

Черкасова В. А.

**ВЫБОР СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ НА ОСНОВЕ
СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА**

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2009/3/66.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2009. № 3 (22). С. 185-190. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2009/3/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

вильностью исчисления налогоплательщиками налоговых обязательств законодательно положен и применяется на практике преимущественно прямой метод определения налога (налоговой базы), основанный на технологии налогообложения – «самоначисления».

Налогоплательщик самостоятельно исчисляет налог на основе документально подтвержденных данных об объектах, подлежащих налогообложению либо связанных с налогообложением. Налоговые органы при осуществлении камеральной и выездной проверки также используют метод прямого исчисления налоговой базы, практически повторяя действия налогоплательщика и используя его документально подтвержденную информацию.

Это наиболее точный способ, но и самый дорогой.

В некоторых случаях законодательством разрешается использовать также расчет по аналогии (п. 7 ст. 31 НК РФ):

- в случае отказа налогоплательщика допустить должностных лиц налогового органа к осмотру (обследованию) производственных, складских, торговых и иных помещений и территорий, используемых налогоплательщиком для извлечения дохода либо связанных с содержанием объекта налогообложения;

- в случае непредставления в течении более двух месяцев налоговому органу необходимых для расчета налогов документов;

- в случае отсутствия учета доходов и расходов, учета объектов налогообложения или ведение учета с нарушениями установленного порядка, приведшего к невозможности исчислить налоги.

То есть, если на этапах камеральной и выездной проверок применяются прямой принцип определения налогов и налоговой базы, то и на этапе отбора налогоплательщиков должен применяться один из четырех вышеназванных принципов, используемых в теории налогов для определения величины налогов (налоговой базы). Применение же принципов другой природы (временной, масштабной и пр.) приводит к снижению вероятности получения доначислений в результате выездных налоговых проверок налогоплательщиков, отобранных способами, основанными на этих принципах.

Рассмотрим подробнее теоретические принципы, положенные в основу расчета налога и налоговой базы с позиции целесообразности применения их на этапе отбора налогоплательщиков.

Принцип прямого счета в российской практике отбора налогоплательщиков применяется как основной принцип. Для выездной налоговой проверки налогоплательщики отбираются по результатам камеральной проверки. Как показывает практика, применение этого принципа не дает желаемого (необходимого) результата.

Применение паушального принципа для задачи отбора налогоплательщиков для выездной налоговой проверки не представляется возможным, поскольку его использование предполагает не рассчитывать налоговую базу независимо от ее реального размера.

Условный принцип в теории налогового контроля до настоящего времени не разработан, и как показывает приведенный анализ способов отбора налогоплательщиков для выездной налоговой проверки, в практике налогового контроля не используется.

При решении проблемы отбора налогоплательщиков необходимо положить в основу принцип аналогии в сочетании со статистическим моделированием для нивелирования недостатков экспертных методов, построенных на принципах аналогии.

Это позволит уйти от субъективизма в отборе и формализовать процесс отбора налогоплательщиков, повысить вероятности выявления нарушений налогового законодательства и как следствие максимизировать суммы доначислений в бюджет.

Список литературы

Худяков А. И., Бродский М. Н., Бродский Г. М. Основы налогообложения: Учебное пособие. – СПб.: Европейский дом, 2004. – 432 с.

ВЫБОР СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ НА ОСНОВЕ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА

Черкасова В. А.

Государственный Университет – Высшая школа экономики

Традиционный подход к формированию корпоративной стратегии предполагает: имея в своем распоряжении совокупность действенных аналитических методов, топ-менеджеры способны составить прогноз развития любой отрасли бизнеса с точностью, достаточной для выбора конкретного стратегического направления. Однако анализ дисконтированных денежных потоков требует, чтобы представление о будущем оказалось достаточно четким, а для этого часто приходится жертвовать таким фактором, как неопределенность. Если же будущее туманно, то подобный подход становится, в лучшем случае, лишь минимально полезным, а в худшем — просто опасным. Недооценка фактора неопределенности может привести к выбору стратегии,

не позволяющей компании ни защититься от угроз со стороны конкурентов, ни воспользоваться теми уникальными возможностями, которые открываются в ситуации высокой неопределенности. Опасна и другая крайность: будучи не в состоянии разработать стратегию, базирующуюся на традиционном анализе, некоторые менеджеры полностью отказываются от строгих рамок планирования и начинают принимать сугубо интуитивные решения. Компаниям, постоянно вынужденным предпринимать те или иные стратегические шаги в условиях неопределенности, просто необходим такой подход.

