**Содержание**

### Введение

1. Сценарное планирование

1.2 Основные задачи и методы работы на определенных этапах сценарного планирования

1.2.1 Установление целей, задание основных параметров, идентификация ключевых вопросов

1.2.2 Выделение ключевых и неопределенных факторов со стороны внешнего окружения

1.2.3 Создание базовой логики сценариев

1.2.4 Наполнение и очищение грубых сценариев

1.2.5 Выбор альтернатив и создание интегрированной стратегии, работающей во всех сценариях

2. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации

2.1 Исследования в области сценарного планирование

2.2 Современные подходы к проведению и этапы сценарного планирования

3. Сценарное моделирование: Методика из восьми шагов

Заключение

### Список использованной литературы

**Введение**

Сценарий – это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем). Как правило, сценарии представляют собой качественное описание, хотя и детализированное, содержащее отдельные количественные оценки. Этим они отличаются от обычных прогнозов, в большинстве которых упор делается на количественные показатели.

Сценарии развития разрабатываются для отраслей, организации в целом и их стратегических хозяйственных подразделений, функциональных зон деятельности, важнейших факторов окружающей среды, рынков. Этот метод весьма полезен при выборе миссии и целей организации, определении стратегии развития, при прогнозировании на 10—20 лет, когда теряют свое значение сегодняшние достижения и возрастает спектр новых возможностей.

Сценарии должны из настоящей ситуации развить картины будущего организации. Работа эта ведется систематически и с учетом основополагающего принципа стратегического управления – альтернативности выбора. Поэтому разрабатывается не один сценарий, а несколько вариантов, что позволяет руководителям организации видеть возможные последствия выбора того или иного направления развития. В демонстрации множества картин будущего и вариантов развития и состоит цель метода сценариев.

Возможна разработка двух типов сценариев. Первый тип сценариев содержит описание последовательности шагов, ведущих к прогнозируемому состоянию (образу) организации, а также факторов и событий, оказывающих решающее влияние на этот процесс. Второй тип сценариев содержит описание возможных последствий для организации, если она достигнет прогнозируемого желаемого образа. Существует несколько подходов к разработке сценариев, но все они предполагают три общих положения.

**1.** Исходным пунктом разработки «сценариев будущего» всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации. Такая оценка ведет к пониманию динамики воздействующих факторов: значение каких факторов падает и каких возрастает по всему временному горизонту.

**2.** Для воздействующих факторов с неопределенными тенденциями развития должны быть выполнены специальные прогнозы и сделаны рациональные предложения экспертов.

**3.** Должно быть разработано множество альтернативных «сценариев будущего», представляющих собой определенную логическую картину. При этом должно соблюдаться обязательное условие – альтернативные сценарии не должны содержать противоречий, т. е. взаимоисключающих шагов и событий.

Известно, что до последнего времени методологию «сценариев будущего» использовали исключительно крупные организации, в том числе в различных областях науки, техники и экономики России. В настоящее время сценариям уделяется все большее внимание, их начинают использовать в планировании деятельности средние организации.

В таблице 20 представлен алгоритм формирования сценариев, обобщающий опыт в этой области.

**Алгоритм разработки «сценариев будущего»**

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы | Содержание |
| 1. Установление предмета исследования и его структурирование | Установление предмета исследования. Определение показателей (индикаторов), посредством которых можно охарактеризовать предмет исследования. Какая дополнительная информация необходима. Анализ фактического состояния предмета исследования. |
| 2. Определение существенных факторов, влияющих на предмет исследования, их структурирование | Отбор факторов и альтернатив (методами экспертизы, «мозговая атака» и т. д.). Определение направления и силы воздействия факторов (позитивное и негативное влияние). Определение структуры влияющих факторов на предмет исследования. Графическое представление взаимосвязей. |
| 3. Определение тенденций развития | Прогноз фактического состояния предмета исследования (выполняется на основе методов экспертизы, прогнозов динамики отдельных факторов, общедоступных экономических, научно-технических и тому подобных прогнозов). Выявление факторов с явной и неявной тенденцией развития. Определение и обоснование альтернатив развития для областей с неявным развитием. |
| 4. Разработка и выбор альтернативных сценариев будущего | Разработка альтернативных сценариев и их проверка на комплексность, логику и непротиворечивость. Отбор двух-трех вариантов по выбранному критерию. Проверка отобранных вариантов на необходимое разнообразие, устойчивость и высокую степень вероятности. |
| 5. Интерпретация выбранных сценариев развития. Учет возможных противодействующих событий | Прогноз развития выбранных сценариев (разработка множества альтернатив для различных временных горизонтов – до 2000 г., 2010 г. и т. д.). Разработка детальной расширенной редакции отобранных сценариев. Определение результатов противодействия событий, которые могут повлиять на ход развития (например, новая технология – принципиально новая конструкция товара и т. д.). Разработка «сценария будущего» с учетом влияния противодействующих событий. |
| 6. Разработка окончательного варианта сценария и снижение степени риска возможных потерь | Формулировка «сценария будущего» с учетом всех вновь открывающихся факторов и событий. Оценка влияния отклонений от основной идеи сценария (например, что делать производителю легковых автомобилей, если по сценарию основную часть их прогнозируется сбывать в крупных городах, а правительство с 1998 г. резко ужесточает технические требования к автомобилям и вводит строгие нормы ограничения загрязнения воздушного бассейна в городах?). Оценка возможных отклонений от первоначального образа организации. |
| 7. Перенос сценария на практическую основу | Формулирование стратегии развития организации. Разработка системы планов развития организации (стратегический план, планы развития, текущие планы, программы и проекты). |

**1. Сценарное планирование**

Основным смыслом сценарного планирования является конструирование, создание различных «историй», различных и одинаково правдоподобных вариантов развития будущего, которые являются хорошо структурированными и логичными. Таким образом, стратегия перестает быть жестким планом и приобретает необходимую гибкость для того, чтобы организация оставалась успешной при различных вариантах развития будущего. Мировые лидеры отходят от соблазнов делать ставку только на наиболее вероятные прогнозы. Основные различия между традиционным стратегическим планированием и сценарным подходом представлены в таблице 1.

