

Сценарное планирование



ГРУППА 16-ЭЭБО-9(Б)

Сценарное планирование в современном стратегическом менеджменте



- В стратегическом управлении процессами, которые характеризуются значительной неопределённостью, может эффективно использоваться сценарное планирование. Оно представляет собой наилучшую альтернативу линейному планированию, демонстрирующему при построении стратегических прогнозов неточности в любой экономически нестабильный период. Как основной инструмент, применяемый в сценарном планировании, можно рассматривать сценарный анализ. Эта методика позволяет коммерческим фирмам успешно прогнозировать важные процессы и события, рассматривая при этом различные варианты развития сценариев. Существенным преимуществом сценарного анализа является возможность использовать его для диагностики ситуаций нестандартного типа.

Сценарное планирование в современном стратегическом менеджменте



- Технику построения сценариев в 1950-е годы эффективно использовал Г.Кан, который проводил по правительственному заказу исследования военных стратегий в корпорации RAND.



Сценарное планирование в современном стратегическом менеджменте



- Становлению метода сценарного планирования поспособствовали научные работы Л.Буржуа, оформленные в виде полноценной концепции и исследования Годэ 1970-х гг. В то же десятилетие сложилась достаточно обширная исследовательская база, в которую внесли значительный вклад представители Стэндфордского научно-исследовательского института. Они предлагали коммерческим организациям методики планирования, рассчитанные на долгосрочные перспективы и применяли техники сценарного планирования.
- Следующий этап в развитии метода был связан с исследованиями американских консалтинговых компаний 1980-х гг. Они обратили внимание на важность факторов, связанных с неопределённостью и изменчивостью внешней среды и предложили усовершенствованную методологию сценарного планирования.

Сценарное планирование в современном стратегическом менеджменте



- Современное сценарное планирование достаточно сильно отличается от традиционного, например, в нём применяются другие переменные величины, связи и методы. Одной из его отличительных особенностей является сложность и неоднородность структуры. Она включает научные элементы, дедуктивные и индуктивные изыскания, рациональные и иррациональные методы, а также структурирования и даже элементы искусства. Недостатком традиционного инструментария является невозможность использовать его в динамично меняющихся условиях, к которым хорошо приспособлено сценарное планирование.

Сценарный анализ



- На первой стадии проводится анализ внешней среды, включающий не только диагностику её основных параметров, но и выявление приоритетов компании. Их можно рассматривать как основные долгосрочные и краткосрочные цели. На этом этапе изучению подвергаются факторы, способные воздействовать на фирму в различные временные периоды, а также тенденции, преобладавшие в прошлом. С этой целью может использоваться модель пяти конкурентных сил Портера .

PEST-анализ



- (P) политических
- (E) экономических
- (S) социально-культурных
- (T) технологических .



Построение матрицы PEST-анализа



P (Political)

1. Тип управления государством;
2. Стабильность политического строя;
3. Уровень бюрократии и коррупции;
4. Особенности законодательства, регулирующего вопросы трудовых отношений и ведения коммерческой деятельности;
5. Изменения в политике, прогнозируемые в ближайшие 3–5 лет.

E (econoµical)

1. Степень развития бизнес-структуры;
2. Темпы роста экономики, курс валют, уровень инфляции и доходов;
3. Степень глобализации экономики;
4. Уровень безработицы, ситуация на рынке труда; степень развития банковской структуры;
5. Наиболее вероятные в ближайшие 3–5 лет изменения в экономике

S (Socio-cultural)

1. Численность населения и его демографическая и половозрастная структура;
2. Уровень образования, социальной мобильности; особенности менталитета, отношение к работе, характер поведения работников;
3. Нормы поведения и табу, принятые в обществе;
4. Вероятные изменения, которые коснутся социально-культурную область в ближайшие 3–5 лет

T (Technological)

1. Вклад технологий в развитие рынка;
2. Развитие интернета и мобильных устройств;
3. Степень внедрения и передачи высоких технологий;
4. Активность научно-технических исследований;
5. Изменения, которые коснутся технологической сферы в ближайшие 3–5 лет

Сценарный анализ



- На последующем этапе сценарного анализа осуществляется разработка сценариев. Их основой выступают различные факторы, важность которых аналитики определили на начальной стадии анализа внешней среды. Изменяемые переменные, без которых невозможно проектирования исходов, выявляются при помощи мозгового штурма или построения диаграмм причинно-следственного характера. Под исходом в данном случае понимается перспектива изменения той или иной переменной в обозримом будущем и построение альтернативных прогнозов. В целом, их можно разделить на очевидные (если к определённому варианту развития сценария существуют явные предпосылки), так и не очевидные.

Одна из систем оценки



- Потенциал, позволяющий менеджменту принимать различные решения;
- Реалистичность;
- Вероятность альтернатив;
- Логичность построения;
- Структурная дифференциация;
- Логическая простота;
- Проверяемость.

