

Научная статья  
УДК 332.145  
DOI 10.18101/2304-4446-2025-2-103-109

**Применение сценарного метода при формировании стратегии реализации проектов в пригородном пассажирском комплексе железнодорожного транспорта**

© **Монастырская Олеся Алексеевна**  
аспирант  
lesmonster@yandex.ru

© **Владимирова Татьяна Александровна**  
доктор экономических наук, профессор  
vladimirovatat@yandex.ru

© **Тюнюкова Елена Владимировна**  
доктор экономических наук, профессор  
tunev@sgups.stu.ru

Сибирский государственный университет путей сообщения  
Россия, 630049, г. Новосибирск, ул. Дуси Ковальчук, 191

**Аннотация.** В Российской Федерации на государственном уровне поставлена задача укрепления национального суверенитета. В рамках исполнения этой задачи идет реорганизация производственных мощностей, переориентируются грузопотоки, строятся новые транспортные ветви, и реализация данных задач невозможна без такого фактора производства, как труд. Особенность развития таких больших пространств, как территория России, заключается в том, что рабочая сила, следуя за реализацией масштабных промышленных проектов, зарождает новые агломерации и требует развития пассажирского пригородного движения. Ученые сходятся во мнении, что современный мир полон неопределенности. В условиях турбулентности конкурентное преимущество может принести сценарное мышление. В работе авторами предложена последовательность действий и инструментов для формирования сценариев наиболее вероятных изменений экосистемы пассажирского пригородного движения и определение стратегического решения, наиболее устойчивого ко всем сценариям.

**Ключевые слова:** пригородные пассажирские перевозки, VUCA-BANI-SHIVA-миры, сценарное планирование, сценарное мышление, проект, железнодорожный транспорт.

**Для цитирования**

Монастырская О. А., Владимировна Т. А., Тюнюкова Е. В. Применение сценарного метода при формировании стратегии реализации проектов в пригородном пассажирском комплексе железнодорожного транспорта // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2025. № 2. С. 103–109.

15 декабря 2023 г. в Москве состоялся IV Железнодорожный съезд, в котором принял участие Владимир Путин. Ключевой темой съезда стало развитие железных дорог в контексте обеспечения социально-экономических интересов России. Отмечено стратегическое значение железнодорожного сообщения как на уровне

развития регионов, так и на уровне укрепления национального суверенитета России [1].

На долю железнодорожной сети России приходится 87 процентов грузооборота страны и около трети пассажирских перевозок [1].

Из доклада Президента РФ легко понять, что пригородные железнодорожные пассажирские перевозки следуют за развитием грузовых. Ярким примером является развитие ТРАССИБа и БАМа, а развитие пассажирских железнодорожных перевозок — это следствие.

В настоящее время Россия получила новый стимул для укрепления своего суверенитета и реализует крупномасштабную программу развития новых возможностей для экономического роста и расширения межрегиональных связей, а также формирует на глобальном рынке транспортных услуг и коридоров конкурентоспособное предложение.

Генеральный директор ОАО "РЖД" Олег Белозеров обратил внимание на то, что РЖД следует в унисон государственным решениям и плану, направленному на укрепление транспортно-логистической системы на всем Евразийском континенте и конкурирует за перераспределение грузопотоков по транспортным каналам с более эффективной, надежной и безопасной доставкой.

Олег Белозеров рассказал о формировании транспортного меридиана север-юг через Урал и Сибирь. Проект предусматривает не только модернизацию и расширение существующей Транссибирской магистрали, но и сооружение Северного широтного хода и новой Северо-Сибирской железной дороги [1].

В результате одним из эффектов строительства будет создание в Сибирском и Уральском федеральных округах нового кластера мультимодальных узлов, который обусловит развитие всего макрорегиона на новом уровне. Здесь же возникнет и пригородное пассажирское железнодорожное сообщение, обеспечивающее перемещение трудовых ресурсов между местами проживания, производственными центрами и логистическими узлами.

Наряду с крупномасштабными проектами грузовых перевозок в пассажирском движении запущено строительство магистралей высокоскоростного сообщения, которое пройдет через регионы, где проживает более 111 миллионов человек, или 80% населения страны [1].

