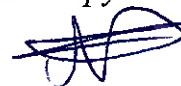


Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»

*На правах рукописи*



**НИКИТИНС ИЛЬЯ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ЭВОЛЮЦИОННО-  
КОНТЕКСТНЫХ СЦЕНАРИЕВ**

Специальность: 5.2.6. - «Менеджмент»

**АННОТАЦИЯ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор

**Ефремов Виктор Степанович**

Москва – 2025

**Актуальность исследования.** Нестабильность, неопределённость, сложность и неоднозначность политических и социально-экономических условий, в которых в настоящее время приходится функционировать и развиваться бизнесу, предъявляют качественно новые требования к выбору подходов и методов решения задач стратегического целеполагания, позиционирования, планирования и регулирования. В современном мире уже нет той реальности, в которой оценки перспективных деловых решений могли опираться исключительно на накопленный опыт и здравый смысл, принцип рациональности действий представлялся исключительным фундаментом критериев их эффективности, а весь процесс разработки стратегии выстраивался как процесс составления конкретного плана конкретных действий со сроками, ресурсами и контролируемыми результатами.

В окружении бизнеса в настоящее время возможны любые варианты развития событий, несмотря на существование регламентирующих их правил и ограничений, и недоучёт этой вариантности оборачивается огромными экономическими и репутационными потерями. Согласно исследованию McKinsey ежегодные потери от ошибок в бизнес-планировании, непредсказуемых явлений и политических решений приводят к потере 1,1 трлн долларов США в цепочках поставок по всему миру<sup>1</sup>. Только из-за пандемии коронавируса в 2020 году в России закрылось 1,16 млн предприятий малого и среднего бизнеса, что в 2,3 раза больше, чем в 2019 году, а треть компаний потерпели убытки в размере 1,65 трлн рублей<sup>2</sup>. Санкционная политика Запада и девальвация базовых принципов ВТО привели к огромным экономическим потерям не только у российских компаний, но и американских и западноевропейских. По некоторым данным потери экономики США от

---

<sup>1</sup> Исследование McKinsey // McKinsey. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-analytics-harness-uncertainty-with-smarter-bets#/> (дата обращения: 10.06.2025).

<sup>2</sup> Ушли в минус: сколько российский бизнес потерял в кризис // Сбербанк. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/poteri-rossijskogo-biznesa-ot-koronavirusa/](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/poteri-rossijskogo-biznesa-ot-koronavirusa/) (дата обращения: 11.06.2025).

санкций против России составили уже 300 млрд долларов<sup>3</sup>, а Европейского Союза по самым скромным подсчётам 1,5 трлн долларов<sup>4</sup>.

Одной из основных причин возникновения ошибок в процессе стратегического планирования развития бизнеса является неполнота, нереалистичность и статичность той картины мира, которая используется для разработки опорных сценариев. Предложив подходы и методы сценарного планирования, исключающие вероятность подобных ошибок, процесс стратегического планирования можно вывести на качественно новый уровень. Если вооружить лиц, принимающих стратегические решения, знанием того, как могут развиваться условия бизнеса в зависимости от событий, происходивших не только в прошлом, но и происходящих в настоящем, то, концентрируя усилия на управлении этими событиями, можно будет и формировать требуемый стратегический контекст устойчивого бизнеса. Поэтому разработка соответствующих теоретико-методологических аспектов и методического обеспечения построения сценариев с подобными свойствами представляет не только теоретический интерес, а является весьма актуальной задачей с большой практической значимостью.

### **Степень разработанности исследуемой проблемы.**

Изначально сценарный анализ, как и стратегическое планирование, предназначался для описания и исследования возможных вариантов будущего в военном деле. Для решения задач планирования бизнеса он был адаптирован только в 70-е годы прошлого века. Среди исследователей и экспертов, внесших существенный вклад в развитие этого сценарного подхода в этой области, наиболее заметными являются такие ученые как Г.Кан, П.Шумейкер, М.Годэ, А.Хаки, Д.Х.Мейсон, Д.Г.Симпсон, Д.Райт, П.Шварц, К.Ван Дер Хейден, Дж.Рингланд, Р.Бредфилд, С.П.Шнаарс, А.А.Акаев и другие. В российском научном сегменте вопросам сценарного анализа посвящены

---

<sup>3</sup> Дмитриев: антироссийские санкции обошлись США в \$300 млрд. // Аргумента и Факты. [Электронный ресурс]. URL: <https://aif.ru/money/economy/dmitriev-antirossiyskie-sankcii-oboshlis-ssha-v-300-mlrd> (дата обращения: 17.06.2025).

<sup>4</sup> В МИДе оценили потери ЕС из-за санкций в \$1,5 трлн. // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/03/11/2023/6544d17c9a7947b4751d4640> (дата обращения: 11.06.2025).