Неопределенность, которая сохраняется после проведения анализа с применением самых современных методов, называется остаточной. К таким факторам относятся, например, итоги еще не завершившихся дебатов об изменении государственного регулирования в той или иной области, показатели эффективности разрабатываемых в данный момент технологий и т.п. Однако зачастую остаточная неопределенность тоже поддается изучению, причем, как показывает практика, она имеет четыре уровня.

Уровень 1: достаточно точно прогнозируемое будущее. На этом уровне остаточная неопределенность не играет сколько-нибудь заметной роли в принятии стратегических решений. Менеджерам достаточно разработать один прогноз, который имеет необходимую степень точности и станет базой для корпоративной стратегии. Для его составления используется стандартный набор методов — исследование рынка, анализ деятельности конкурентов, изучение цепочки создания стоимости, модель пяти сил Майкла Портера и т.д. Модель дисконтированного денежного потока, построенная на основе этого прогноза, может затем применяться для оценки альтернативных вариантов возможных стратегий.

В целом, данный уровень неопределенности не влияет на важные стратегические решения, т.к. менеджеры научились довольно успешно справляться с ним дополнительными исследованиями, путем выявления наиболее вероятной цепочки развития событий. Данный уровень неопределенности встречается в основном на развитых рынках, где все взаимоотношения достаточно предсказуемы и возникновение каких-либо отклонений маловероятно.

Уровень 2: альтернативные варианты будущего. В этом случае будущее описывается как один из ряда обособленных сценариев. Аналитические методы не в состоянии выявить, какой из них будет воплощен в жизнь, но помогают определить вероятность реализации того или иного варианта. Самое главное состоит в том, что некоторые элементы стратегии изменились бы, будь результат предсказуемым.

С неопределенностью второго уровня сталкиваются многие компании, деятельность которых зависит от изменений в государственном регулировании и законодательстве. Рассмотрим конкретную ситуацию. В конце 1995 г. американские фирмы, предоставляющие услуги междугородной и международной телефонной связи, начали разрабатывать стратегии выхода на рынок услуг местной телефонной связи. В тот момент законопроект о полном дерегулировании данной отрасли рассматривался в Конгрессе, и большинству аналитиков уже было известно, что новый закон будет охватывать весьма широкий круг вопросов. Однако оставалось неясным, примут ли этот закон, и если да, то насколько быстро он станет воплощаться в жизнь. Никакой анализ не позволил бы поставщикам услуг дальней связи точно спрогнозировать, чем закончатся шедшие в тот момент дебаты, а ведь именно от их результатов зависела программа действий компаний.

Другая типичная для второго уровня ситуация возникает, когда ценность избранной корпоративной стратегии зависит главным образом от действий конкурентов, а предсказать их невозможно. Например, на олигополистических рынках (таких как рынки целлюлозно-бумажных, химических и сырьевых товаров) главным фактором неопределенности, как правило, являются планы конкурентов по расширению производственных мощностей. Законы «экономии на масштабах» диктуют необходимость создания крупного производства, функционирование которого, естественно, серьезно повлияет на ценообразование и уровень прибыльности в данной отрасли. Поэтому решение любой компании о строительстве завода часто зависит от действий ее соперников.

Уровень 3: диапазон возможных вариантов будущего. На третьем уровне можно выявить диапазон возможных вариантов будущего. Он определяется несколькими ключевыми переменными, однако реальный результат может находиться в любой точке этого диапазона. Обособленных сценариев уже не существует, и при этом, как и в условиях второго уровня, некоторые элементы стратегии изменились бы, будь результат предсказуемым.