Ориентируясь на развитие пригородного пассажирского железнодорожного комплекса и рассматривая проекты его совершенствования с целью определения максимальной отдачи от вложенных средств, важно оценить внешние и внутренние факторы, в рамках которых будут реализовываться проекты.

После глобального экономического кризиса 2008 г. в деловом мире стала популярна концепция «VUCA-мира», придуманная экономистами Уорреном Беннисом и Бартом Нанусом. Эта аббревиатура обозначает четыре основные проблемы, с которыми сталкивается бизнес: волатильность, нестабильность, неопределенность и двусмысленность. Эта концепция также предполагает, что до нее бизнес функционировал в «SPOD-мире», характеризующемся стабильностью, предсказуемостью, обычностью и определенностью.

Однако есть ученые, убежденные, что эпоха VUCA уже прошла. В 2016 г. футурист Дж. Касио предположил, что мир, окружающий бизнес, изменился и те-

перь его следует характеризовать как хрупкий, тревожный, нелинейный, непостижимый [2; 3].

Концепция SHIVA была предложена в 2022 г. Марком Розиным, психологом и управляющим партнером ECOPSI Consulting. Он предположил, что непрогнозируемые события с существенными последствиями, именуемые также как «черные лебеди», делают наш мир разделенным, ужасным, невообразимым, беспощадным, возрождающимся [3].

Все концепции, характеризующие мир в XXI в., указывают на преобладание неизвестных или неопределенных условий. Особое значение имеет вопрос выбора метода оценки ожидаемых изменений в пассажирском комплексе пригородного железнодорожного транспорта.

Сценарный подход к прогнозированию результатов реализации проектов широко распространен и популярен. В настоящее время этот метод широко используется в различных документах, определяющих среднесрочные и долгосрочные прогнозы и стратегии развития России и отдельных отраслей ее экономики (Прогноз социально-экономического развития), долгосрочные прогнозы развития крупных корпораций, в том числе с государственным участием (ОАО "РЖД", ОАО "Газпром"), а также частных компаний различного масштаба. Однако различные трактовки и подходы к использованию сценарного метода делают его хаотичным и неупорядоченным.

Таким образом, одними из актуальных вопросов в настоящее время являются полнота, корректность и особенности применения метода сценарных исследований в пригородном пассажирском комплексе.

Введение Бергером сценарного планирования в качестве метода прогнозирования в 1964 г. ознаменовало начало новой эры в стратегическом планировании. В то время как вклад Портера был направлен на использование сценариев в анализе экономических организаций, подход Лаубисека сосредоточился на использовании сценариев в бизнес-планировании. Хасс же сделал акцент на использовании сценариев в прогнозировании. Каждая из этих теорий отражает различные аспекты методов сценарного планирования в современном понимании, но ни одна из них не отражает всей организационной сути рассматриваемого метода [4].

Изучение и практика сценарного планирования все еще находятся в зачаточном состоянии, и как таковое оно пребывает в несколько хаотичной стадии развития. Большая работа по систематизации концепций и подходов была отражена в докторской диссертации Меган М. Кроуфорд. Она заявила, что планирование сценариев происходит в рамках трех категорий: содержание, действие или психическое состояние [5].

Авторы, которые говорят о сценарном планировании с точки зрения содержания, по-видимому, описывают только «сценарную» часть сценарного планирования. Для них сценарии — это кульминация сценарного планирования, когда коллективные знания, полученные в ходе обсуждений, преобразуются в краткий набор основных сценариев будущего [5, с. 4].

Некоторые авторы отдают приоритет самому процессу реализации сценарного планирования, тщательно разрабатывая подробные сценарии, которые включают в себя выводы, последствия и базовую структуру, полученные в результате комплексного сценарного планирования. Они рассматривают элементы обсуждения

или методы взаимодействия, такие как мозговые штурмы, упражнения на группировку и командное взаимодействие. Многие из этих работ, ориентированных на действия, также содержат разнообразные методы, используемые для построения сценариев: компьютерное моделирование, высокие и низкие результаты, создание команды, интуитивные упражнения и усилия по проверке [5, с. 4–5].

