алгоритма генерации сценариев была построена отражающая основные сценарии развития ситуации и представленная на рисунке 11 матрица с осями «доступность сырья/комплектующих деталей» и уровень «платежеспособного спроса» на готовую продукцию.

Рисунок 11 - Сценарии развития ситуации на рынках компании в условиях санкционного давления [Источник: разработано автором]

Анализ специфики вариантов развития экономической ситуации в квадрантах матрицы показал следующее. Сценарии, входящие в квадрант 2, можно рассматривать, как самые благоприятные. Сценарии, входящие в квадрант 3, могут быть восприняты менеджментом компании в качестве индикаторов целесообразности свертывания бизнеса на этих рынках – до появления на них рынках платежеспособного спроса, инвестирование в них ресурсов представляется нецелесообразным.

Формирование сценариев, входящих в квадрант 1, в существенной степени является следствием успешной деятельности поставщиков сырья/комплектующих и компаний-производителей в условиях эффективного субсидирования регуляторами поставок сырья и комплектующих, а также действий ЦБ РФ, корректирующих курс рубля. Увеличение объемов сбыта продукции производителя может быть достигнуто на основе реализации трех наиболее важных подходов: 1) вхождение в государственные программы, обеспечивающие поддержку машиностроительной отрасли, 2) разработка и реализация эффективных конкурентных стратегий, нацеленных на увеличение доли целевых рынков, 3) поиск и «захват» долей наиболее перспективных новых для компании рынков.

Решение проблемы «Снижение объемов продаж на рынках компании-производителя» осуществляется как за счет государственной поддержки поставок сырья/комплектующих, так и за счет стабилизирующих действий менеджмента самой компании-производителя, ориентированных на стабилизацию или увеличение объемов продаж продукции и на коррекцию недостаточной государственной поддержки компаний-покупателей.

На рисунке 12 отражена специфика входящих в квадрант 1 сценариев, формируемых с учетом поддержки государством предприятий машиностроительной отрасли в области поставок сырья и комплектующих деталей на фоне низкого уровня платежеспособного спроса в условиях недостаточной государственной поддержки компаний-покупателей.

Формирование входящих в квадрант 4 сценариев в значительной степени связано с реализацией масштабной государственной поддержки отечественной экономики в целом и машиностроительной отрасли в частности, которая позволяет

нивелировать фактор повышения стоимости деятельности этих компаний, вызванный санкциями и их последствиями.