С неопределенностью третьего уровня часто сталкиваются компании, которые действуют в новых отраслях или выходят на новые региональные рынки. Например, европейская фирма, выпускающая потребительские товары, принимает решение, стоит ли ей начинать операции на индийском рынке. Даже самое квалифицированное исследование рынка дает лишь одну характеристику — диапазон возможного охвата покупательской аудитории (скажем, от 10 до 30%). При этом ни одного четкого сценария в указанных пределах не вырисовывается, поэтому оценить объем потенциального спроса чрезвычайно трудно. Сходные проблемы встают и перед компаниями, действующими в высокотехнологических отраслях, таких как производство полупроводников. Решая, инвестировать ли средства в новую технологию, они, как правило, имеют в своем распоряжении лишь информацию о весьма широком спектре возможных затрат и результатов. Для расчета же прибыльности инвестиций требуются конкретные цифры.

На третьем уровне неопределенности необходимо выявить ряд сценариев, описывающих альтернативные варианты будущего, а затем сосредоточиться на отслеживании рыночных сигналов, указывающих, в направлении какого из этих вариантов идет развитие. Однако разработать четкие содержательные сценарии на данном уровне неопределенности не так-то просто. «Естественные» дискретные сценарии, описывающие

две крайние точки диапазона, создать нетрудно, но они редко применяются для выбора конкретного стратегического решения. Поиск же отправных точек внутри диапазона, которые станут основой для развертывания альтернативных сценариев, — это настоящее искусство.

Уровень 4: полная непредсказуемость. На четвертом уровне неопределенность настолько многомерна, что какие-либо характеристики соответствующей среды практически не поддаются прогнозированию. Нельзя определить ни обособленные сценарии, ни диапазон возможных результатов, ни те переменные, от которых зависит будущее.

Ситуации неопределенности четвертого уровня возникают довольно редко и со временем смещаются в сторону одной из трех первых. И все же они существуют. Рассмотрим еще один пример. Некой телекоммуникационной компании необходимо решить, в каких сегментах формирующегося рынка мультимедийной продукции и какими именно средствами она будет вести конкурентную борьбу. Эта фирма столкнется с целым рядом факторов неопределенности, связанных с выбором технологии, прогнозированием спроса, формированием взаимоотношений между поставщиками компьютерного оборудования и создателями мультимедийного информационного наполнения и др. Такие факторы могут взаимодействовать между собой весьма непредсказуемым образом, поэтому выявить вероятный диапазон сценариев практически нереально.

Ситуационный анализ на четвертом уровне носит преимущественно качественный, а не количественный характер. Менеджеры должны систематизировать как известные им сведения, так и те, которые в принципе можно получить. Они сумеют выявить некое подмножество переменных, определяющих основное направление развития рынка, а также некоторые индикаторы, способные сигнализировать о позитивных или негативных изменениях этих переменных.

Существует несколько различных целей, использования сценариев, но главной целью все-таки является уменьшение неопределенности будущего развития событий. Хотя общие рамки остаются такими же, использование и применение различных видов сценариев может изменить сроки, глубину и сократить или дополнить другими важными компонентами подход. Например, результаты с помощью сценарно-основанной стратегии изучения и сохранения соответствия внешней среде будут выглядеть несколько иначе по сравнению со сценарно-основанной стратегией, используемой для проверки жизнеспособности инвестиций в новые линии продуктов. Эти проекты будут использовать те же самые общие шаги, но каждый шаг может варьироваться в своей глубине и интенсивности. Сценарный подход наиболее применим для уменьшения неопределенности второго и третьего уровня. Например, в классической ситуации неопределенности второго уровня: каждый из возможных вариантов вполне ясен, но предсказать, какой из них будет реализован, крайне сложно, а выбор оптимальной стратегии определяется как раз тем или иным результатом. В таких случаях разрабатывается несколько обособленных сценариев, каждый из которых должен основываться на том или ином варианте развития событий, связанных с ключевыми факторами остаточной неопределенности. На третьем уровне обособленных сценариев уже не существует, и при этом, как и в условиях второго уровня, некоторые элементы стратегии изменились бы, будь результат предсказуемым. Поэтому необходимо выявить ряд сценариев, описывающих альтернативные варианты будущего, а затем сосредоточиться на отслеживании рыночных сигналов, указывающих, в направлении какого из этих вариантов идет развитие. Однако разработать четкие содержательные сценарии на данном уровне неопределенности не так-то просто и сделать это могут только опытные специалисты.