Таблица 1. **Базовые предпосылки сценарного подхода и традиционного стратегического планирования**

|  |  |
| --- | --- |
| **Традиционный подход** | **Сценарный подход** |
| Будущее может быть предсказано (путем экстраполяции теперешних тенденций, экспертных оценок, профессиональных прогнозов и т.д.) | На будущее влияют различные движущие силы и оно всегда является неопределенным. |
| Стратегия создается в конкретные временные рамки и закрепляется в стратегическом плане, который является руководством к действию. | Необходимо построить сценарии возможных вариантов развития событий в будущем, на базе чего, сформулировать и впоследствии выбрать стратегические альтернативы, работоспособные в каждом сценарии, что явится базой для интегрированной стратегии. |
| Существуют наилучшие стратегические решения. | «Что хорошо сегодня, может быть плохим завтра». В ситуациях с большой неопределенностью наиболее рискованные и ответственные решения могут откладываться до получения большей информации об окружающей среде. |
| После создания плана начинается внедрение или осуществление стратегии. | Стратегия перестает быть единовременной акцией, а превращается в серию стратегических решений. |

В сценарном планировании рассматриваются ситуации, когда в силу одновременного изменения многих факторов, характер которого заранее неизвестен, возможно возникновение различных ситуаций, в которых может оказаться изучаемый объект.

Поэтому составление сценария обычно начинают с выявления относительно простых признаков ситуации, переходя в дальнейшем к более сложным и более специализированным признакам по отношению к данной ситуации. Учитывая характер зависимостей, описываемых с их помощью, в процессе анализа происходит корректировка этих признаков, позволяющая более точно описать данную ситуацию или изучаемый объект. Также необходимо учесть тот факт, что с течением времени происходят изменения не только системы, но и внешней среды, появляются новые технологии, открываются новые месторождения, происходит рост потребительского спроса (например, за счет увеличения населения или его доходов) и т.п.

**1.2 Основные задачи и методы работы на определенных этапах сценарного планирования**

***1.2.1 Установление целей, задание основных параметров, идентификация ключевых вопросов***

Очень многое в обеспечении успешности сценарного планирования зависит от первого этапа, заключающегося в определении границ и установлении фокуса сценариев. Команда консультантов вместе с командой клиента еще до начала работ должны определиться в следующих вопросах:

* + каков оптимальный для данной компании (отрасли) временной горизонт сценариев;
  + каков географический масштаб сценариев;
  + для каких бизнес объединений, бизнес единиц или продуктов разрабатывается проект;
  + установление неизбежных границ для будущего плана;
  + установление временных рамок и обязательств для разработчиков.

Одним из условий успешного использования сценарного подхода является выделение центральных вопросов. Например, таких как следует ли заниматься новым видом деловой активности, следует ли приобретать новый бизнес или запускать новую линию продукции, следует ли инвестировать в модернизацию производства. В процессе осмысления подобных вопросов выбирается наиболее важные из них, задавая таким образом отчетливую определенную рамку для всей работы со сценариями. Следует подчеркнуть, что далеко не для каждого случая, не для каждой отрасли, не для каждой компании сценарии должны быть сфокусированы на предполагаемых типах решений. Тем не менее, сценарии являются наиболее мощным инструментом изучения самых важных областей рисков и возможностей. Опыт показывает, что легче всего искать ответы на вопросы о выходе на новые рынки и инвестиции в новые продукты и технологии. Наиболее сложно искать ответ на вопрос, каким будет бизнес-портфель организации. Сценарии должны быть изначально сфокусированы вокруг вопросов изменения «бизнес-идеи»- будущей успешной модели бизнеса, позволяющей через предоставление большей ценности клиенту за счет лучших ключевых компетенций зарабатывать прибыль, обеспечивающую выживание и развитие организации.

На этом этапе критически важно организовать интервью с собственниками, менеджерами, в которых необходимо выяснить их точку зрения на то, какие вопросы в развитии компании являются наиболее важными, какие типы решений необходимо принять в результате предстоящей работы. В интервью также желательно выяснить наиболее важные источники информации для последующего анализа и отобрать участников для будущих мозговых штурмов. В заключении этого этапа необходимо предоставить собственникам и руководителям обратную связь, в которой делается заключение по результатам идентификации ключевых вопросов, после чего придти к взаимному соглашению по этому вопросу.

***1.2.2 Выделение ключевых и неопределенных факторов со стороны внешнего окружения***

Задачей объединенной команды разработчиков на этом этапе является выделение тех вопросов (факторов) которые будут иметь наиболее значительное влияние на будущее;

* + установление наиболее важных факторов и тенденций, которые будут оказывать влияние на бизнес;
  + разделение предопределенных элементов от неопределенных факторов;
  + установление взаимоотношений между двумя группами этих критических факторов;

Полезен на этой стадии поиск ответов на такие типовые вопросы: в какой степени отдельные силы усиливают друг друга: действуют независимо или мешают друг другу, в каком виде проявляется каждое усиление, независимость или противоречие.