работы таких ученых как В.А.Садовниченко, А.В.Коротаева, С.Ю.Малкова, Ю.В.Божевольнова, Г.Г.Малинецкого и других.

Изучение доступных работ, как на русском, так и на английском языках, имеющих отношение к теме сценарного анализа и планирования, порождает ряд серьёзных теоретико-методологических вопросов, среди которых приоритетные позиции занимают фундаментальные вопросы определения и полноты сценариев, их репрезентативности, правдоподобности, осуществимости в современных условиях, характеризующихся беспрецедентной степенью неопределенности, нестабильности, неоднозначности и сложности. Ответы на подобные вопросы помогут не только внести ясность в понятийный аппарат сценарного анализа и выйти на новый уровень качества и эффективности его методического обеспечения, но и позволят обеспечить новый уровень качества стратегических решений.

**Объектом диссертационного исследования** является процесс стратегического планирования, включающий решение задач целеполагания, прогнозирования, позиционирования и обоснования стратегий.

**Предмет исследования** — система используемых в процессе стратегического планирования принципов, подходов и методов построения и анализа сценариев.

**Целью диссертационного исследования** является разработка такого подхода и соответствующей ему системы принципов и методов сценарного анализа, которые бы позволили строить эффективный процесс стратегического планирования бизнеса даже в условиях нестабильности, неопределённости, сложности и неоднозначности его окружения как на макро, так и на микроуровне. В качестве рабочей гипотезы сформулировано предположение о том, что качество стратегического планирования можно существенно повысить, если при разработке сценариев развития условий бизнеса не просто принимать во внимание вероятность возникновения определенных событий и опираться на регрессионные модели, а комплексно

рассматривать эволюцию их контекста для генерации и распознавания возможных картин будущего бизнеса.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие **задачи исследования:**

- Уточнить понятие сценария, исходя из его роли и места в современном стратегическом процессе;
- Доказать инструментальную роль сценарного подхода в разрешении главной проблемы стратегического планирования – стратегического парадокса;
- Сформулировать обоснованные принципы разработки сценариев в условиях нестабильности, неопределённости, сложности и неоднозначности стратегического контекста бизнеса;
- Доказать несостоятельность в современных условиях традиционных методов прогнозирования в обеспечении достоверной области определения сценариев;
- Обосновать необходимость учета наследственности и изменчивости социально-экономических тенденций при разработке сценариев ввиду ограниченности современных методов причинно-следственного анализа;
- Разработать концептуальные положения и методическое обеспечение эволюционно-контекстного подхода к сценарному анализу в процессе стратегического планирования.

**Область исследования** соответствует паспорту научной специальности 5.2.6 «Менеджмент».

**Направления исследования в соответствии с научной специальностью:**

- Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах (п.4);

- Разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах. Системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений (п.5);

- Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. (п.14);

- Управление данными в организации. Применение методов искусственного интеллекта и «больших данных» в менеджменте (п.27).

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили научные труды отечественных и зарубежных ученых, развивающих положения теории и практики применения сценарного анализа в рамках процесса разработки и принятия стратегических решений в социально-экономических системах.

В ходе исследования применялись как **научные**, так и **специальные методы**. Среди научных методов использовались: методы формализации, индукции, дедукции, синтеза, анализа. Среди специальных методов применялись: экономико-математическое моделирование, машинное обучение, сценарный анализ, модели рекуррентных нейронных сетей.

**Информационную базу исследования** составили научные труды российских и зарубежных ученых; нормативные правовые акты Российской Федерации; материалы официальных сайтов Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, ЦБ Российской Федерации, Министерства финансов Российской Федерации, Федеральной резервной системы США; отчеты ведущих международных аналитических и консалтинговых агентств; материалы научных конференций и семинаров; публикации в периодических изданиях и сети Интернет; результаты исследований и расчетов, выполненных лично диссертантом.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в обосновании необходимости и возможности создания такого методического

аппарата сценарного анализа и планирования, который бы учитывал одновременно и эволюцию области планирования, и её текущий контекст.

На защиту выносятся следующие положения:

1) Уточнено понятие «сценария», как альтернативных вариантов развития событий в будущем, разрабатываемых для обеспечения качества стратегии путем снижения степени её неопределенности, основанных на: 1) анализе их эволюции на рассматриваемом горизонте их истории и планирования; 2) интерпретации их современного контекста; 3) установлении взаимозависимости определенных событий, отражающих вектор изменения внешней среды. (стр.18)

2) Обоснована инструментальная роль стратегических сценариев в преодолении стратегического парадокса – необходимостью принимать обязательства на будущее, о котором мало что известно. Утверждается, что с помощью стратегических сценариев можно и необходимо анализировать и эволюцию событий, и их контекст, а затем на этой основе определять адекватные стратегические намерения (§ 1.2).

