# *мост в будущее*

## *сценарное планирование как эффективный метод разработки стратегии*

Аннотация

*Рассматривается методология сценарного планирования как один из современных способов разработки стратегии предприятия на 5-10 лет. Обосновывается актуальность и эффективность использования сценарного метода, а также приводится обзор возможных трудностей его применения. Представлен и краткий анализ основных школ сценарного планирования.*

***Ключевые слова:*** планирование, сценарий, стратегия, сценарное планирование, внешняя среда предприятия, будущие тенденции, стратегическая сессия

***Колбасов Виктор Иванович***
*соискатель кафедры корпоративного управления Высшей школы корпоративного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Москва*
director@arakis.ru

Сценарное планирование – это один из наиболее эффективных инструментов стратегического управления, которое особенно интенсивно развивается в последние годы.

### *Предвидеть будущее*

Исторически сценарии возникли примерно 30 лет назад в качестве альтернативы одновариантных прогнозов будущего развития конкретных компаний.

Основным принципом сценарного планирования является принцип «извне–внутрь». Что позволяет мыслить категориями будущего и неопределенности, находить интересные решения, лидирующие стратегии и создавать устойчивость организации.

Применение данного метода позволит создать эффективную стратегию для предприятия, изменить взгляд топ-менеджеров компании на бизнес, объединить взгляды ведущих сотрудников компании на ее деятельность.

Он позволит избежать многих ошибок, неизбежно возникающих при разработке стратегии классическим методом. Все топ-менеджеры компаний казалось бы неплохо осведомлены о происходящих в мире, стране, регионе или отрасли изменениях. Однако, как показывает практика, мы недостаточ-

но изучаем внешнюю среду организации, тенденции рынка, в особенности будущие. Да, мы знаем о происходящих изменениях. Но не осознаем их, не понимаем конкретных последствий определенного процесса.

Тогда логически возникает вопрос: а почему мы уделяем изучению тенденции и будущего такое незначительное внимание? Ответ достаточно прост – потому что нет инструментов определения будущих тенденций и условий, в которых окажется компания через 7–10 лет.

Разрабатывая стратегию, руководители, в силу разных причин уделяют мало внимания оценке тенденций и будущих ситуаций [1]. Стратегическая сессия имеет определенные временные рамки, в которых упор сделан на выявление сильных/слабых сторон организации, а также возможностей/угроз в основном, внутри отрасли. Наблюдение за турбулентной внешней средой ведется по остаточному принципу.

### *Успех заключен в гибкости*

Одним из самых распространенных приемов классической модели создания стратегии является PEST-анализ, его результаты позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности, и выявить главные силы влияния на бизнес в будущем.

Сильной стороной этого анализа является простота применения: практически любой человек или любая компания способны его провести. Но именно в этом и скрыта его слабость. Процесс осмысления использует последовательную логику рассмотрения тенденций достаточно простым способом. Увидели тенденции, оценили и отобрали из них наиболее мощные по степени влияния на бизнес, которые затем учли в SWOT-анализе при выработке стратегий. Но все ли увидели, все ли правильно оценили? Каким образом это можно проверить? Какие скрытые силы стоят за ключевыми тенденциями? Как это можно отслеживать? Сформировалось ли в умах участников стратегической сессии устойчивое видение будущего?

Одной из причин низкой эффективности этих стратегий можно назвать отсутствие достаточно глубокой проработки понимания будущих тенденций. Не закладывается стратегическая гибкость

***мы недостаточно изучаем внешнюю среду организации, тенденции рынка, в особенности будущие***

организации на длинный период времени. Ведь для достижения успеха в нестабильной и сложной обстановке крайне важны адаптивность и скорость. Инструментом создания этой гибкости может служить методология сценарного планирования.

### *Грядущее в вариантах*

Сценарии – 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) [2]. Сценарии содержат в основном качественное описание, но и отдельные количественные оценки часто находят в них отражение. Именно этим они и отличаются от обычных прогнозов, где основой служат количественные показатели.