В сценарном планировании на этом этапе используются такие хорошо известные специальные методы, как PEST-анализ, который изучает политические, социальные, экономические, технологические изменения окружающей среды, анализ поля сил, матрицы влияния на ситуацию, анализ корневых причин, и общие - системный подход (системная динамика), диалектическая логика. Следует подчеркнуть, что последние на этом этапе используются в целях выделения и анализа ключевых и неопределенных факторов, влияющих на бизнес систему, а на двух последующих этапах они используются уже для «сборки» и синтеза в построении и очищении сценариев.

***1.2.3 Создание базовой логики сценариев***

Существует несколько методов создания базовой логики сценариев. Их можно разделить индуктивные и дедуктивные. Среди индуктивных наиболее известны метод «знаковых» событий и метод модификации официального будущего. К дедуктивным относится метод построения сценарных матриц.

Метод «знаковых» событий предполагает поиск ответов на такие вопросы:

* + какие наиболее важные события могут повлиять на наш бизнес;
  + к чему могут привести такие события;
  + какая вероятная цепочка обстоятельств может привести к таким событиям;

Из ответов на эти вопросы команда может построить схемы, карты, описание историй будущего, которые определят многие стратегические решения настоящего. Такой подход требует чрезвычайно высокой открытости мышления и хороших творческих возможностей у членов команды.

Техника модификации «официального будущего» основана на выделении наиболее важных компонентов из официальных планов и программ, аналитических материалов и прогнозов. Из них выделяется официальная трактовка движущих сил и неопределенностей. После этого, проводится мозговой штурм, в котором рассматриваются другие версии, отличающиеся от «официальных историй» о будущем.

Построение сценарных матриц может осуществляться в разных вариантах. Наиболее простыми и популярными являются техники GBU и BEAR. В первом методе сценарии фокусируются вокруг наиболее желательных, нежелательных и опасных вариантах развития событий. BEAR метод концентрируется на уровнях изменений: низком, среднем и высоком - в экономике, демографических особенностях, потребительском спросе и т.д. Часто используемой разновидностью также является построение «два на два» сценарных матриц. Например, на развитие пивной отрасли влияют отношение населения к потреблению данного вида алкогольных напитков и, с другой стороны, законодательная база, регулирующая международную и внутреннюю торговлю. На развитие современной образовательной индустрии - два таких неопределенных фактора, как общий уровень развития экономики и отношение населения к получению высшего образования (рисунок 1). По комбинациям указанных факторов нашими клиентами были выделены четыре сценария, которые далее наращивались другими значимыми факторами - политическими изменениями, изменчивым экономическим ростом, результатами реформ, созданием новых образовательных технологий, которые влияют на развитие отраслей и будут по-разному меняться в будущем, определяя разные конфигурации сценариев. С другой стороны, в указанные сценарии были включены также и важные предопределенные элементы, например, демографические тренды, изменение структуры семейных расходов в связи с ростом доходов. Таким образом, используя сочетание метода «знаковых событий» и «матричного метода», были построены четыре сценария с учетом восьми параметров. Практика показывает, что иногда очевидно, как неопределенности и движущие силы должны включаться в разворачивание сценариев, иногда нет.

Построение логики сценариев является творческим процессом. Здесь очень важным является квалификация консультантов, их опыт в использовании разных теоретических конструктов и методологии в помощи клиентской команде в построении новых ментальных моделей и каркасов историй.

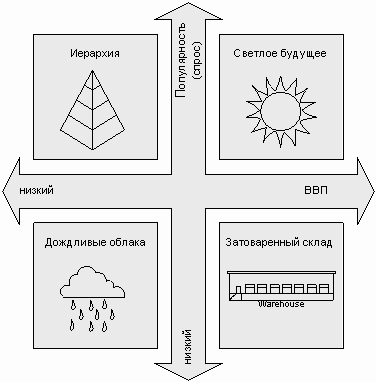


Рис.1. Промежуточная матрица сценариев развития высшего образования в Лапутании.

***1.2.4 Наполнение и очищение грубых сценариев***

На указанном этапе скелеты сценариев приобретают плоть, превращаясь в связанные логические «истории о будущем». В них рассматриваются следующие инструменты: системный подход, метод построения рассказов или историй, учет характеристик лидеров, рассмотрение победителей и проигравших в рыночной конкуренции, кризисы и вызовы, хорошие и плохие новости, эволюционные и революционные изменение, тектонические сдвиги, безграничные возможности и непрерывный транзит и некоторые другие.

Метод «построение рассказов» по своей сути близок к методу знаковых событий и является его логическим продолжением и расширением. В группой работе объединенной командой разработчиков осуществляется поиск ответов на следующие вопросы - какова стартовая точка разворачивания событий по тому или иному сценарию; какая последовательность событий, влияющая на наш бизнес, произойдет в случае наступления того или иного сценария; как будут взаимодействовать изменяющиеся части отрасли; как будут комбинироваться элементы базовой логики в каждом из вариантов; что необходимо, чтобы поставить окончательную точку в сценарии. Наиболее значимым вопросом в построении и наполнении рассказов является вопрос – что если?