3) Предложены принципы разработки сценариев в условиях нестабильности, неопределённости, сложности и неоднозначности стратегического контекста бизнеса. Показано, что при разработке сценариев в таких условиях должны быть органично увязаны между собой и история процесса, как предтеча будущих событий, и влияние на эту историю текущего стратегического контекста бизнеса, в рамках которого проектируются события (§ 1.3; 2.1).

4) Определены необходимость и возможность учета наследственности и изменчивости социально-экономических тенденций при разработке стратегических сценариев. Концепция разработки сценариев на основе имплементации принципа «наше будущее определяется действием факторов в настоящем» предполагает: 1) деление всех параметров картины будущего на зависимые и независимые переменные; 2) понимание причинно-следственных связей между независимыми и зависимыми переменными; 3)

наблюдаемость независимых и изменяемость зависимых переменных. В стабильных условиях с предсказуемой социально-экономической динамикой подобные факторные модели реальности позволяли получать весьма точные прогнозы и строить реалистичные сценарии. В современных условиях эта концепция не является безупречной. То, что раньше казалось следствием, сегодня вполне может оказаться причиной. (§ 2.3)

5) Разработано методическое обеспечение эволюционно-контекстного подхода к проведению сценарного анализа и планирования. Показано, как модели искусственных нейронных сетей могут быть обучены для адекватного распознавания как простого ситуационного контекста типа предшествующих событий, так и сложного, в котором важна динамика всего множества фоновых факторов и обстоятельств событий. Это позволяет обозначить ряд возможных сценариев будущего, что существенно повышает качество разрабатываемых стратегий. (§ 3.3)

**Практическая значимость полученных результатов** заключается в том, что разработанный метод представляется универсальным и может использоваться различными организациями в процессе стратегического планирования. Эволюционно-контекстный сценарный анализ при помощи искусственных нейронных сетей с долгой краткосрочной памятью способствует повышению качества разрабатываемой стратегии. Разработанный метод делает стратегию более устойчивой к изменениям, внешним шокам, которые присутствуют в современных условиях ведения бизнеса в России. Особый интерес это представляет в контексте разрабатываемых в нашей стране, например, стратегий (программ) развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года (распоряжение Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р)<sup>5</sup> или стратегий социально-экономического развития субъектов Российской

---

<sup>5</sup> Распоряжение Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р. [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/jFDd9wbAbApxgEiHNaXHveytq7hFPO96.pdf> (дата обращения: 10.06.2025).

Федерации (Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»)<sup>6</sup>.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** заключается в том, что разработанный эволюционно-контекстный подход и соответствующая ему система принципов и методов сценарного обеспечения процесса стратегического планирования бизнеса в новых условиях вносят вклад в развитие ряда научных областей, таких как теория стратегического менеджмента, теория принятия управленческих решений, эконометрика. Совершенствование методологии стратегического планирования бизнеса на основе эволюционно-контекстных сценариев дополняет инструментарий стратегического анализа путем интегрирования эволюционной динамики факторов, характеризующих контекст деловой среды, а также расширяет совокупность методов прогнозирования, включая анализ нелинейных трендов и контекстуальной динамики при разработке сценариев.

**Апробация результатов работы.** Апробация результатов исследования на различных этапах проходила посредством публикаций статей в научных журналах, участием и выступлением с научными докладами на международных конференциях и всероссийских научных и научно-практических конференциях, а также на научных семинарах РУДН. Среди них: международная научная конференция «Новые тенденции и проблемы в теории и практике управления». Москва, РУДН, 2019 г.; студенческая научная конференция «Менеджер VS. Искусственный интеллект: вместо или вместе? Москва, РУДН, 2020 г.; XXIX Всероссийские чтения студентов, аспирантов, молодых ученых с международным участием «XXI век: гуманитарные и социально-экономические науки» г. Тула, 15-16.04.2020; научно-практическая конференция «Мировые тенденции и перспективы развития инновационной экономики». on-line (видеоконференция в MS Teams), 2021 г.; «Евразийский

---

<sup>6</sup> Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 № 172-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/jFDd9wbAbApXgEiHNaXHveytq7hfPO96.pdf> (дата обращения: 10.06.2025).

аналитический форум», Москва, РУДН, 09.11.2021 г.; международный форум «Экономика развивающихся рынков», Москва, РУДН, 17-18.11.2021 г.; шестая международная конференция «Управление бизнесом в цифровой экономике», Санкт-Петербург, СПбГУ, 23-24.03.23 г. Результаты диссертационной работы включены в Отчет о научно-исследовательской работе кафедры менеджмента экономического факультета РУДН.

По теме диссертации опубликовано 8 работ общим объемом 4,5 п.л., включая: 5 работ, опубликованных в рецензируемых изданиях Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

**Структура и объем работы.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Общий объем диссертации составляет 170 страниц машинописного текста, в работе приведено 44 иллюстрации, в том числе 38 рисунков и 6 таблиц.