

Метод планирования сценариев

Планирование сценариев это один из альтернативных путей решения проблем, связанных с неопределенностью.

Данный метод применяют, если эксперт не способен оценить вероятность уникальных будущих событий с достаточной степенью достоверности.

Каждый отдельный сценарий не имеет определенной вероятности происхождения, однако, набор сценариев может быть организован так, чтобы поместить будущую неопределенность в некоторые границы.

Метод создания экстремальных сценариев.

Основные шаги создания экстремальных сценариев:

1. Определите проблему и горизонт времени, который должны охватить создаваемые сценарии.
2. Определите важные тренды, которые могут повлиять на данную проблему (экономические, законодательные, политические и др).
3. Определите критические факторы, которые после разрешения неопределенности, окажут влияние на проблему.

4. Определите степень, в которой выявленные тренды и разрешенные критические факторы окажут позитивное или негативное влияние на проблему.

5. Создайте экстремальные сценарии, объединив все положительно разрешившиеся неопределенные факторы в один сценарий и все негативно разрешившиеся неопределенные факторы – в другой. Третий сценарий обычно строится путем экстраполяции существующего положения дел и отражает статус-кво.

6. Добавьте ранее выявленные тренды в каждый из сценариев.

7. Проверьте каждый сценарий на внутреннюю согласованность.

8. Добавьте действия людей или организаций, которые могут оказаться в сфере действия сценария.

Использование сценариев в процессе принятия решений.

Первый путь – это проверка жизнеспособности «бизнес-стратегии» с точки зрения правдоподобного будущего, представленного в сценариях.

Бизнес-стратегия должна содержать три элемента, чтобы быть успешной:

1. Конкурентное преимущество, которого нужно достичь.
2. Компетенции, на которых основывается конкурентное преимущество.
3. Механизм роста – позитивный цикл обратной связи.

Второй путь использования сценариев в процессе принятия решений это оценка альтернативных стратегий с точки зрения сконструированных сценариев.

Объединение планирования сценариев и анализа решений.

Основные стадии метода:

1. Сформулировать сценарии.
2. Сформулировать цели.
3. Сформулировать альтернативные стратегии.
4. Проверить стратегии на реализуемость, убрать нереализуемые стратегии.
5. Для каждой цели:
 - проранжировать все комбинации стратегия-сценарий от лучших к худшим;

Таблица 1 - Ранги комбинаций стратегия-сценарий.

Сценарий	Цель 1		Цель 2		Цель 3	
	I	II	I	II	I	II
Стратегия						
А	6	2				
Б	1	3				
В	5	4				

- присвоить значение 100 лучшей комбинации стратегия-сценарий и 0 – худшей;

- присвойте значения между 0 и 100 промежуточным комбинациям стратегия-сценарий.

Таблица 2 - Оценки комбинаций стратегия-сценарий по шкале «0-100».

Сценарий Стратегия	Цель 1		Цель 2		Цель 3	
	I	II	I	II	I	II
А	0	80				
Б	100	60				
В	20	50				

6. Убрать стратегии, которые по всем целям и сценариям показывают самые низкие результаты.

7. Оценка важности целей:

- проранжировать цели с учетом их важности;
- присвоить вес 100 цели с самым высоким рангом и меньшие значения - другим целям. Нормализовать веса так, чтобы их сумма была равна 1.

Таблица 3 - Ранги и веса каждой цели

Цель	Ранг	Значение	Вес (w)
1	1	100	0,59
2	3	20	0,12
3	2	50	0,29

8. Для каждой комбинации стратегия-сценарий рассчитать средневзвешенную сумму.

Таблица 4 - Расчет оценок комбинаций стратегия-сценарий.

Цель	Вес (w)	А-I		А-II		Б-I	
		A_I	$A_I * w$	A_{II}	$A_{II} * w$	B_I	$B_I * w$
1	0,59	0	0	80	47,2	100	59
2	0,12						
3	0,29						
Σ							

Продолжение табл.4.

Цель	Вес (w)	Б-II		В-I		В-II	
		B_{II}	$B_{II} * w$	B_I	$B_I * w$	B_{II}	$B_{II} * w$
1	0,59	60	35,4	20	11,8	50	29,5
2	0,12						
3	0,29						
Σ							

9. Использовать окончательные оценки комбинации стратегия-сценарий, для принятия решения (выбора наилучшей стратегии). Это суммы из табл.4

Таблица 5 - Окончательные оценки комбинаций стратегия-сценарий.

Стратегия	Сценарий	
	I	II
А		
Б		
В		

10. При необходимости провести анализ чувствительности.

Если нет одной лучшей по всем сценариям стратегии, нужно провести анализ чувствительности.

Вероятность сценария I, %	Оценки стратегий			Лучшая стра теги я
	А	Б	В	
0	64,8	49,4	53,4	А
10	58,6	53,5	53,4	А
20	52,4	57,64	53,48	Б
30	46,23	61,76	53,52	Б
40				Б
50				Б
60				Б
70				Б
80				Б
90				Б
100				Б

Постановка задачи.

Автомобильный завод занимается сборкой автомобилей из комплектующих по договору с иностранной автомобильной компанией. Необходимо выбрать инвестиционную стратегию, которая определит путь развития предприятия в ближайшие 5-7 лет.

Применение метода планирования сценариев по стадиям:

Стадия 1. Формулировка сценариев.

Выделим два экстремальных сценария:

Сценарий I – «Протекционизм»

Сценарий II – «Конкуренция»

Стадия 2. Формулировка целей.

Эксперты выделили три основные цели развития предприятия:

1. Увеличение уровня прибыльности в долгосрочном периоде.
2. Увеличение доли рынка.
3. Гибкость (возможность адекватно реагировать на изменения во внешней среде и менять тактику в рамках выбранной стратегии).

Стадия 3. Формулирование стратегий.

Стратегия А. Продолжение сотрудничества с той же иностранной автомобильной компанией. Установка новых сборочных линий для выпуска нескольких моделей автомобилей.

Стратегия Б. Присоединение к крупному российскому автомобильному концерну. Установление сборочных линий для производства автомобилей под маркой концерна.

Стратегия В. Переход от сборки из комплектующих к собственному производству автомобилей. Основные инвестиции в создание собственного производства комплектующих изделий.

Стадия 4. Проверка на реализуемость стратегий.

В данном случае все стратегии являются реальными и осуществимыми.

Задание. Выполнить стадии 5-10. Заполнить таблицы 1-6.