Под «кризисами и вызовами» понимается прогнозирование наиболее значимых событий, создающих самые серьезные угрозы для развития бизнеса, но с другой стороны, открывающие возможности и для самого бизнеса, и для смежных с ним отраслей. Например, нефтяной кризис 80-х годов с одной стороны вызвал серьезные изменения в раскладе сил основных рыночных игроков в отрасли, а с другой стороны способствовал развитию энергосберегающих технологий в различных энергоемких отраслях в развитых странах мира. Карибский кризис способствовал созданию новых технологий противоядерной защиты в оборонной промышленности США.

«Эволюционные изменения» предполагают учитывать наполнении сценариев такие переменные, как стадии развития отраслей, изменение предпочтений и вкусов покупателей в отношении новых продуктов и т.п.

«Революционные изменения» рассматриваются как разрыв привычных моделей политического и экономического устройства мира.

Под «тектоническими сдвигами» понимается моделирование последствий таких масштабных событий, как распад социалистической системы, формирование единого европейского экономического пространства и т.д.

«Экономические и политических циклы» являются очень важными, но часто не предсказуемыми, например бум покупки недвижимости в Минске, Лондоне или Москве, колебания цен на нефть, формирование электоральных предпочтений лидеров и разных политических партий на выборах. Их также важно учитывать для понимания разных вариантов развития будущего.

«Безграничные возможности» задают основные вектора будущего развития: Интернет-технологии, бесшовная хирургия, беспроводные технологии и т.п.

«Непрерывный транзит» - поиск новых форм взаимодействия наднациональными экономическими и финансовыми институтами и изменением законодательной базы едущих мировых держав, создание новых экономических альянсов и союзов, изменение правил ВТО, списание крупных долгов или решения об экономических санкциях.

Выбор инструментов наполнения и очищения сценариев часто диктуется базовой логикой сценария, зависит от характера и масштаба компании, ее стратегических намерений, отраслевых особенностей и методологической оснащенности консультантов и представителей клиентской команды.

***1.2.5 Выбор альтернатив и создание интегрированной стратегии, работающей во всех сценариях***

Может осуществляться следующим образом:

* сравнение планов для каждого сценария и выделение общих элементов для включения в корневой бизнес-план, который обеспечивает успех, как бы ни развернулись события в будущем;
* создание корневого плана;
* проверка корневого плана на работоспособность во всех сценариях;
* проверка внутренней непротиворечивости синтезированного нового плана;
* проверка «достаточности» в данных условиях полноты решений в области стратегии.

Практика показывает, что одни стратегические альтернативы являются привлекательными во всех сценариях, другие являются привлекательными в сценарии. В, но совершенно проваливаются в сценарии А, серьезно увеличивая риски для компании. Третьи, являясь привлекательными в одном сценарии, менее интересны по отношении с другими альтернативами в других сценариях. В последнее десятилетие в сценарном планировании широко используется и развивается понятие временных и иных опционов, при которых переосмысливается понятие стратегических альтернатив не как обязанности, а как права им следовать. Причем, для принятия стратегических решений в области с высокой неопределенностью предлагаются техники, сходные с методами принятия решений на фондовых рынках, когда покупается опцион на право принять решение в будущем, когда появится больше информации.

С другой стороны, сценарное планирование особенно необходимо для тех случаев, когда компания демонстрирует стратегию активного формирования рынка, инновационную стратегию – когда ею делаются крупные ставки, последствия которых могут быть очень серьезными для будущего организации. Разработку планов защитных действий в случае неблагоприятных последствий «крупных ставок» лучше всего осуществлять в рамках разработанных сценариев.

Прежде всего, сценарный подход может быть полезен при его использовании в сокращенном варианте в решении задач тестирования и развития существующей стратегии, когда временные затраты существенно ниже. Он также помогает определить контекст, позволяющий собственникам и топ-менеджерам тестировать другие приемы прогнозирования тенденций развития внешней среды, такие как метод Дельфи или использование методов моделирования. При полноформатном использовании этой методологии создается «самая благоприятная и питательная среда» для порождения и выращивания новых стратегических альтернатив, и новый механизм их «естественного отбора», обеспечивающие живучесть и работоспособность стратегии. Как и любая системная методология, сценарный подход постоянно развивается, состыковывая и встраивая в свою методологию новые прогрессивные более локальные теории и практики - создание стоимости бизнеса, эффективные отраслевые бизнес-модели, конкурентные преимущества и т.д.

**2. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации**

Один из основных способов долгосрочного планирования, активно используемый последние три десятилетия большинством западных компаний, — сценарное планирование. Разработка сценариев используется как альтернатива линейному планированию, которое часто показывало неэффективность и неточность при построении стратегических планов и прогнозов, особенно в период экономической нестабильности.

Главный инструмент сценарного планирования — сценарный анализ. Этот метод применяется для стратегического управления процессами с высоким уровнем неопределенности, которые протекают в турбулентной среде.

Сценарный анализ должен дать набор детальных описаний последовательности событий, которые с прогнозируемой вероятностью могут привести к желаемому или планируемому конечному состоянию или к возможным исходам, при рассматриваемых сценаристом вариантах развития.

«Сценарии — это способ анализа сложной среды, в которой присутствует множество значимых, к тому же влияющих друг на друга тенденций и событий».

Сценарии позволяют анализировать и планировать нестандартные ситуации. Они позволяют понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная ситуация. Сценарий помогает оценить, как можно и как нужно воздействовать на процессы, приводящие к приемлемым и неприемлемым для организации исходам. Сценарный анализ — систематический способ мониторинга макроэкономической, политической, социальной и технологической среды. Последние рассматриваются как внешние факторы, воздействующие на компанию. Сценарии могут стать основой стратегического планирования.