Сценарии развития разрабатываются для отраслей, организации в целом и их стратегических хозяйственных подразделений, функциональных зон деятельности, важнейших факторов окружающей среды, рынков [2]. Методика сценарного планирования особенно актуальна при определении миссии и целей организации, составлении бизнес-стратегии на 10 или даже 20 лет вперед: современные технологии и тенденции теряют значение, а новые достижения и возможности выходят на первый план.

Необходимость написания не одного, а нескольких сценариев объясняется необходимостью наличия альтернативности выбора, это дает возможность руководителям организаций взглянуть на возможные картины будущего с разных точек зрения, оценить возможные последствия выбора того или иного сценария. В этом и состоит цель сценарного метода – в отражении разных картин будущего и возможных путей его развития.

До последнего времени методологию «сценариев будущего» использовали исключительно крупные организации, в том числе в различных областях науки, техники и экономики [4]. В настоящее же время применение сценарного планирования получает все большее развитие, его начинают применять в планировании деятельности и средние организации, однако такое применение сценарного подхода не является системным, скорее, он используется от случая к случаю.

в будущее

### *Школы и методики*

Существует несколько школ сценарного планирования. Наиболее известными среди них являются подходы Global business network (GBN) [4], SAMI Consulting [4], SRI Consulting Business intelligence [4], TAIDA [5], STRATX, EC, French School, Futures Group, Арлингтонский институт. Есть общие положения и принципы, которые разделяют большинство специалистов сценарного планирования:

1. Будущее является неопределенным и труднопредсказуемым в большинстве случаев.
2. Для снижения уровня неопределенности необходимо строить сценарии возможного развития событий.
3. Стратегия компании должна быть работоспособной и приносящей хотя бы небольшой успех при любом варианте будущего (сценарии).
4. Должны разрабатываться система мониторинга окружающей среды и краткие планы действий, на случай если события начнут развиваться по тому или иному сценарию.

Наиболее известные методики (Global business network (GBN), SAMI Consulting, SRI Consulting Business intelligence, TAIDA) являются очень схожими. Каждая из них состоит из своего набора этапов, но в общем можно выделить подготовительную стадию сценарного планирования, на которой формируется цель построения сценария, тот самый конкретный вопрос, на который и предстоит ответить проекту. Здесь же целесообразно определить цели и направленности сценарного планирования, от них во многом будут зависеть необходимые методы написания сценария.

Далее следует этап анализа внешней среды, которому уделяется большое внимание, а также внимание уделяется распознаванию ранних признаков будущих изменений путем использования различных методов изучения тенденций внешней среды. Работа в команде на данном этапе является наиболее эффективной. Анализ лучше начать с определения бизнес-интересов организации, а после этого перейти к анализу параметров внешней среды. На основе анализа внешней среды определяются две самые сильные неопределенности и разрабатываются четыре сценария.

Этап разработки стратегии реализуется в соответствии с составленными сценариями. Вклад сце-

***для достижения успеха в нестабильной и сложной обстановке крайне важны адаптивность и скорость; инструментом создания этой гибкости может служить методология сценарного планирования***

***применение сценарного подхода не является системным, скорее, он используется от случая к случаю***

нарного планирования в дальнейшую разработку стратегии состоит в том, что сценарный метод помогает разработать набор стратегий, способствующий достижению лучшего результата. В частности, сценарное планирование позволяет выстроить защиту организации от основных угроз внешней среды.

Стадия последующего контроля изменений во внешней среде и корректировки стратегии предусматривает разработку системы индикаторов, позволяющих своевременно выявлять развитие тех или иных тенденций и изменений во внешнем окружении. Кроме того, на этом этапе целесообразно составить систему индикаторов уже пройденного пути.