Типичное сценарно-основанное планирование проекта, как правило, разворачивается в течение 6 - 9 месяцев и состоит из нескольких общих этапов. Эти общие этапы идут следующим образом.

Интервьюирование. Важный вопрос касается того, кто должен быть опрошен и кто должен быть включен в команду по созданию сценариев. В идеале же люди должны участвовать в обоих процессах. Как правило, значительная часть высшего руководства должна быть опрошена. Обычно проводится от 6 до 15 интервью. Кроме того, имеется вторая группа людей, которые также важны для участия. Это неформальные лидеры, которые обычно размещены на среднем уровне организации. Неформальные лидеры могут и не занимать высокие посты, но зачастую являются связующим звеном между более низкими уровнями организации и высшим руководством, и наоборот [Kleiner 2003: 2].

Неформальные лидеры должны быть включены в процесс интервьюирования и должны принимать участие во всех процессах, которые связаны с разработкой и применением сценариев. Главный принцип заключается в том, что неформальные лидеры с недоверием относятся к высшему руководству, и, включая неформальных лидеров в процесс принятия важных организационных решений, можно достичь того, что люди на позициях неформальных лидеров будут чувствовать себя заинтересованными в развитии компании. Привлечение неформальных лидеров в процесс создания сценарно-основанной стратегии, открывает дверь для создания доверия, и зачастую изменяет позицию неформальных лидеров после того, как они узнают больше о том, как внешние условия могут повлиять на компанию.

Проведение собеседований по созданию естественной стратегической программы. Shell разработала серию вопросов, используемых для проведения собеседований. Они называются специалистами, как так называемые «семь вопросов». Интервьюер обучен записывать все, что говорят, без какой-либо фильтрации. Вот некоторые примеры таких вопросов: «Если я (интервьюер) был бы оракулом и мог бы ответить на любой ваш вопрос о будущем, что бы вы спросили?» или «Если бы вы могли написать свою эпитафию, что бы вы написали?» При анализе ответов, интервьюер смотрит на ключевые проблемы и на факторы неопределенности лиц, принимающих решения, которые были опрошены. Это можно также назвать естественной страте-

гической программой [De Geus, 1999].

Интервьюирование, обычно, приводит к получению информации, как о внешней динамике, так и о внутренней. В то время как внешняя динамика используется для построения сценариев, а внутренняя динамика может быть использована для оценки и повышения потенциала компании для успешного выполнения заданной стратегии.

Обратная связь, сортировка и структурирование внешней динамики. Соглашение с лицами, принимающими решения, для принятия ответных мер по результатам собеседований должно быть получено до начала интервью. Включение в соглашение данного требования является стандартным пунктом принципа обратной связи. Интервью предоставляет важную информацию об естественных проблемах, принимающих решения, а также обеспечивает основу для построения правильных отношений с организацией. Люди, принимающие решения, вовлечены в процесс сортировки полученных результатов и определяют, как относительная неопределенность каких-либо факторов будет влиять на компанию в течение сценарного периода.

Тщательный анализ и формирование способностей для проведения стратегического диалога. Серии практических занятий должны быть индивидуально разработаны для удовлетворения организационных потребностей и желаемых результатов. Существуют, как правило, серии из 3 - 4 практических занятий по два дня каждое, растянутые на срок от 6 до 8 недель позволяющих совместить глубокий анализ и предельный срок на его выполнение. Возможности для стратегического диалога должны регулярно проверяться, начиная с базовых измерений в начале процесса, и далее в качестве регулярных измерений до тех пор, пока процесс не будет завершен.