В отличие от содержания и действий сценарного планирования авторы, говорящие о ментальных состояниях, скорее определяют «сценарное мышление», чем сценарное планирование. Сценарное мышление относится к внутренним процессам и когнитивному опыту, которые определяют сценарное планирование и влияют на него. Ментальные процессы и особенности, определяющие сценарное мышление, все еще находятся на ранних стадиях изучения [5, с. 6].

М. Кроуфорд считает, что методология должна быть междисциплинарной. Привлечение языка, методов и инструментов других эмпирических систем исследования к бизнес-моделям позволило по-новому подойти к пониманию сценарного планирования. Исследования в области сценарного планирования должны быть направлены не на действия и содержание, а на практиков (т. е. на ментальные состояния). Сценарное планирование — это процесс, управляемый практиками, поэтому сценарное планирование должно быть понято через специалистов-практиков в той же мере, в какой оно понимается через сами сценарии [5, с. 329].

Для формирования наиболее объективного набора вариантов реализации проектов совершенствования пригородного пассажирского транспорта целесообразно придерживаться следующих этапов процедуры сценарного планирования, приведенных в таблице 1.

Таблица 1

Этапы применения сценарного метода исследования  
при формировании стратегии реализации проектов  
в пригородном пассажирском комплексе железнодорожного транспорта

	Наименование этапа	Практические инструменты	Результат
1	Анализ текущего окружения и состояния трех потенциальных участников пригородных пассажирских перевозок: компании-пригородного перевозчика, ОАО «РЖД» и региональной администрации	Опрос (интервью) стейкхолдеров с целью выявления их интересов, методы стратегического, финансового, экономического анализа (анализ структуры капитала, горизонтальный и вертикальный анализ отчетности и пр.) [4]	Карта принятых стратегий и интересующих направлений стратегического развития. Оценка имеющихся ресурсов и пределов конкурентной среды предприятия
2	Определение и группировка ключевых факторов внутренней и внешней бизнес-среды для пригородных пассажирских перевозок в России, федеральном округе, конкретной агломерации	Методы статистического анализа (корреляция, регрессия, сравнение средних и пр.), SWOT, PEST, 5 сил М. Портера, бенчмаркинг [4]	Система ключевых внутренних и внешних факторов, влияющих на реализацию принятых сценариев. Расширение или сужение границ для разработки возможных сценариев

О. А. Монастырская, Т. А. Владимирова, Е. В. Тюнюкова. Применение сценарного метода при формировании стратегии реализации проектов в пригородном пассажирском...

3	Анализ полученных данных и формирование предварительных сценариев	Индуктивный подход (метод «знаковых событий», метод «официального будущего») Дедуктивный подход (построение матрицы сценариев с использованием методов GBU и BEAR) [6, с.75]	Набор предварительных сценариев, основанных на различных вариантах решений, принимаемых по стратегическим вопросам, обозначенным на первом этапе
4	Наполнение и конкретизация сценариев	Методы прогнозирования: экономические циклы построение истории, эволюционные/ революционные изменения [7, с. 91]	Набор противоположных сценариев изменений экосистемы с наибольшей вероятностью развития
5	Формирование приоритетных стратегических инициатив развития, учитывающих факторы, определенные на втором этапе, и вероятные сценарии изменений экосистемы, выбранные на четвертом этапе	BCG матрица, ADL матрица, GE-McKinsey матрица и пр.	Набор стратегических инициатив для оценки их эффективности при реализации вероятных сценариев изменения экосистемы, установленных на четвертом этапе
6	Оценка устойчивости стратегий, определенных на пятом этапе, к действию всех сценариев изменений экосистемы, выбранных на четвертом этапе	Экономическое моделирование, Ранжирование критериев, Балльная оценка	Определение стратегического решения, наиболее устойчивого ко всем сценариям изменений
7	Определение индикаторов наступления ключевых сценарных событий и реализации планируемых стратегических решений, урегулированных в сфере пригородных пассажирских перевозок	Процессный подход Функциональный подход	Набор KPI

Применение описанных этапов сценарного планирования при реализации проектов в сфере пригородных железнодорожных пассажирских перевозок позволит минимизировать неопределенность в турбулентные времена, определив стратегию устойчивого развития, обеспечивающую максимальную выгоду компании при минимальных потерях.

