

## ВИКОРИСТАННЯ СЦЕНАРНОГО АНАЛІЗУ В ПРОГНОЗУВАННІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

**Шандов Р.А.**, аспірант,  
Херсонський національний технічний університет,  
м. Хмельницький, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4130-1088>

Для сучасного бізнес-середовища характерні інтенсивна динаміка, висока швидкість розвитку змін, у той же час спостерігається досить низький рівень передбачуваності трансформації існуючих факторів, таких як збій в ланцюжках поставок, зростання інфляції, підвищення процентних ставок, а також появи нових факторів, які спричиняють істотне коректування наявних стратегій компаній. Більш того, єдиний глобальний простір створює передумови для виникнення економічних, політичних криз, локальних військових конфліктів, зміни економічних пріоритетів від виробництва матеріальної продукції у бік віртуальної економіки, структури й характеру світової економіки, ринків товарів, послуг, робочої сили, бізнес-моделей компаній, порядку функціонування фінансових ринків. Вирішення означених проблем утруднене через невизначеність інформації про характер взаємодії всіх цих факторів, про умови господарювання в рамках територій, які найчастіше не збігаються із кордонами держав. У прагненні відповідати навколишньому середовищу, що змінюється, компанії удаються до різних видів співробітництва й партнерських відносин, у тому числі стратегічним альянсам.

Стратегічний альянс – це форма співробітництва, коли партнери розділяють управлінський контроль і працюють разом для досягнення загальних цілей, залишаючись при цьому незалежними компаніями. Така форма взаємодії підприємницьких структур формує умови для зниження ступеня невизначеності інформації, ініціюючи активний обмін інформацією між різними галузями що, в остаточному підсумку, сприяє досягненню комерційного й технологічного синергічного ефекту.

У якості ефективного підходу до створення умов для більш повної визначеності інформації про очікувані зміни на ринках, може бути використаний сценарний аналіз [1, 2], за допомогою якого можна оцінити декілька вхідних даних одночасно для моделювання різних реалістичних ситуацій.

На думку М. Лінгрена й Х. Бандхольда, сценарії являють собою внутрішньо несуперечливі й рівновірогідні можливі варіанти майбутнього, урахують імовірність настання подій, ґрунтуючись на несуперечливій безлічі об'єктивних факторів, вплив на які з боку організації відсутній [3].

Сценарний аналіз – це метод, який оцінює сукупний вплив змін усіх вхідних змінних одночасно, містить у собі створення й порівняння декількох сценаріїв. Для цього розглядаються різні потенційні події, які реально можуть відбутися в майбутньому. Наприклад, сценарій формування стратегічного альянсу для ведення фармацевтичного бізнесу, що вимагає оригінальних ідей і розробок для створення інноваційних ліків з однієї сторони, а з іншої потребує експертного керування, фінансування й просування ліків на ринок, може включати такі фактори, як розмір ринку, споживчий попит, ціна, конкуренція, виробничі потужності й канали збуту, інформація про які відзначається низьким рівнем визначеності.

Для формалізації процесу застосовується інструмент «матриці сценаріїв». Він дозволяє сформулювати можливі шляхи розвитку залежно від зміни двох ключових невизначеностей, виявлених заздалегідь. Для кожного сценарію визначаються два крайні значення обраних параметрів. Відповідно, матриця складається із чотирьох квадрантів, які відображають чотири різні варіанти майбутнього. Набір сценаріїв являє собою якісно різні варіанти розвитку подій. Розроблені на основі аналізу експертних оцінок сценарії реалізації проекту стратегічного альянсу будуть описувати граничні можливі збіги обставин.

У цьому випадку сценарний аналіз дозволяє, враховуючи рівень технічної й ринкової невизначеності, створити об'єктивне відбиття майбутніх перспектив компанії на ринку і ухвалити правильну стратегію з урахуванням дії інших учасників ринку.

При цьому характер поведінки компаній, що використовують сценарний аналіз, набуває властивості довгострокової гнучкості, тобто готовності до різних варіантів майбутнього. А у випадках планування діяльності в умовах високої невизначеності дозволяє скоротити число аналізованих обставин до декількох найбільш імовірних альтернативних напрямків, які разом містять у собі найбільш важливі фактори.

Саме можливість використання сценарного аналізу в умовах істотної невизначеності ситуації, є найбільш істотною відмінністю даного підходу від інших основ планування.

У цілому сценарний аналіз досить активно використовується керівниками сучасних підприємницьких структур, що часто працюють в умовах високого рівня невизначеності інформації й ризику [4, 5, 6], і як відзначають аналітики компанії «Ernst & Young», метод сценарного планування досить успішно застосовується великими підприємницькими структурами [7].

Вивчення досвіду використання методик сценарного аналізу [2, 4, 5, 6, 7] свідчить про підвищення ефективності корпоративного керування, зниження невизначеності при прийнятті управлінських рішень, розширення розуміння перспектив майбутнього. Аналіз кожного сценарію і їх порівняння між собою дозволяє виявити прорахунки в проекті стратегічного альянсу, ризику, які могли бути не враховані на більш ранніх етапах. Крім того, розгляд окремого сценарію дозволить зробити оцінку його відповідності корпоративній стратегії розвитку окремої підприємницької структури, визначити, наскільки результати співробітництва будуть відповідати її стратегічним цілям. На основі цих оцінок можна робити висновки про ефективність діяльності стратегічного альянсу.

#### Література:

1. Culot G., Orzesb G., Sartora M., Nassimbenia G. The future of manufacturing: A Delphi-based scenario analysis on Industry 4.0. *Technological Forecasting & Social Change* 157, 2020, 120092, pp. 1-34.
2. Quiceno G., Avila R. Scenario analysis for strategy design: A case study of the Colombian electricity industry. *Energy Strategy Reviews*, 2019, 23, pp. 57-68.
3. Lindgren M., Bandhold H. Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy. *Softcover reprint of the original 1st ed.* 2003. 186 p.
4. Alcamo J. Environmental Futures: *The Practice of Environmental Scenario Analysis*, 2008, Elsevier B.V. Chapter 2, p. 14.
5. Lausset C., Lund K.M., Brattebø H. LCA and scenario analysis of a Norwegian net-zero GHG emission neighborhood: The importance of mobility and surplus energy from PV technologies. *Building and Environment*, 2021, pp. 1-12.
6. Swart R.J., Raskin P., Robinson J. The problem of the future: sustainability science and scenario analysis. *Global Environmental Change*, 2014, 14, pp. 137-146.
7. Бре́цман Ф., Гетц Й. Сценарне планування повертається і стає невід'ємною частиною ефективного корпоративного управління. *Портал компанії «Ernst & Young»*. URL: <http://performance.ey.com/wpcontent/uploads/downloads/2011/08/Scenario-Planning4.pdf> (дата звернення: 14.02.2024).