Внедрение сценарного мышления среди руководства. Одним из важных путей внедрения сценарного мышления лиц, принимающих решения, заключается в том, чтобы систематизировать стратегию развития, так чтобы использование сценариев нельзя было избежать в ходе реализации стратегии. Так сценарии должны использоваться как «аэродинамические трубы», в которых происходит всестороннее изучение различных процессов, влияющих на реализацию стратегии.

Поддержание стратегического диалога. Формирование основы для стратегического диалога имеет большее значение для сохранения и улучшения качества данного диалога [Van der Merwe 2008: 220].

Естественный способ сделать это состоит в том, чтобы создать стратегию проведения заседаний, которые включают этот диалог. Успешное проведение заседаний сосредоточит внимание организации на ключевых динамиках и продолжит процесс выравнивания данной динамики на стратегию фирмы. Главной целью эффективного диалога «в разговоре» с руководством, является тот факт, что текущая динамика, затрагивающая организацию, должна отображаться на повестке дня.

Документирование заметных результатов. Сценарно-основанная стратегия формирует в организации нематериальные активы. Очень важно оценить, где это возможно, и задокументировать результаты, которые вытекают из этого процесса. Существуют такие критерии, как качество диалога и эффект от реализации созданной стратегии. Как правило, исходные данные устанавливаются в начале процесса реализации стратегии, а затем измеряются ежегодно на регулярной основе в течение всего процесса.

Главными элементами для специалистов сценарного планирования являются качественные критерии. Критерии качества обеспечивают основу, с помощью которой команда «сценаристов» сможет оценить вероятность того, что их работа реально пойдет на пользу руководителям и создаст новые перспективы. Три ключевых критерия качества появились, хотя и неформально, из литературы по сценарному планированию. Эти критерии утверждают, что любой сценарий должен быть актуальным, перспективным, и правдоподобным, чтобы он был полезным и вызывал желание заплатить за него у менеджеров. Эти три критерия были упорядочены в специальной последовательности с тем, чтобы подчеркнуть логическую структуру и, как правило, оцениваются в конце каждой стадии сценарного планирования.

Актуальность. Сценарии должны опираться на текущие проблемы и в то же время, размышлять вне текущих предположений. Критерий актуальности закладывается принципом владения доли организации лицами, принимающими решения. Когда значение актуальности признано, принимающие решения осознают свои проблемы сразу в рамках сценариев. Они, как правило, представлены в качестве обратной связи из интервью лиц, принимающих решения, в одном из ранних этапов создания сценарно-основанной стратегии. Поскольку руководители видят свои конкретные проблемы, требующие решения, в сценариях, они имеют больше шансов выбрать актуальный набор сценариев.

Новизна. Каждый сценарий должен предоставлять какую-либо новую информацию. Цель «изменения мышления» состоит в том, что сценарии должны давать пользователям возможность видеть вещи иначе, чем они их видят сейчас. Но, тем не менее, когда сценарии слишком запутаны, руководители просто не будут заниматься ими или серьезно принимать во внимание содержание сценариев. Также когда сценарии не содержат достаточно ракурсов рассмотрения проблемы, руководителям может быть скучно или они могут быть разочарованы тем, что вложили время и силы на набор сценариев, которые не представляют никакой новой информации.

Правдоподобность. Правдоподобность сценариев основана на глубокой аналитической и исследовательской работе. Сценарии должны быть в состоянии выдерживания критики с точки зрения вероятности наступления именно такой цепочки событий. Сценарии должны быть реалистичными в том, что внутренние предположения и события должны быть возможными. Если же сценарно-основанное планирование подвергается критике за то, что оно было слишком «мягким», то это происходит потому, что не применялись многоша-

говые сценарии, и не было проведено достаточно аналитических и исследовательских работ в поддержку оснований для каждого сценария. Управляемый данными глубокий анализ является одним из краеугольных камней высококачественных, высокоэффективных сценариев.