Построение сценарно-стратегической матрицы



Стратегия	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3
Стратегия 1 (бизнес-модель / меры)	А	А	С
Стратегия 2 (бизнес-модель / меры)	В	В	В
Стратегия 3 (бизнес-модель / меры)	А	С	В
Стратегия 4 (бизнес-модель / меры)	С	А	С

А — неудачная, В — удачная, С — очень удачная

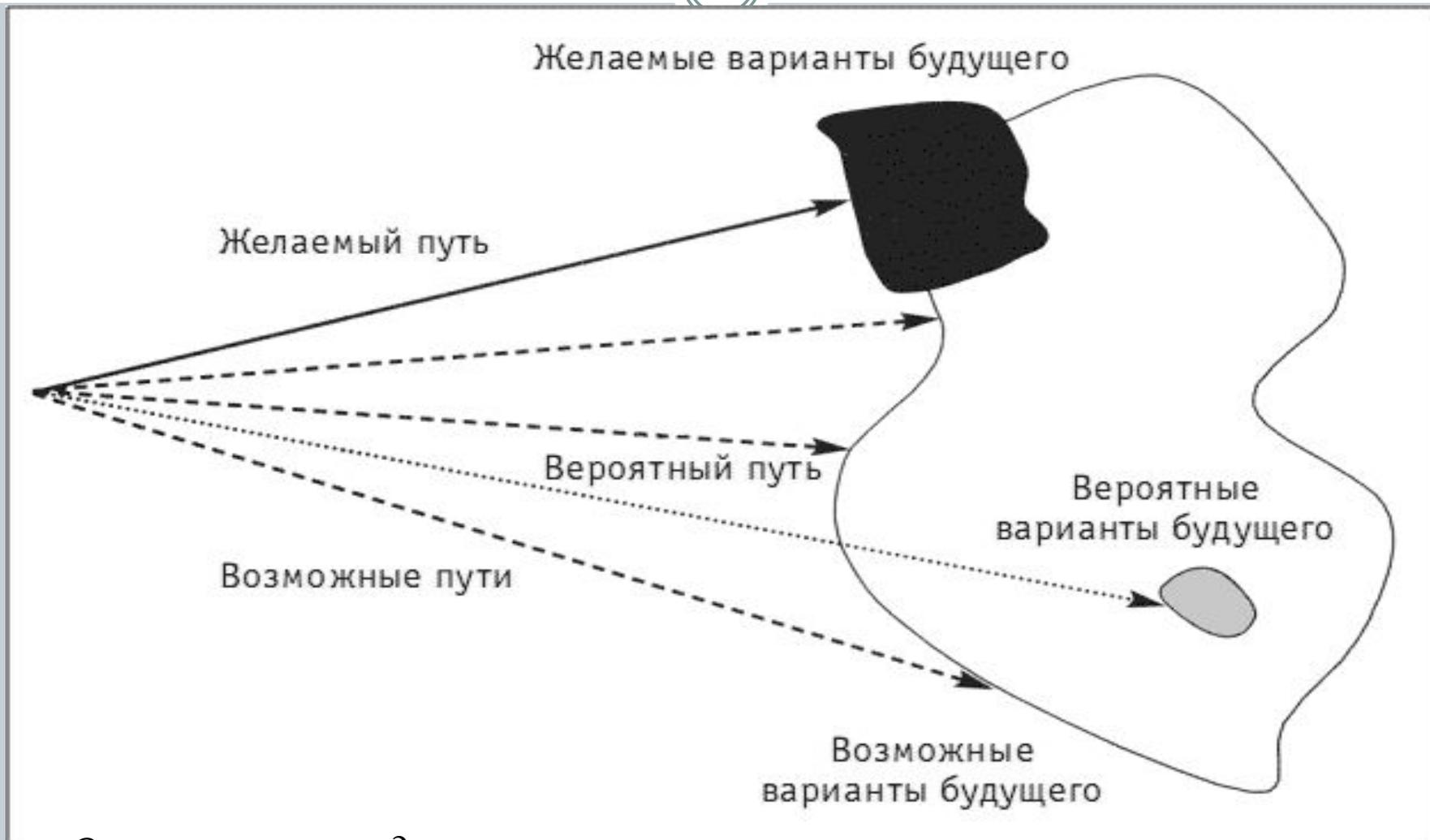
Способы разработки сценариев

Три модели составления сценария



Характеристика	Модель		
	экспертная	партисипативная	организационная
Разработчик действует	Один	С группой в составе организации	Обучает, или проводит инструктажи сотрудников организации
Контроль	Разработчик контролирует процесс	Разработчик участвует в процессе и возглавляет его	Разработчик остается за рамками процесса
Результат	Представляется разработчиком	Принадлежит группе и представляется ею	Принадлежит организации
Отношения	Разработчик выполняет задания	Разработчик поддерживает связь с группой	Разработчик передает ответственность группе