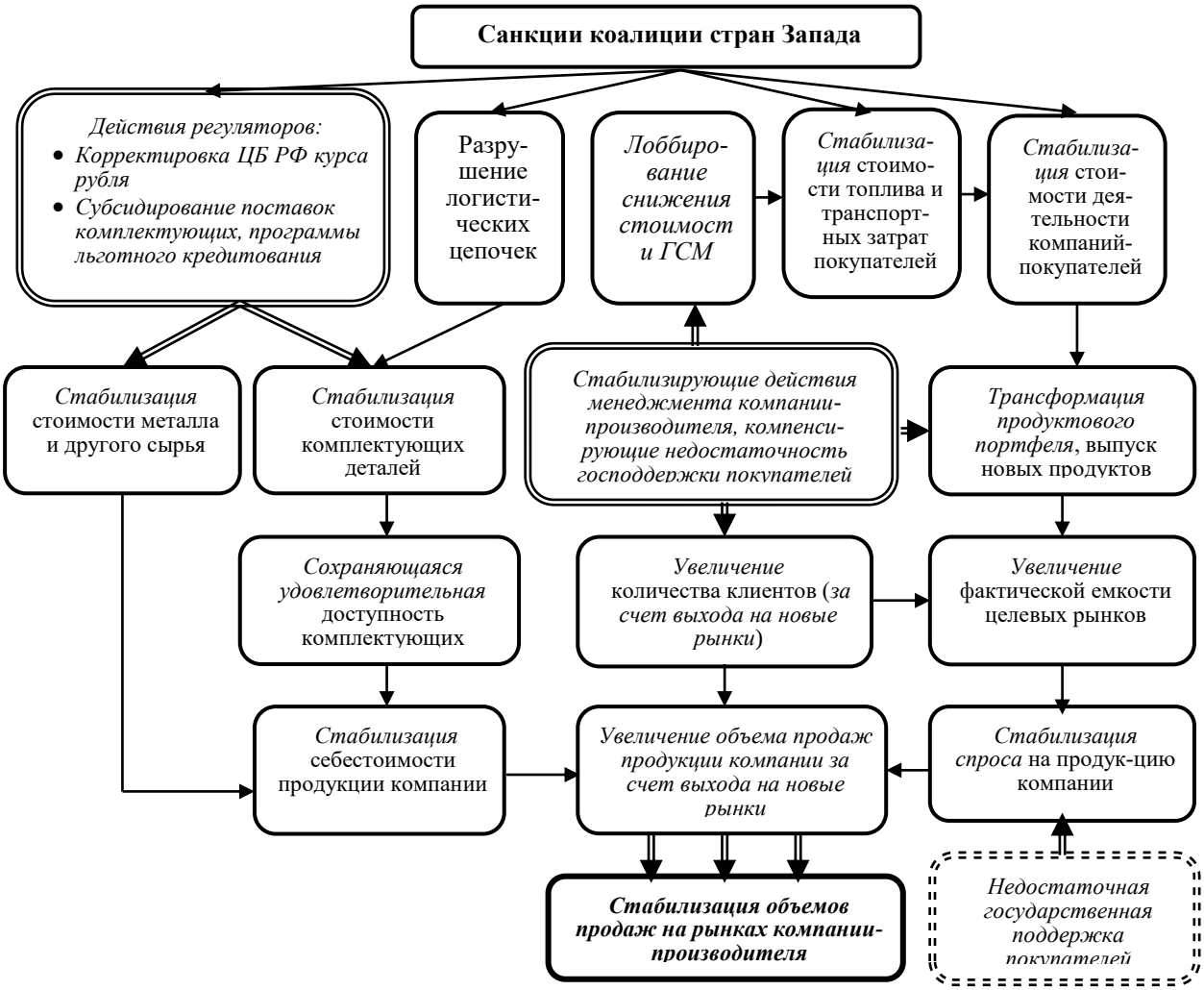


Рисунок 12 – Специфика входящих в квадрант 1 сценариев (в условиях поддержки государством поставок сырья и комплектующих деталей)
[Источник: разработано автором]

На рисунке 13 показана специфика входящих в квадрант 4 групп сценариев, которые формируются в условиях успешной государственной поддержки покупателей и недостаточной поддержки производителя.

Компаниям-производителям в этом случае для получения ожидаемых доходов в кратко- и среднесрочной перспективе наиболее важной будет разработка и реализация эффективных конкурентных стратегий, нацеленных на увеличение доли целевых рынков; важную роль должно сыграть изучение динамики целевых рынков, их прецизионное сегментирование и разработка конкурентоспособных предложений для каждого сегмента. В то же время весьма важным представляется отслеживание перспектив развития целевых рынков и возможностей появления новых перспективных рынков, на которых можно будет развернуть коммерческую деятельность после окончательного преодоления российской экономикой последствий санкционного давления Запада.

Набор выбираемых компанией стабилизирующих действий зависит от целей компании, которые в рамках каждого варианта экономической ситуации могут быть следующими: 1) сохранение доли рынка, 2) сохранение объема выручки на прежнем уровне, 3) увеличение объема выручки.