Термин «аэродинамическая труба» используется из-за сходства между тестированием стратегии в той или иной наборе сценариев и испытаниями конструкции самолета в аэродинамической трубе. Аэродинамическая труба изменяет эксплуатационные режимы, которым подвергается самолет, для выявления ошибок в проектировании или выявления определенных успехов, так же и сценарии представляют различные будущие условия, к которым стратегия, бизнес-модель, или иные решения должны соответствовать. Аэродинамическая труба используется для тестирования решений на прочность и выявления новых возможностей и рисков. Важным дополнительным преимуществом аэродинамической трубы является то, что руководство участвует в аэродинамической трубе путем постоянной корректировки своих предположений и решений о том, как они поступят в разных условиях, описанных в каждом сценарии. Поскольку руководители проверяют свои решения или бизнес модели в различных сценариях, они часто вынуждены корректировать свое мышление, основываясь на наглядности некорректных предположений. Этот процесс наполнен значительными возможностями обучения в рамках сценарно-основанной стратегии и опирается на весьма конструктивистские принципы обучения.

Ключом к более глубокому обучению в рамках данного процесса является приостановление реальности, и вступление в мир, описываемый сценарием. Но такое происходит только лишь в хорошо спланированных сценариях, которые актуальны, критически оценены, и правдоподобны для тех, кто пытается их использовать. Ключевой вопрос, который вызывает данное обучение, «Что я буду делать, если...?» Этот вопрос вызывает так называемую «память будущего». Именно эта память будущего позволяет руководителям опознать изменение конъюнктуры раньше, чем конкурентам [Van der Merwe 2008: 223].

Одним из методов уменьшения неопределенности второго и третьего уровня является построение сценариев, и на основании информации указанной в них определение каких-либо экономических или иных результатов. Одним из методов определения такой информации, основанного на вероятностной оценке, является построение дерева решений.

Зачастую финансовые затраты производимые во время реализации проекта необходимо осуществлять поэтапно, а не одновременно. Такое положение дел дает возможность менеджеру, ответственному за проект, своевременно реагировать на изменение условий реализации проекта. Так результат какого-либо многоэтапного проекта в условиях неопределенности можно оценить, построив дерево решений на основании ряда наиболее вероятных сценариев.

Рассмотрим конкретный пример. Компания «X» собирается инвестировать средства в производство специального микрочипа для мобильных устройств. Для реализации проекта она должна произвести инвестиции в 3 этапа:

1 этап. В начальный момент времени $T=0$ затратить 300 тыс. \$ на проведение исследования потенциала данного чипа на рынке.

2 этап. Если исследование показало высокий потенциал, то компания дополнительно инвестирует 1000 тыс. \$ на разработку самого микрочипа. Впоследствии данный микрочип компания «X» должна предоставить консорциуму ведущих производителей мобильных устройств, которые в свою очередь решают вопрос о размещении заказов на чип у компании «X».

3 этап. Если реакция консорциума благоприятная, то в момент времени $T=2$ компания «X» начинает строительство фабрики по выпуску данных чипов. Дополнительные затраты составляют 3000 тыс.\$. В случае реализации данной стадии, по оценкам специалистов данный проект будет востребован на рынке в течение 4 лет, и величина притока доходов будет варьироваться от степени принятия данного микрочипа рынком.

Именно при анализе таких многоэтапных проектов и применяется метод дерева решений (см. Таблицу 1, 2).

Таблица 1.

Рассмотрение возможных сценариев, подсчет NPV

t=0	t=1	t=2	t=3	t=4	t=5	t=6	Совместная вероятность	NPV	Итого: Prob*NPV	
			5000	4000	3000	2000	0,126	5232,078	659,24178	
		-3000	3000	2250	1500	750	0,168	1211,931	203,60445	
	-1000		1000	750	500	250	0,126	-1985,65	-250,1917	
-300		Закреть проект						0,28	-1192,86	-334
	Закреть проект						0,3	-300	-90	
								NPV _{проекта} =	188,65449	

Таблица 2.