Одним из первых удачно применил сценарное планирование в практике компания Royal Dutch Shell в 1971 году. Аналитики компании занимались рассмотрением различных сценариев развития глобального внешнего окружения, учитывая возможность повышения цен на нефть странами ОПЕК. Исследования позволили Shell предсказать первый нефтяной кризис и подготовиться к нему. В итоге компания, которая не входила в десятку крупнейших нефтяных компаний мира, после выхода рынка из кризиса оказалась в пятерке сильнейших.

**2.1 Исследования в области сценарного планирования**

Концепцию сценарного планирования как нового метода прогнозирования представил Берже в 1964 году. Последующие исследования Годэ способствовали развитию метода в 1970-х годах. В начале 1980-х годов концепция сценарного планирования превратилась в сложную методику прогнозирования, отличную от других количественных подходов к долгосрочному планированию.

В конце 1970-х годов сценарии практиковали представители Стэндфордского исследовательского института Хаукен, Огилви и Шварц. В качестве цели построения сценариев они рассматривали проектирование альтернативных вариантов развития ситуации в будущем, с учетом которых стало бы возможным принятие правильных и ответственных управленческих решений. Ими был предложен термин «управляемые переменные» (переменные, изменение которых влияет на реализацию, исход сценария). В качестве управляемых переменных исследователи рассматривали экономические, энергетические и стоимостные показатели. Исследования представителей Стэндфордского исследовательского института, а также успех компании Shell создали основу для развития сценарного планирования в 1980-х годах.

К концу 1980-х годов многие компании и специалисты пришли к необходимости включения в разработку стратегии фактора неопределенности, изменчивости внешнего окружения. В настоящее время сценарный анализ является одним из основных инструментов, предназначенных для более глубокого изучения непредсказуемой внешней среды организации.

Метод сценарного анализа включает элементы искусства и науки, дедукцию и индукцию, структурирование, обобщение, рациональность (применительно к действиям одного субъекта) и иррациональность. Именно из-за этой многогранности сценарный анализ не может быть отнесен ни к одной академической дисциплине.

**2.2 Современные подходы к проведению и этапы сценарного анализа**

Большинство подходов к проведению сценарного анализа начинаются с анализа внешнего окружения организации, затем следует этап непосредственной разработки и формулирования сценариев. Разработка стратегии организации в соответствии со сценариями — последний и наиболее сложный этап сценарного анализа.

1) Анализ внешней среды организации.

В соответствии с подходом Д. Мерсе следует уделять большое внимание анализу внешней среды, а также распознанию ранних признаков будущих изменений, используя метод сканирования. Работа в команде на данном этапе является наиболее эффективной. Предлагается начать анализ с определения бизнес-интересов организации и лишь, затем перейти к анализу параметров внешней среды.

Специфические бизнес-интересы организации, по сути, являются целями организации, которые определяют ее желаемое состояние в будущем. Эти цели могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными, могут определяться особенностями страны или мировыми тенденциями, например глобализацией.

Предполагается, что наиболее эффективными методами выявления ключевых переменных могут быть динамический анализ PEST и отраслевой анализ.

Целью динамического анализа PEST является оценка воздействия наиболее значимых факторов макроокружения на деятельность организации и возможностей изменения их влияния со временем. При этом следует учитывать факторы, являющиеся незначимыми сейчас, но способные в значительной мере повлиять на деятельность организации в рассматриваемой временной перспективе.

При проведении анализа PEST выделяют политические, экономические, социокультурные и технологические факторы воздействия. В последнее время в связи с лучшим пониманием проблемы загрязнения окружающей среды в факторы воздействия стали включать и экологический фактор.

Если организация представлена на международном рынке, полезно проводить анализ воздействия общемировых факторов, таких, как взаимоотношения с крупными международными организациями, исследовать экономическую ситуацию в других странах. Целью проведения анализа микроокружения или отраслевого анализа является определение наиболее значимых факторов, влияющих или способных повлиять на деятельность организации.

2) Разработка сценариев — самый долгий и творческий этап сценарного анализа.

Этап включает:

а) выбор изменяемых переменных;

б) проектирование различных исходов сценариев;

в) комбинирование ключевых переменных и написание сценариев.

*Выбор изменяемых переменных.*

На данном этапе рекомендуется изучить результаты проведенного анализа внешней среды, чтобы определить наиболее значимые факторы, которые будут являться основой сценариев. Самое важное — избежать предвзятости в рассуждениях и обязательно учитывать рассматриваемый временной отрезок.

В качестве метода, применяемого на данном этапе в целях выявления наиболее значимых переменных, Мерсе предлагает использовать мозговой штурм, Шумахер - причинно-следственные диаграммы. Результатом должен стать выбор небольшого числа наиболее значимых и главное отличных и независимых друг от друга переменных.

*Проектирование различных исходов сценариев.*

В основе этапа лежит детальный анализ выявленных переменных и составление нескольких (не менее двух или трех) их возможных исходов. Исходы переменной — это возможные альтернативы изменения рассматриваемой переменной в будущем.

К примеру, в качестве переменной рассматривается политическая ситуация в стране, которая в настоящий момент стабильна. Альтернативными исходами данной переменной, если временной горизонт определен периодом в четыре-пять лет, могут стать:

- сохранение стабильности ситуации и существующего политического курса;

- относительная дестабилизация политической ситуации, связанная с изменениями в верхних эшелонах власти, при сохранении существующего политического курса;

- полная дестабилизация в связи со сменой власти оппозиции, существенное изменение политического курса.