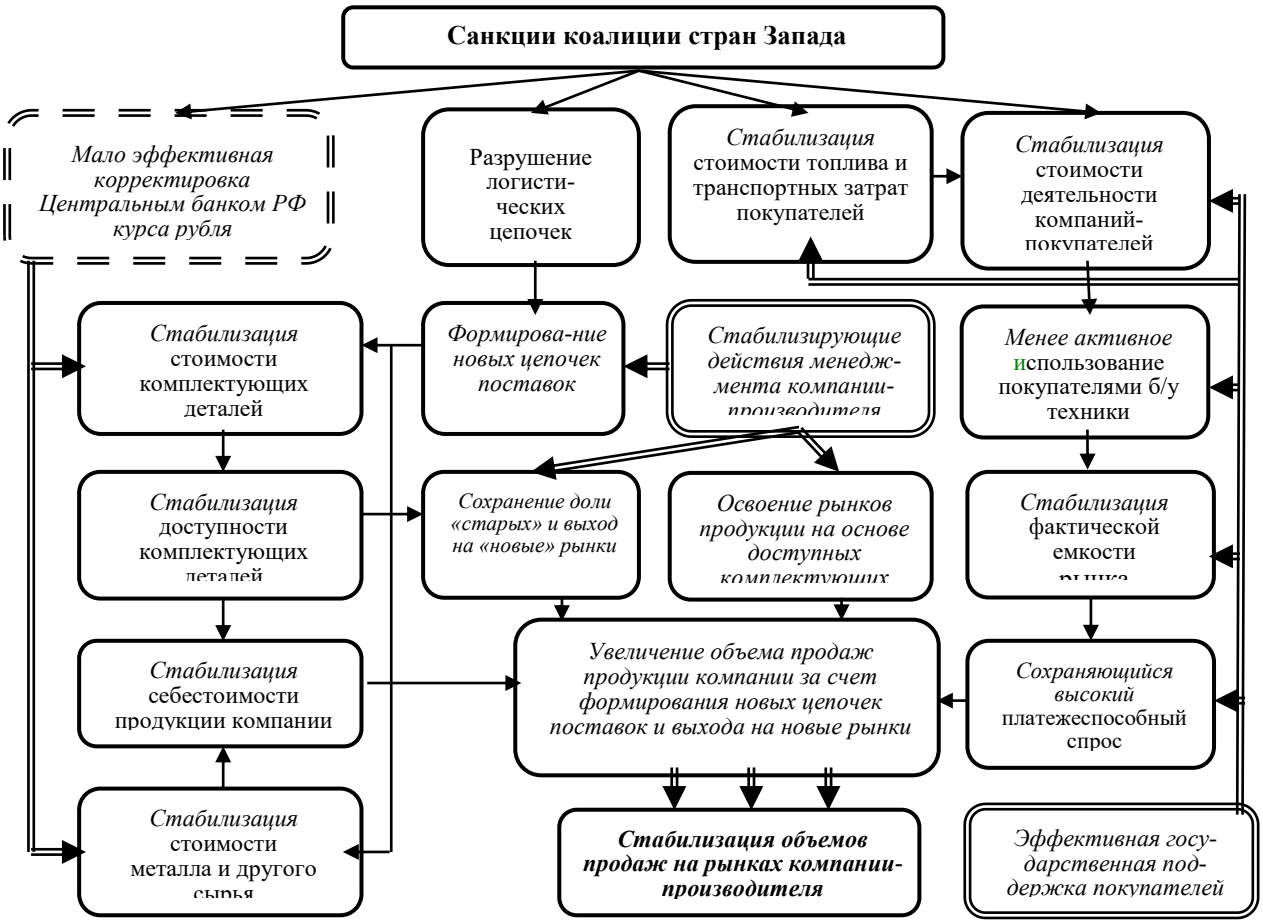


Рисунок 13 – Специфика входящих в квадрант 4 сценариев (в условиях государственной поддержки деятельности компаний-покупателей)
[Источник: разработано автором]

Для идентификации ответных действий компонентов карты рынка использовался анализ содержимого соответствующих матриц совместимости вторичных проекций и в качестве потенциально возможных из них для включения в сценарии выбирались те, которые были полностью или частично совместимыми, т.е. могли усиливать действия друг друга.

