



# СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Сценарий – это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимосвязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию.

Цель метода сценариев - демонстрация множества картин будущего и вариантов развития.



# Разработка двух типов сценариев

описание  
последовательности  
шагов, ведущих к  
прогнозируемому  
состоянию (образу)  
организации, а также  
факторов и событий

Второй тип сценариев  
содержит описание  
возможных последствий  
для организации, если она  
достигнет  
прогнозируемого  
желаемого образа.

факторов и событий  
обязательности, а также  
состоянию (образу)  
организации

желаемого образа  
возможных последствий  
для организации, если она  
достигнет

# Подходы к разработке сценариев

1. Исходным пунктом «сценариев будущего» всегда должна быть точная оценка настоящей стратегической организации.

Для воздействующих факторов с неопределенными тенденциями должны быть выполнены специальные прогнозы

Разработка множества альтернативных «Сценариев будущего», представляющих определенную логическую картину.

# Алгоритм формирования

## сценариев

- ❖ Установление предмета исследования и его структурирование
- ❖ Определение существенных факторов, влияющих на предмет исследования, их структурирование
- ❖ Определение тенденций развития
- ❖ Разработка и выбор альтернативных сценариев будущего
- ❖ Интерпретация выбранных сценариев развития. Учет возможных противодействующих событий
- ❖ Разработка окончательного варианта сценария и снижение степени риска возможных потерь
- ❖ Перенос сценария на практическую основу



# Традиционный подход

Будущее может быть предсказано (путем экстраполяции теперешних тенденций, экспертных оценок, профессиональных прогнозов и т.д.)

Стратегия создается в конкретные временные рамки и закрепляется в стратегическом плане, который является руководством к действию.

Существуют наилучшие стратегические решения.

После создания плана начинается внедрение или осуществление стратегии.


# Сценарный подход

На будущее влияют различные движущие силы и оно всегда является неопределенным.

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.

«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.

Стратегия перестает быть единовременной акцией, а превращается в серию стратегических решений.



# **ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ РАБОТЫ НА ОПРЕДЕЛЕННЫХ ЭТАПАХ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

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



Определение в 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.



# Выделение ключевых и неопределенных факторов со стороны внешнего окружения

Существует несколько методов создания базовой логики сценариев:

## ● ИНДУКТИВНЫЕ

метод «знаковых» событий :

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

## ● ДЕДУКТИВНЫЕ

Метод построения сценарных матриц

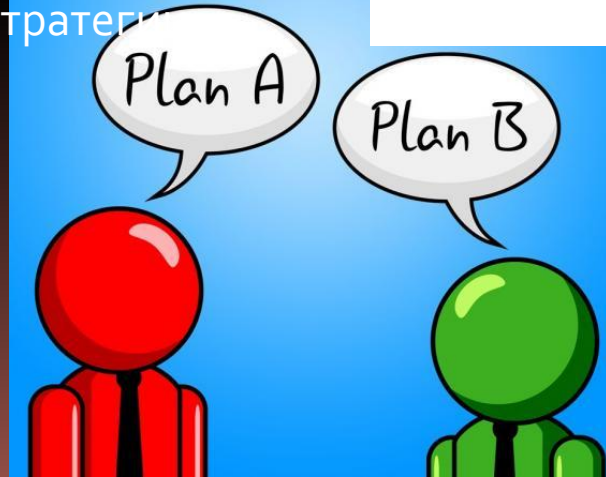
# Наполнение и очищение грубых сценариев


- На указанном этапе скелеты сценариев приобретают плоть, превращаясь в связанные логические «истории о будущем».
- Метод «построение рассказов» по своей сути близок к методу знаковых событий и является его логическим продолжением и расширением.
- Под «кризисами и вызовами» понимается прогнозирование наиболее значимых событий, создающих самые серьезные угрозы для развития бизнеса
- «Эволюционные изменения» предполагают учитывать на наполнении сценариев такие переменные, как стадии развития отраслей, изменение предпочтений и вкусов
- «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
- «Экономические и политических циклы» являются очень важными, но часто не предсказуемыми

# 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.





# **СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Главный инструмент сценарного планирования** — сценарный анализ. 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.



# Современные подходы к проведению и этапы сценарного анализа

- Анализ внешней среды организации.
- Разработка сценариев — самый долгий и творческий этап сценарного анализа.

Этап включает:

- выбор изменяемых переменных;
- проектирование различных исходов сценариев;
- комбинирование ключевых переменных и написание сценариев.

в) Разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями



# СЦЕНАРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ: МЕТОДИКА ИЗ ВОСЬМИ ШАГОВ

1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов .
2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды.
3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды.
4. Ранжирование по важности и степени неопределенности.
5. Выявление логики каждого сценария.
6. «Очистка» сценариев.
7. Выводы.
8. Определение характерных индикаторов.

# 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.

Мы убеждены, 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.



**ПРЕЗЕНТАЦИЯ ЗАКОНЧЕНА**



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!**