При разработке возможных исходов переменных главное — принять во внимание события, которые могут произойти, но эффект от которых на сегодня не очевиден. Ошибочен отказ от достаточно тривиальных предположений о вероятных исходах переменной. Предположения могут быть как явные, очевидные (о том, что основной конкурент не уйдет с рынка), так и неявные, связанные, например, с появлением новых технологических преимуществ.

*Комбинация ключевых переменных в сценарии и написание сценариев.*

Целью данного этапа является установление взаимозависимости между составленными исходами всех рассматриваемых переменных, а также написание самих сценариев.

По мнению Буржуа, «данный этап является ключевым в интеллектуальном плане, так как требует умения проводить системный или комплексный анализ, четкого, всестороннего видения проблемы и способности группировать исходы переменных по логическим принципам, создавая, таким образом, несколько направлений сценариев». Включение в сценарий различных исходов переменных, имеющих противоположную направленность и тем самым взаимопротиворечащих друг другу, не имеет смысла. Результатом является образование 7—9 логически сгруппированных исходов различных переменных.

Следующим шагом является объединение полученных мини-сценариев (в результате должно получиться 2-3 сценария). Теоретические обоснования необходимости проведения данного этапа отсутствуют. Его осуществление связано с практическим применением метода сценарного анализа. Наиболее эффективной политикой на данном этапе является разработка наиболее и наименее благоприятного сценариев развития ситуации — оптимистического и пессимистического сценариев.

Последний шаг — описание получившихся сценариев для представления руководству. Как правило, сценарии составляются в письменной форме (как ряд альтернативных описаний будущего) и могут включать количественные характеристики и диаграммы.

Существует еще один этап, позволяющий говорить о взаимосвязи сценарного и стратегического планирования.

3) Разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями

Вклад сценарного планирования в дальнейшую разработку стратегии заключается в том, что сценарный метод позволяет разработать разумный набор стратегий, способствующий достижению лучшего результата деятельности организации. В частности, сценарное планирование позволяет выстроить защиту организации от основных угроз внешней среды. Этап включает «разработку поведенческой стратегии организации, реализация которой приводит к удовлетворению специфических бизнес-интересов организации или решению выявленной проблемы».

Оптимальным считается нахождение и выбор такой поведенческой стратегии, последствия выполнения которой были бы благоприятны при любом рассматриваемом сценарии развития ситуации. Обычно каждому рассматриваемому сценарию соответствует единственная наиболее благоприятная стратегия. В данном случае необходимо выбрать такую стратегию, которая максимизировала бы выигрыш компании при любом варианте развития ситуации и обеспечивала бы минимальный уровень риска. В том случае, если вероятность реализации одного из предполагаемых сценариев намного выше вероятности реализации остальных, возможно выбрать стратегию, наиболее благоприятную для данного сценария.

**3. Сценарное моделирование: Методика из восьми шагов**

Сценарное моделирование (планирование) — это один из наиболее эффективных системных инструментов стратегического менеджмента вообще и стратегического анализа в частности. Исторически сценарии возникли примерно 30 лет назад в качестве альтернативы одновариантных прогнозов будущего развития конкретных компаний. Одновариантные прогнозы, как правило, довольно жестко задавали по существу единственную траекторию будущего развития организации. На практике (особенно в условиях изменчивой внешней среды) они очень часто оказывались ошибочными. Поэтому при сценарном подходе для конкретной организации стали разрабатывать *несколько примерно одинаково вероятных, но значимо контрастных вариантов* будущего развития ее внешней среды. Они были инструментами именно корпоративной стратегии, и в них делался акцент как раз на тех позициях, которые являлись значимыми для менеджеров организации при принятии стратегических решений.

Особую роль в становлении высококачественного сценарного моделирования, так же как и для обеспечения эффективного стратегического менеджмента в целом, может сыграть система так называемых *стратегических бесед* (Strategic Conversations). Один из результативных способов построения системы стратегических бесед — это проведение в организации серии адекватных бесед-диалогов между соответствующими менеджерами и специалистами в процессе освоения и развития метода сценарного планирования.

Задача сценарного метода — выработать некоторое общее понимание в коммерческой организации, которое позволит ее персоналу согласованно действовать для достижения главных стратегических целей организации.

Важнейшая цель всей системы стратегических бесед — создание и развитие в организации процесса ее стратегического самообучения. Стратегические беседы могут представлять собой одну из форм превращения коммерческой организации в **обучающуюся организацию.**

В качестве исходной основы практического построения системы стратегических бесед предлагаются рекомендации по созданию эффективного процесса сценарного моделирования.

**Восемь шагов методики**

В данном разделе предлагаются рекомендации по восьмишаговой методике осуществления процесса сценарного моделирования (планирования).Внимательное ознакомление с методическими рекомендациями даст вам более глубокое и конструктивное представление о сценарном моделировании.

**Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов**

На первом этапе процесса сценарного моделирования прежде всего надо собрать все результаты и данные стратегического анализа как внешней, так и внутренней среды организации, которые в ней уже имеются на момент начала разработки сценариев.

Полный перечень конкретных формулировок всех таких направлений и решений должен интегрировать и специфику бизнеса организации, и специфику заданного сценарного периода с точки зрения интересов именно данной конкретной организации.

С одной стороны, совершенно ясно, что указанный перечень надо установить, но, с другой стороны, столь же очевидно, что сделать это практически непросто. Поэтому предлагаются следующие рекомендации.