Анализ также показал, что наиболее благоприятное воздействие на рыночную ситуацию оказывает сочетание совместимых действий регуляторов. На основе проведенного анализа реакций групп стейкхолдеров с учетом их взаимовлияния друг на друга и с учетом результативных действий регуляторов для каждой группы сценариев соответствующего варианта состояния экономической ситуации и для каждой конкретной цели компании были разработаны ответные действия менеджмента и на их основании сформированы возможные сценарии.

На рисунке 14 в качестве примера представлена группа сценариев менеджмента компании при достижении ею цели «Сохранение объема выручки» в условиях квадранта 1 (Высокая доступность сырья/комплектующих - Низкий платежеспособный спрос) – поддержки государством поставок сырья и комплектующих деталей: сценарий 1 (1 – 2 – 4 – 7), сценарий 2 (1 – 2 – 4 – 5 – 7), сценарий 3 (1 – 2 – 4 – 5 – 6 и переход к реализации новой цели, выполнение действий по прописанному для нее алгоритму), сценарий 4 (1 – 2 – 3 - 4 – 7), сценарий 5 (1 – 2 – 3 - 4 – 5 - 6 и переход к реализации новой цели, выполнение действий по прописанному для нее алгоритму), сценарий 6 (1 – 2 – 3 - 4 – 5 – 7).