Сценарии и другие варианты будущего



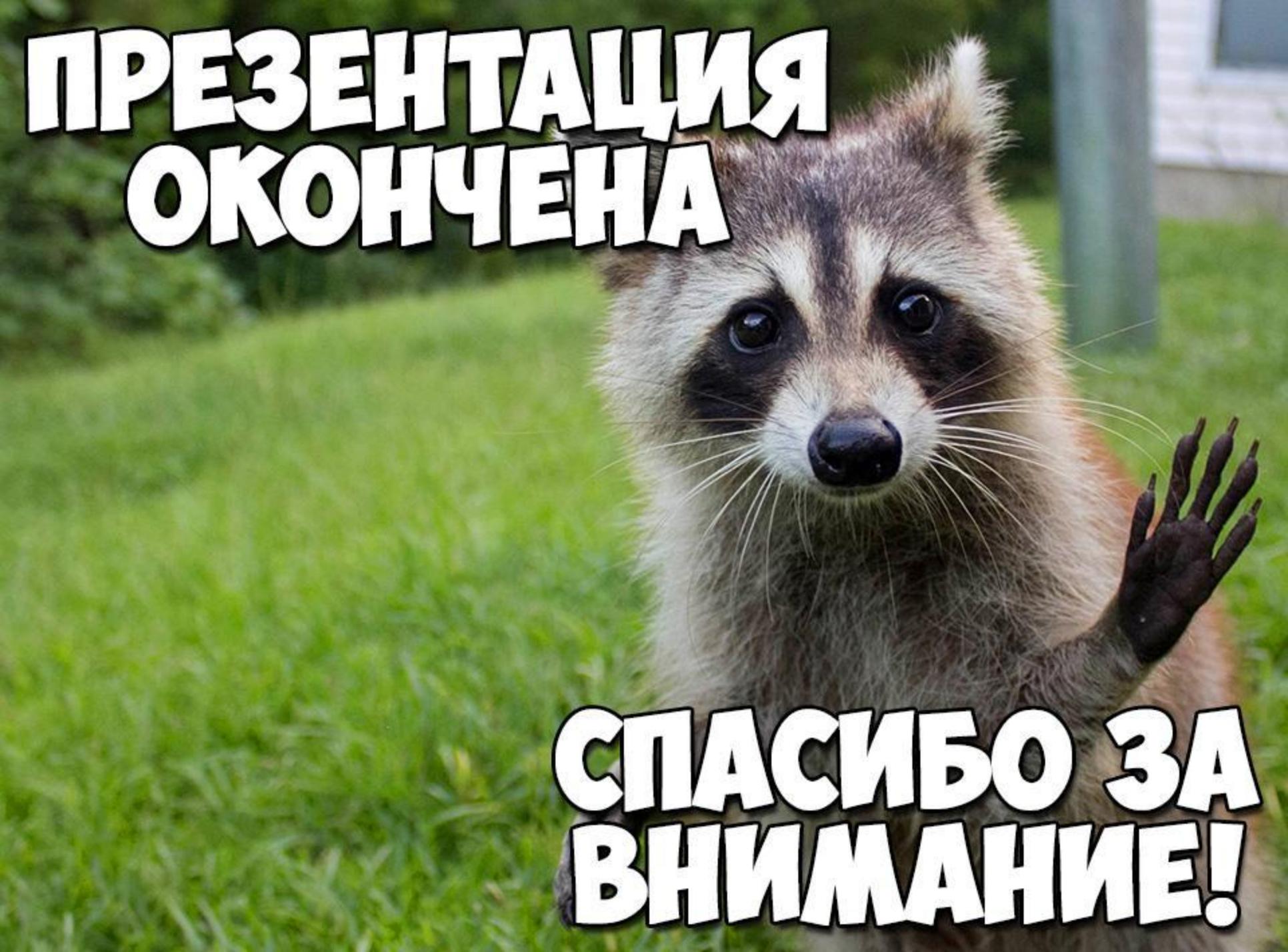
Отношения между возможными, вероятными и желаемыми вариантами будущим.

Различия между сценарием, прогнозом и видением



Сценарий	Прогноз	Видение
Возможные, наиболее вероятные варианты будущего	Вероятные варианты будущего	Желаемый вариант будущего
Основан на неопределенности	Основан на определенных связях	Основано на ценности
Показывает риски	Скрывает риски	Скрывает риски
Качественный или количественный	Количественный	Обычно качественное
Необходим, чтобы знать, какое решение принять	Необходим, чтобы осмелиться принять решение	Побуждает к действию
Редко применяется	Применяется ежедневно	Применяется относительно часто
Эффективен в среднеи долгосрочной перспективе и при средней или высокой степени неопределенности	Эффективен в краткосрочной перспективе и при низкой степени неопределенности	Играет роль пусковых механизмов для сознательных преобразований

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ
ОКОНЧЕНА**

A raccoon is the central focus of the image, sitting on a green lawn. It has its characteristic black and white facial mask and is looking directly at the camera with dark, round eyes. Its right paw is raised, showing its dark fur and claws. The background is a soft-focus green lawn with a blurred building in the distance.

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**