Под руководством первого менеджера организации рекомендуется опросить топ-менеджеров и обсудить наиболее актуальные и важные стратегические вопросы, стоящие перед организацией на текущий момент.

Например:

1. Должна ли наша организация в течение ближайшего года запустить в действие новое направление в сети реализации профильных продуктов или в области НИОКР либо открыть новый филиал?
2. Надо ли нам приобретать активы в новой отрасли бизнеса?
3. Начинать ли практическое осуществление таких крупных проектов, как Проект 1 и Проект 2, или пока воздержаться, или вообще от них уже стоит отказаться?

При наличии данных, команда разработчиков сценариев:

1. Проводит специальное целевое исследование на предмет определения всех возможных направлений развития бизнеса на конкретный сценарный период.
2. Анализируются все ключевые стратегические решения, которые организация собирается принять с учетом разрабатываемых сценариев.

**Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды.**

На втором этапе фиксируются и анализируются ключевые факторы из ближней **внешней среды организации,** которые определяют успех или неудачу по каждому из направлений, установленному на Шаге 1, а также выявленные на Шаге 1 стратегические вопросы. Такие факторы устанавливаются по внешней среды организации, ее потребителям и конкурентам.

Основной вопрос, на который в каждом сценарии должен содержаться ответ по каждому вопросу Шага 1: *что должны знать менеджеры организации, которые принимают стратегические решения, чтобы делать осознанный выбор того или иного варианта решения*?

**Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды.**

На этом этапе выявляют и углубленно анализируют ключевые факторы внешней среды организации, которые определяют действие факторов, установленных на Шаге 2. Причем на этом уровне должны быть определены все ключевые факторы, которые влияют на данную организацию именно через факторы Шага 2.

Некоторые из таких факторов внешней среды организации являются вполне предопределенными (например, демографические тенденции), другие — неопределенными (например, результаты выборов главы государства). На Шаге 3 очень важно и полезно установить, что конкретно по ключевым факторам дальней внешней среды в будущем произойдет *обязательно*, а что может произойти *случайно*.

В исследовательском плане данный шаг является самым интенсивным и сложным. Обусловлено это тем, что, во-первых, надо представить несколько вариантов возможного изменения ключевых факторов уровня дальней внешней среды (Шаг 3) с учетом соответствующих последствий в данной среде как сложной и динамичной системе. Во-вторых, надо представить, как изменения уровня дальней внешней среды изменят ключевые факторы уровня ближней внешней среды (Шаг 2). В-третьих, вариантную динамику ключевых факторов Шага 2 надо представить и описать таким образом, чтобы соответствующая информация позволяла качественно решать стратегические вопросы Шага 1.

**Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределенности.**

На этом этапе проводится ранжирование всех факторов Шага 3 и Шага 2 по двум критериям:

1. Важность каждого фактора указанных уровней для принятия стратегических решений Шага 1.
2. Степень неопределенности по факторам Шага 3 и Шага 2 для решения стратегических вопросов Шага 1.

Основная задача Шага 4 — определение основных факторов по каждому критерию, то есть отдельно двух-трех факторов, которые являются самыми важными, и отдельно двух-трех самых неопределенных факторов.

Сценарии не могут различаться по предопределенным факторам, ибо во всех сценариях такие факторы действуют одинаково. То есть сценарии будут существенно различаться именно по факторам и тенденциям, которые выявлены на Шаге 4.

**Шаг 5. Выявление логики каждого сценария.**

Результатом данного этапа должны стать так называемые «логические стержни», то есть *альтернативные логики развития каждого сценария*.

Цель Шага 5 состоит в том, чтобы в соответствии с разными логическими стержнями выйти на относительно небольшое число сценариев, которые являются разными по критерию содержания решений, которые должны приниматься по стратегическим вопросам Шага 1.

При удачной разработке различных сценариев они должны показывать положительные результаты, то есть определенный бизнес-успех от принятия соответствующих стратегических решений Шага 1.

При любом уровне неопределенности разных сценариев все равно должно быть немного, в идеале — не более четырех.

В рамках каждого сценария собственно динамический аспект логики его развития определяется как особенный — так называемый *сценарный драйвер*. В зависимости от числа сценарных драйверов получается соответствующее многообразие конкретных сценариев. При одном сценарном драйвере — линейный спектр, при двух — матрица, при трех — куб и так далее.

Пример. Допустим, что для автомобилестроительной компании в рассматриваемом стратегическом периоде сценарными драйверами являются цена на бензин и политика государственного протекционизма.

Тогда оказываются возможными четыре сценария, соответствующие четырем разным логикам:

1. Сценарий № 1. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях повсеместного протекционизма. В таком случае конкурентное преимущество будут иметь местные производители малолитражных машин, то есть экономичных по фактору бензина автомобилей.
2. Сценарий № 2. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях отсутствия на глобальном рынке протекционистских барьеров. В такой ситуации на глобальном рынке будет доминировать импорт автомашин, которые являются наиболее конкурентоспособными по фактору использования дорогого бензина.
3. Сценарий № 3. Низкие цены на бензин назначаются в условиях протекционизма. Тогда, например, американские автомобили, которые потребляют много бензина, будут иметь хороший сбыт в США, но не за рубежом.
4. Сценарий № 4. Низкие цены на бензин устанавливаются в условиях открытого глобального рынка. В подобной ситуации экономичные автомашины будут достаточно интенсивно конкурировать между собой по всему миру, но при этом большие автомобили (не малолитражки) станут находить спрос и на зарубежных рынках.