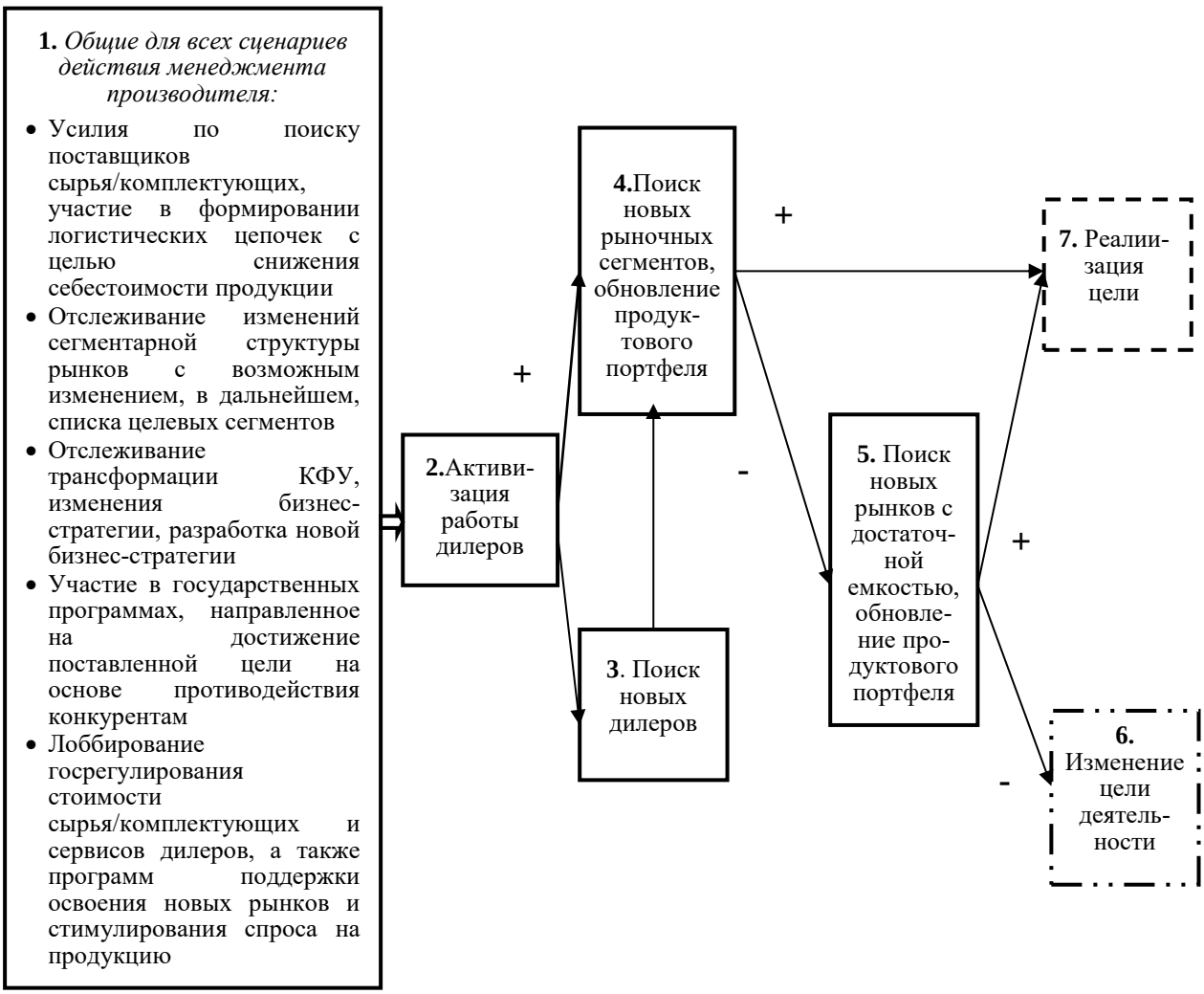


Рисунок 14 – Группа сценариев менеджмента компании при достижении ею цели «Сохранение объема выручки»

[Источник: разработано автором]

В нескольких сценариях присутствует одна активность, связанная с поиском новых направлений сбыта - «Поиск новых рыночных сегментов, обновление продуктового портфеля» (в сценариях 1 и 4), реализация которой, чаще всего, требует только корректировки бизнес-стратегии. Разработка новой бизнес-стратегии будет необходима при осуществлении тех сценариев, где содержится активность, связанная с поиском новых рынков - «Поиск новых рынков с достаточной емкостью, обновление продуктового портфеля» – это сценарии 2, 3, 5 и 7.

Подобным образом, как показано на примере, было осуществлено формирование сценариев, которые составляли группы квадрантов 1 и 4 и преследовали достижения каждой из трех поставленных перед компанией целей, а затем отбор тех из них, при реализации которых требуется разработка бизнес-стратегии. Далее при разработке бизнес-стратегии в рамках каждого такого сценария необходимо, используя принятые/разработанные в компании методики идентификации КФУ на целевых рынках и методики разработки бизнес-стратегии, идентифицировать наиболее значимые КФУ, выбрать оптимальный шаблон бизнес-стратегии для каждого сценария и сформировать конкурентные стратегии как комплексы функциональных стратегий, направленных на реализацию КФУ на основе идентификации в каждом шаблоне «якорной функциональной стратегии» и выбора функциональных стратегий на основе использования шкалы совместимости.

IV. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ

На основании проведенных исследований автором диссертации сформулированы следующие выводы и предложения:

1. На основе анализа направлений развития методов стратегического менеджмента в диссертации выделены основные области активности менеджмента компаний при реализации корпоративной стратегии, а также механизм влияния корпоративной и конкурентных стратегий на уровень конкурентоспособности компании, как в «целом», так и на ее целевых рынках. Идентифицированы и теоретически обоснованны наиболее важные аспекты стратегического управления коммерческой деятельностью в условиях высокой рыночной турбулентности, включающие в себя оценку перспективности направлений деятельности компании (в рамках разработки корпоративной стратегии), оптимизацию товарной стратегии компании (в рамках разработки бизнес-стратегии), высокий уровень организации операционной деятельности (позволяющий производить качественную продукцию и доставлять ее клиентам в оптимальные сроки), ориентированную на построение долгосрочных деловых взаимоотношений близость к клиенту, основой которой является прецизионное сегментирование рынка и разработка структурированных предложений, ориентированных на ожидания каждой целевой аудитории, а также максимально возможную реализацию ожиданий клиентов, связанных с особенностями доставки продукции.