### *Инструментарий методики и трудности ее применения*

Руководителям компаний, модераторам перед проведением стратегической сессии следует тщательно продумать необходимость применения тех или иных инструментов сценарного планирования и стратегического менеджмента. Их отличают нюансы, тонкости применения в стратегической сессии. Поэтому самой важной частью сценарного планирования является подготовительный этап. От создания определенных рамок для стратегической группы зависит более 50% процентов эффективности сессии. Необходимо до начала сессии:

1. Выделить стоящие перед организацией проблемы.
2. Подобрать участников сессии.
3. Определить бюджет времени.
4. Пригласить экспертов рынка.

Если говорить о трудностях применения сценарного метода, то они индивидуальны для каждой отдельной отрасли и каждого отдельного предприятия, однако можно выделить наиболее общие из них:

1. Ограниченность бюджета времени. Участники сессий не успевают осознать, переварить поток обрушившейся информации. Человеку необходимо отвлечься для усвоения информации, мозг должен отдохнуть и найти решение. Создание духа доверия и уважения. В книге Джины Даниэль Дак «Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований» пишется о том, что многие люди достаточно сложно переносят друг друга.

в библиотеке

И показывается важность умения оценивать людей через их профессиональные качества.
2. Конкретность и ясность аргументов. В процессе исследования давление большого объема информации заставляет участников менять точку зрения на разные факторы, и они начинают путаться.
3. Фиксация определений, понятий и названий факторов. Участники начинают подменять понятия, применять удобные для себя формулировки, забывать о принятых ранее решениях. Необходимо предоставлять наглядную фиксированную информацию прошлых сессий для принятия последующих решений.
4. Руководитель проекта должен понимать согласованность целей всех участников стратегической сессии.
5. Эмоции участников сессии. Когда пройден нелегкий путь и найдено решение, чувствуешь удовлетворение от проделанной работы. Но сам период стратегических поисков сопровождается высоким уровнем стресса. Причиной тому является количество совершенных ошибок к данному моменту, ощущение собственной непрозорливости и т.д. И только здоровый оптимизм и вера в здравый смысл помогают быть объективными.
6. Умение упрощать ситуацию. Большое количество сценариев заставляет информацию расплываться в сознании участников. Поэтому полезно с помощью приведенных инструментов упрощать ситуацию для анализа, постоянно задавая себе вопрос: что движет данными факторами или тенденциями? Что возможно опустить при рассмотрении сценариев.
Ну и последнее, что нужно сказать о процессе сценарного планирования – это то, что необходимо соблюдать правило «мыслить-делать». И не отступаться ни при каких обстоятельствах.

***Вывод***

Сценарный метод представляет собой перспективную и динамично развивающуюся методологию стратегического планирования, его применение хоть и сопряжено с определенными трудностями и требует больших усилий по сравнению с классическим методом построения стратегии, однако оно оправдывает себя, позволяет найти свежие решения и идеи и быть на шаг впереди конкурентов.

***сценарный метод помогает разработать набор стратегий, способствующий достижению лучшего результата***

***Литература***

1. Докукина А.А. Подход открытых инноваций в современных бизнес-стратегиях // Российское предпринимательство. – 2012. – № 6 (204). – с. 18-27. – http://www.creativeconomy.ru/articles/22362/
2. Иванов С.Е. Сценарная модель стратегического взаимодействия. // Экономика России: основные направления совершенствования [Электронный ресурс] // http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/11.shtml.
3. Линдгрен М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между прошлым и будущим [Текст]. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
4. Ригланд Дж. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии [Текст]. – М.: Вильямс, 2008.
5. Шварц П. Ваше официальное будущее [Текст]. – М.: АСТ, 2007.

КЭ

***Viktor I. Kolbasov***
*Degree-seeking Student, Chair of Corporate Management, Graduate School of Corporate Management of Academy of National Economy, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.*

**Scenary Planning as Efficient Method of Strategy Development**

Abstract

*Article considers methodology of scenary planning as one of modern method of enterprise strategy development for 5-10 years. Applicability and efficiency of scenary method utilization are settled. The survey of possible difficulties of its application is made. Short analysis of main scenary planning schools is presented.*

***Keywords:*** planning, scenary, strategy, scenary planning, outside environment of enterprise, future tendencies, strategy session