Чем меньше число явно доминирующих сценарных драйверов, тем прозрачнее логики соответствующих сценариев и тем четче альтернативный выбор при принятии стратегических решений Шага 1.

**Шаг 6. «Очистка» сценариев.**

На данном этапе, то есть в ситуации, когда установлены наиболее важные факторы-драйверы, которые задают логику развития различных сценариев, надо вернуться к ключевым факторам Шага 3 и Шага 2.

Каждому фактору и/или тенденции указанных уровней в каждом сценарии надо уделить особое внимание. То есть такие факторы по каждому сценарию должны стать предметом отдельного целевого исследования.

**Шаг 7. Выводы.**

На седьмом этапе, то есть когда все сценарии уже разработаны достаточно детально, самое время вернуться к ключевым стратегическим вопросам Шага 1, чтобы посмотреть, как будет выглядеть то или иное решение в рамках каждого сценария.

Главная цель данного этапа — оценка устойчивости как отдельных возможных стратегических решений Шага 1, так и в целом соответствующих стратегий развития организации относительно всех разработанных сценариев.

В идеале каждое стратегическое решение и стратегия организации в целом должны быть достаточно устойчивыми при каждом сценарии. Выйти на такие решения весьма сложно, а во многих случаях невозможно в принципе. Более типичной является ситуация, когда определенные стратегические решения и/или стратегия в целом оказываются хорошими при одном или нескольких конкретных сценариях и плохими — при других сценариях

Поэтому при обосновании тех или иных решений Шага 1 необходимо оценивать (взвешивать) риски, связанные с вероятностью наступления тех или иных сценариев. Кроме того, должен вестись осознанный поиск именно таких стратегических решений, которые станут достаточно приемлемыми для организации относительно всех разработанных сценариев.

**Шаг 8. Определение характерных индикаторов.**

Представляется очевидным, что по мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой конкретный сценарий из всех разработанных оказался ближе всех к реальной жизни. Сигнализировать об этом должны так называемые *характерные* или *лидирующие индикаторы*.

Понятно, что само по себе установление таких индикаторов является непростой задачей. Тем не менее, такие затраты целесообразны, так как в случае создания с помощью характерных индикаторов достаточно эффективной системы раннего обнаружения конкретных сценариев соответствующая организация в области своей стратегической компетенции сразу выходит на качественно более высокий уровень. А такая компетенция, в свою очередь, для данной конкретной организации вполне может стать хорошей основой создания ее сильного и именно стратегического конкурентного преимущества.

**Заключение**

Получают ли организации, использующие сценарное планирование тот “золотой ключик”, который легко открывает им дверь в счастливое будущее? Нет. Поскольку, будущее является неопределенным, а хорошая стратегия является условием необходимым, но не достаточным для достижения рыночного успеха. Но таким организациям удается серьезно снизить неопределенность, приобрести большую уверенность и гибкость в выборах, понимание того, как нужно поступать, если события развернуться по тому или иному варианту. Их стратегии становится гораздо более надежными, работоспособными и гибкими. Им удается снизить риски масштабных инвестиций через разработку планов действий в случае разворачивания того или иного сценария, выделить ту часть стратегических вопросов, решения по которым лучше принять при получении большей информации, что улучшает их качество. Я убеждена, что сценарный подход – это не новомодная «штучка», а действительно один из самых мощных инструментов, позволяющий поднять стратегическое управление организациями на более высокий уровень в условиях современного быстро меняющегося мира. Он позволяет по-новому взглянуть на происходящее вокруг, увидеть только зарождающиеся проблемы, подготовить компанию к будущим изменениям. В результате заметно снижается уровень неопределенности, приобретается большая уверенность в правильности выбранной стратегии, возникает понимание того, как нужно поступать, если события будут разворачиваться по тому или иному сценарию.

**Список использованной литературы**

###### 1. Стратегический менеджмент: из прошлого в будущее. Уваров В.В., Лаптев А.А., Изд-во: Дело и сервис, 2008г.

###### 2. Основы менеджмента. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Изд-во: Дело, Москва 2004г.

###### 3. Стратегический менеджментю Аналоуи Ф., Карами А., Изд-во: Юнити, Москва, 2005г.

###### 4. Менеджмент. Виханский О.С., Наумов А.И., М.: Гардарики, 2005г.

###### 5. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Виссема Х., Изд-во: Финпресс, 2004г.

###### 6. Сценарное планирование. Связь между будущем и стратегией. Матс Линдгрен, Ханс Бандхольд, Изд-во: Олимп-Бизнес, 2009г.

###### 7. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. Джилл Рингланд. Изд-во: Диалектика, Москва, 2007г.

###### 8. Стратегический менеджмент. Баринов В.А., Харченко В.Л. Изд-во: Инфра-М, 2005г.

###### 9. Стратегический менеджмент. Учебник. Фатхутдинов Р.А. Изд-во: Дело, Москва, 2008г.

###### 10. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. Жан-Жак Ламбен. Изд-во: Питер, 2008г.

###### 11. Стратегический маркетинг. Фатхутдинов Р.А. Изд-во: Питер, 2006г.

###### 12. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации. Дон Дебелак. Издательский дом Гребенникова, 2009г.

###### 13. Стратегический менеджмент. Соколова М.И., Зайцев Л.Г. Изд-во: Магистр, 2008г.

###### 14. Стратегический менеджмент. Электронный учебный курс. Парахина В.Н., Максименко Л.С. Изд-во: КноРус, 2008г.

###### 15. Стратегическое управление. Веснин В.Р. Изд-во: Проспект, 2004г.