



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

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.



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

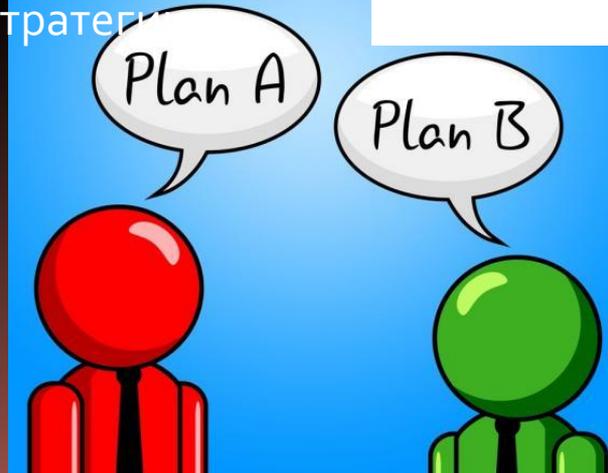
Наполнение и очищение грубых сценариев

- 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!!!