Отслеживание индикаторов наступления ключевых сценарных событий позволяет своевременно отследить изменения экосистемы и предпринять заблаговременно разработанный порядок корректирующих действий, направленных на минимизацию негативного воздействия внешних и внутренних факторов. Кроме того, это позволит избежать «догоняющей» оптимизации, когда действие негативного фактора уже закончилось и, например, объем работы восстановлен, а ресурсы требуется сэкономить во имя сбалансированности удельных затрат.

### Литература

1. Путин В. В. Выступление на пленарном заседании IV Железнодорожного съезда. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/copy/72996> (дата обращения: 06.01.2024). Текст: электронный.
2. Машницкая Г. В. Руководитель-лидер в VUCA-мире // Менеджмент сегодня. 2022. № 1. С. 40–46. URL: <https://grebennikon.ru/article-yfb0.html>. (дата обращения: 06.01.2024). Текст: электронный.
3. Розин М. Шива-мир. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/shivamir> (дата обращения: 07.01.2024). Текст: электронный.
4. Бадрутдинова Д. И. Сценарный анализ как элемент стратегического планирования предприятия. URL: [https://kpfu.ru/portal/docs/F\\_1532634734/](https://kpfu.ru/portal/docs/F_1532634734/) (дата обращения: 06.01.2024). Текст: электронный.
5. Crawford Megan M. A Scientific Exploration of Scenario Planning, Thinking and Cognitive Biases. University of Strathclyde. 2021.
6. Колбасов В. И. Сценарное планирование как эффективный метод разработки стратегии // Креативная экономика. 2012. № 8. С. 124. Текст: непосредственный.
7. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией / перевод с англ. И. Ильиной. Москва: Олимп-Бизнес, 2012. 256 с. Текст: непосредственный.
8. Ogilvy J., Schwartz P. Plotting Your Scenarios // Global Business Network. December, 2011. 275 с.
9. Fahey L., Randall R. Learning from the Future / John Wiley&Sons Limited, 2012. 114 p.
10. Kees van der Heijen, Scenarios, Strategies and the Strategy Process. Nijenrode University Press, 2012.
11. Дятловская И. С. Когнитивные модели создания стратегии при использовании сценарного подхода // Стратегии. 2012. № 6. С. 196. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 05.03.2025; одобрена после рецензирования 21.04.2025; принята к публикации 21.04.2025.

### Application of the Scenario Method in Developing a Strategy for Implementing Projects in the Suburban Passenger Complex of Railway Transport

*Olesya A. Monastyrnaya*  
Research Assistant  
[lesmonster@yandex.ru](mailto:lesmonster@yandex.ru)

*Tatyana A. Vladimirova*  
Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
[vladimirovatat@yandex.ru](mailto:vladimirovatat@yandex.ru)

*Elena V. Tyunyukova*  
Dr. Sci. (Econ.), Prof.  
[tunev@sgups.stu.ru](mailto:tunev@sgups.stu.ru)

Siberian State Transport University  
191 Dusi Kovalchuk St., Novosibirsk 630049, Russia

*Abstract.* In the Russian Federation, the task of strengthening national sovereignty has been set at the state level. As part of this task, production capacities are being reorganized, cargo flows are being reoriented, and new transport lines are being built. The implementation of this agenda is impossible without such a production factor as labour. As Russia is a country with large territory, so labour force following the large-scale industrial projects gives rise to new agglomerations and requires the development of suburban passenger traffic. Scientists agree that the modern world is full of uncertainty, and scenario thinking can bring a competitive advantage in the conditions of turbulence. In the article, we have proposed a sequence of steps and tools for developing scenarios of the most probable changes in the ecosystem of suburban passenger traffic and determining a strategic solution that is most resistant to all scenarios.

*Keywords:* suburban passenger transportation, VUCA-BANI-SHIVA worlds, scenario planning, scenario thinking, project, railway transport.

*For citation*

Monastyrnaya O. A., Vladimirova T. A., Tyunyukova E. V. Application of the Scenario Method in Developing a Strategy for Implementing Projects in the Suburban Passenger Complex of Railway Transport. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2025; 2: 103–109 (In Russ.).

The article was submitted 05.03.2025; approved after reviewing 21.04.2025; accepted for publication 21.04.2025.