2. На основе изучения особенностей разработки стратегий менеджментом современных коммерческих компаний, обеспечивающих их конкурентоспособность, сформулированы основные задачи реализации стратегического менеджмента в компании, выделены три смысловых значения, относящиеся к понятию «конкурентоспособность»: «конкурентная позиция компании на конкретном рынке», «конкурентоспособность компании на каждом целевом рынке» и «конкурентоспособность компании «в целом», разработана схема формирования конкурентоспособности коммерческой компании на отдельном целевом рынке и «в целом», определен уровень конкурентоспособности, обеспечение которого требует разработки прогнозов и сценариев развития экономической ситуации в интересующих отраслях и на целевых рынках, обоснована необходимость использования инструментов моделирования при разработке корпоративной стратегии и бизнес-стратегий, проанализированы потенциальные преимущества использования сценарного анализа при формулировании стратегий.

3. Сформирована концептуальная модель разработки стратегий, содержащая анализ компонентов рыночной среды (начинающийся с построения карты целевого рынка и включающий в себя, как изучение данного рынка, так и оказывающих влияние на функционирование данного рынка стейкхолдеров), генерацию проекций наиболее важных драйверов развития ситуации на рынке и объединение их в сценарии, итоги использования которой принимают вид разработки наиболее актуальных сценариев и создания направленных на повышение конкурентоспособности компании стратегий для каждого сценария; предложен укрупненный алгоритм разработки стратегий компании, содержащий этапы анализа текущей экономической ситуации, формирования компонентов сценариев и их проектов, шаги по переходу к корректировке/разработке стратегий и к их непосредственной разработке для определенных сценариев.

4. Исследование применяемых в практическом менеджменте подходов к корректировке направлений деятельности компании и содержимого продуктового портфеля в рамках реализации стратегического управления позволило определить «узкие» места в подходах менеджмента к выбору новых направлений деятельности компании в рамках разработки корпоративной стратегии, а также «узкие» места в подходах менеджмента к использованию функциональных стратегий. На основе выявленных в результате проведенного автором анализа подходов предложены: структура информационного обеспечения процессов разработки корпоративной и бизнес-стратегии компании, перечень необходимых перед разработкой стратегий подготовительных мероприятий, комплекс информационно-методического обеспечения процесса разработки стратегий на основе сценарного анализа, способствующий повышению эффективности разрабатываемых стратегий, направленных на улучшение рыночных позиций компании.

5. С целью минимизацию числа рассматриваемых факторов и количества подлежащих анализу сценариев в диссертации разработан теоретико-методический подход к идентификации наиболее важных сценариев при проведении сценарного анализа в рамках стратегического процесса и механизм его реализации на основе использования двух предложенных автором оригинальных матриц «Драйверы/Компоненты карты рынка» и «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка», позволяющих выделить наиболее значимые драйверы внешней среды и наиболее влиятельных стейкхолдеров, провести фильтрацию первичных проекций значимых драйверов и сформировать вторичные проекции, а затем выделить на основе анализа матриц совместимости проекций драйверов ограниченный состав компонентов будущих сценариев.

6. Обоснована и предложена методика формирования компонентного состава будущих сценариев, реализующая предложенный теоретико-методический подход минимизации количества подлежащих анализу сценариев, алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий, включающий моделирование специфики экономической ситуации, зависящей от сочетаний состояний несущих наибольшие риски компании факторов, идентификацию ответных на трансформацию факторов рыночной среды и реакций на эти изменения участников рынка, действий менеджмента компании в рамках достижения каждой поставленной цели, агрегацию сценариев для выделения тех, которые предусматривают разработку или изменение стратегий, непосредственно разработку стратегий.