Предположения проекта

	3
вероятность закрытия проекта на этапе исследований	0%
	4
вероятность закрытия проекта на этапе разработки	0%
	3
вероятность хорошего исхода	0%
	4
вероятность нормального исхода	0%
	3
вероятность плохого исхода	0%
	1
WACC	2%

В данном примере мы предполагаем, что каждое свое решение о вложении средств компания «X» принимает в конце очередного года. Каждое разветвление обозначает очередной момент принятия решения, либо этап. С 3 по 6 этап показаны чистые притоки доходов, генерируемые проектом. Специалисты оценивают вероятность благоприятного для компании исследования потенциала рынка как 70%. При благоприятном результате исследований вероятность того, что разработанный экспериментальный чип примет консорциум производителей составляет 60%. Если чип удовлетворяет требованиям консорциума, то компания «X» дополнительно инвестирует 3000 тыс. \$ для строительства фабрики по сборке микрочипов.

Вероятность того, что продукция с микрочипом будет воспринята рынком хорошо, составляет 30%, чистые доходы тогда для компании «X» будут в первый год 5000, во второй 4000, в третий 3000 и в четвертый 2000.

Вероятность того, что продукция с микрочипом будет воспринята рынком нормально, составляет 40%, чистые доходы тогда для компании «X» будут в первый год 3000, во второй 2250, в третий 1500 и в четвертый 750.

Вероятность того, что продукция с микрочипом будет воспринята рынком плохо, составляет 30%, чистые доходы тогда для компании «X» будут в первый год 1000, во второй 750, в третий 500 и в четвертый 250.

Совместная вероятность развития событий каждого из 5 сценариев, обозначает ожидаемую вероятность получения соответствующего результата.

По оценкам компании «X», средневзвешенная стоимость использования капитала (WACC) в данном проекте составляет 12%. И по оценкам специалистов риск данного проекта, соответствует риску типичного проекта компании. Затем, перемножив полученные значения совместной вероятности на соответствующие значения чистой приведенной стоимости (NPV) мы получаем ожидаемую чистую приведенную стоимость данного проекта.

Т.к. NPV положительно, то компании «X» следует реализовать данный проект. Кроме того, если компания имеет возможность альтернативного применения активов проекта, то возможные убытки от проекта уменьшаются и, как результат, риски снижаются, а NPV увеличивается. Кроме того, необходимо заметить, что реализация многоэтапных проектов – это динамический процесс, и в каждой узловой точке условия реализации могут измениться, что автоматически ведет к изменению как самого дерева решений, так и NPV проекта.

Описанный нами подход обеспечивает возможность тщательного и систематического осмысления неопределенности. Прежде всего, он позволяет оценить, какие аналитические инструменты могут быть использованы для принятия решений в условиях разных уровней неопределенности. В более широком смысле данная концепция дает всестороннее представление о неопределенности и ее влиянии на выбор стратегии. В сущности, она является руководством для принятия, как самых трудных стратегических решений, так и решений по конкретным проектам. Как правило, даже в ситуации чрезвычайно высокой неопределенности менеджеры имеют некое общее представление о стратегических приоритетах фирмы, и приведенная концепция позволяет установить, в условиях, какого именно уровня неопределенности действует компания, и разработать стратегию, точно соответствующую этому уровню.

Список литературы

Geus de. The Living Company: Growth, Learning and Longevity. - Harvard Business School Press, 1999.

Kleiner A. The Man Who Saw the Future // Strategy and Business. – 2003. – 30. - Pp. 1-5.

Courtney Hugh. 20/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World. - Harvard Business School Press, 2001.

Courtney Hugh. Decision-Driven Scenarios for Assessing Four Levels of Uncertainty // Strategy & Leadership. – 2003. - Vol. 31. - No. 1. - Pp. 14–22.

Louis van der Merwe. Scenario-Based Strategy in Practice: A Framework // Advances in Developing Human Resources. – 2008. - Vol. 10. - No. 2. - Pp. 216-239.

Nicole Growe-Kuska, Holger Heitsch and Werner Romisch. Scenario Reduction and Scenario Tree Construction for Power Management Problems // Paper Accepted for Presentation at 2003 IEEE Bologna Power Tech Conference. - Bologna, Italy. - June 23th-26th.