7. На примере предприятия машиностроительной отрасли автором были реализованы предложенные в диссертации методика формирования компонентного состава сценариев и алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий, что позволило разработать комплексы действий менеджмента предприятия на разных этапах реализации основных сценариев развития экономической ситуации, выделить сценарии, требующие разработки или трансформации стратегий. Апробация продемонстрировала целесообразность применения при разработке стратегий методов сценарного анализа, проводимого в условиях обоснованной минимизации рассматриваемых специалистами сценариев и алгоритмизации перехода менеджеров от разработки сценариев развития ситуации к формулированию стратегий с использованием конкретного набора стратегических инструментов.

V. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России:

1. Щепилов О.И. Планирование конкурентоспособности коммерческой компании: оценка роли функциональных стратегий / О.И. Щепилов // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2021. – №5 (120). – С.46-52 (0,5 п.л.)
2. Щепилов О.И. Трактовка менеджментом коммерческих организаций содержания понятия «конкурентоспособность компании» / О.И. Щепилов // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 4(48). – С.191-196 (0,7 п.л.)
3. Щепилов О.И. Управление конкурентоспособностью бизнеса: роль стратегического компонента в формировании продуктового портфеля / О.И. Щепилов // Экономика и предпринимательство. – 2021. – №12(137). – С. 847-855 (0,6 п.л.)
4. Щепилов О.И. Выбор новых направлений деятельности коммерческих компаний: подходы к работе с информацией / О.И. Щепилов // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2022. – № 1 (122). – С. 64-72 (0,5 п.л.)
5. Щепилов О.И. Сценарный анализ в структуре процесса разработки конкурентной стратегии / О.И. Щепилов, Н.А. Димитриади // Финансовые исследования. – 2022. – № 1 (74). – с. 54-70 (0,6 п.л./ 0,3 авт.)

Публикации в научных изданиях, индексируемых в международной базе данных Scopus:

6. Shchepilov, O.I. Developing Competitive Strategies Based on Scenario Analysis with the Use of AI Capabilities / Dimitriadi, N.A., Shchepilov, O.I., Atabekov, A.K. // Smart Innovation, Systems and Technologies, 2023, vol. 625, pp. 33–40 (0,5 п.л. / 0,25 авт.)

Монография:

7. Щепилов О.И. Сценарный анализ в стратегическом управлении современным бизнесом: монография / Н.А. Димитриади, Е.И. Иванова, Ю.В. Левина, О.И. Щепилов О.И. – М.: Первое экономическое издательство. – 2023. – 224 с. (11,9 п.л. / 2,9 авт.)

Статьи и тезисы докладов, опубликованные в прочих научных изданиях:

8. Щепилов О.И. Оценка уровня конкурентоспособности предпринимательской компании / О.И. Щепилов / Наука России: Цели и задачи. Сборник научных трудов по материалам XXV Международной научной конференции. – Екатеринбург: НИЦ «Л-Журнал», Часть 2. – 2021. – С.73-77 (0,25 п.л.)
9. Щепилов О.И. Исключение неперспективных компонентов корпоративной стратегии: подходы к работе с информацией / О.И. Щепилов / Технологии стратегического управления в современном мире. Материалы Международной научно-практической конференции. – Ростов н/Д: Изд-во ООО «АзовПринт», 2022. – С.79-84 (0,35 п.л.)
10. Щепилов О.И. Поддержание конкурентоспособности компании: элементы стратегического управления формированием продуктового портфеля / О.И. Щепилов / Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты. Материалы VIII Международной научно-практической конференции. – Ростов н/Д: Изд-во ООО «АзовПринт», 2022. – С.210-217 (0,5 п.л.)
11. Щепилов О.И. Современные методические аспекты сценарного анализа в структуре стратегического процесса / О.И. Щепилов. Н.А. Димитриади, Т.А. Ходарева // Проблемы учета, анализа, аудита и статистики в условиях рынка: Ученые записки. Вып. 26. — Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос. экон. ун-та (РИНХ), 2023. - С. 145-150. (0,3 п.л. / 0,1 авт.).