

ЛІТЕРАТУРА

1. World Tourism Organization UNWTO. – Режим доступу: <http://www2.unwto.org/>
2. Цілі сталого розвитку 2016-2030 / Офіційний веб-сайт ООН. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-stalohorozvytku>.

Анастасія Мельник,
студентка 2-МН групи
гуманітарно-економічного факультету
Науковий керівник: **В.В.Крижко,**
к.п.н., професор (БДПУ)

**СЦЕНАРНЕ МИСЛЕННЯ – КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ
МЕНЕДЖЕРА**

Актуальність. Глобалізаційні зміни та виклики XXI століття, пов'язані з атрибутами «суспільства знань», прагненням до «суспільства мрій» та орієнтацією на «м'яку силу» вимагають досконалих професійних та менеджерських якостей від кожного управління. Основна риса вітчизняного соціуму – невизначеність. Будь-яка організація може успішно розвиватися за умови чітко визначених перспектив, планів, проблем та стандартів.

На нашу думку, прогностична функція менеджера може бути реалізована ресурсами мислєдіяльної технології сценарного мислення. Необхідно визначити фрейми понять «прогноз» та «сценарій». Прогноз – це судження, яке прагне "передбачити" специфічну ситуацію і має бути прийнято або відкинуто на базі його позитивних сторін і недоліків. Сценарій же є інструментом, який використовується для визначення того, які види прогнозів повинні бути розроблені, щоб майбутня ситуація була описана повно, з урахуванням всіх головних факторів. [1] Процес управлінського Сценування розглядається як вірогіднісна, можлива історія, спрямована в майбутнє.

Ступінь досліджуваності проблеми. Науковці пов'язують ідею розробки управлінських сценаріїв з ім'ям американського економіста Германа Кана (Herman Kahn,) 50-і роки XX ст. Г. Кан розробив сценаріотехніку, яку він назвав мисленням «future – now» («майбутнє – зараз»). Він скористався терміном scenario (сценарій), пізніше його офіційно замінили словом screenplay. Проблемою сценарності в менеджменті займалися такі теоретики Чандлер, Ансофф, Лоуренс і Лорх, Томпсон і Ендрюс. Нова хвиля досліджень в галузі стратегічного менеджменту ознаменувала 1980-і роки. Після появи робіт Майлза і Сноу (Miles, Snow, 1978) і Портера (Porter,) став розвиватися стратегічний контент-аналіз, який приділяв особливу увагу особливостям успішних стратегій, а не тому, як вони формувалися.

Мета та методи дослідження. Мета дослідження вбачається у визначенні сутності компетентності менеджера в сценарному підході до

управління організацією; дослідженні переваг сценарних технологій у визначенні стратегії організації.

Сутність дослідження. Для забезпечення конкурентоспроможності у стратегічній перспективі, на думку І.Таран, підприємства повинні спрогнозувати майбутні можливості і загрози та інтегрувати їх у стратегію розвитку, це можливо на стадії стратегічного планування. У зв'язку зі значною невизначеністю впливу багатьох факторів та напрямків їх змін, підприємствам доцільно прогнозувати не один варіант розвитку подій у майбутньому, а декілька реалістичних прогнозів (сценаріїв), тобто сформулювати «вікно можливостей» підприємства. [5]

Сценарне планування є планування в умовах невизначеності майбутньої бізнес-середовища. Сценарне планування дозволяє об'єднати різні варіанти можливого майбутнього досліджуваного об'єкта з коротко, середньостроковими, довгостроковими і стратегічними перспективами його розвитку. Сценарне планування передбачає структурування широкого потоку інформації про досліджуваний об'єкт, що дозволяє виявити ключові невизначеності, існуючі в оточуючому його, бізнес-середовищі і впорядкувати уявлення про варіанти розгортання подій, які стосуються його в майбутньому. [4]

Написання сценаріїв – не тільки інструмент планування. Воно є ефективним засобом навчання. Звичка думати сценаріями допомагає нам зрозуміти логіку розвитку подій, виявити рушійні сили та ключові фактори і фігури, нашу особисту здібність здійснювати будь-який вплив.

За сучасних умов існує кілька поглядів щодо сценарного планування, які відрізняються як концептуально, так і за змістом конкретних методів. У дослідників немає єдиної думки з приводу ролі та значення сценарного планування для сучасного підприємства. Одні фахівці вважають, що сценарне планування є одним з найважливіших інструментів перевірки стратегічних рішень. Інша частина авторів вважає, що основне призначення сценарного планування – це розвиток стратегічного мислення і спосіб завдання обмежень для стратегічного планування. Треті вважають його основним методом розвитку самонавчання. Четверті обґрунтовують необхідність використання сценарного планування в якості методології розробки стратегії. [3]

Нами встановлено, що наразі не існує чіткої методики розробки сценаріїв, швидше, процес розробки сценарію заснований на врахування рекомендацій, узагальнюючих досвід застосування даного методу (інтуїтивність). Можна запропонувати наступну послідовність кроків реалізації сценарної технології.

1. Визначення об'єкта сценарного дослідження (орендування, ефективність, ресурси).
2. Встановлення тимчасових рамок сценарію.
3. Виявлення груп чинників, аналіз яких буде покладено в основу розроблених сценаріїв, його складових частин.
4. Вибір структури сценарію як сукупності прогнозних оцінок змін окремих факторів і їх взаємного впливу.
5. Визначення передбачуваних зон невизначеності щодо величин факторів і ступеня їх впливу.

6. Формулювання гіпотез, що характеризують характер зміни груп чинників і самих факторів і визначають число і зміст окремих варіантів сценаріїв.

7. Визначення ймовірностей реалізації окремих факторів і груп чинників.

8. Визначення принципів формування окремих варіантів сценаріїв

9. Формування остаточних варіантів сценаріїв, їх ранжування на основі ймовірностей їх реалізації, що виводяться з оцінок реалізації окремих груп чинників.

10. Найбільш ймовірний варіант сценарію вибирається в якості базового сценарію.

11. Розробка на основі базового варіанту сценарію досить детального плану дій (плану розвитку організації-конкурента, плану маркетингу, плану "розв'язки" виявленої несприятливої ситуації, підвищення конкурентоспроможності тощо).

У той же час в загальних рисах розробляються плани дій для кілька інших сценаріїв зі списку пріоритетних варіантів сценарію.

Висновки. Вміння сценарно мислити та застосовувати сценарне планування на практиці є показником професійності та компетентності менеджера. Освоєння технології сценарного планування дозволяє скоротити час прийняття рішення, дозволяє діяти більш рішуче та впевненіше ніж конкуренти. Керівник, який вміє застосовувати сценарний метод в роботі має можливість сортувати важливість тих чи інших справ, тобто може вирішувати, які питання треба розв'язати негайно, а які можуть почекати. Подібне розмежування дає можливість вибудувати ефективну стратегію управління процесами в організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Маркетинг для професіоналів [Електронний ресурс]. – http://stud.com.ua/63014/marketing/stsenarniy_metod

2. Мате Линдгрєн, Ханс Бандхольд Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией ; [пер. с англ. И. Ильиной]. Линдгрєн Мате, Бандхольд Ханс. Москва – 2009г. – 233 с.

3. Попов С. А. Сценарное планирование в системе стратегического менеджмента / С. А. Попов // Консультант директора. – 2001. – № 25. – С. 16.

4. Роль сценарного планирования при формировании портфеля стратегий организации [Электронный ресурс] – <http://dSPACE.susu.as.ru> © Хамзина ИФ, Гилева ТА

5. Таран І. Р. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління підприємством/Економіка і менеджмент 2016 : перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. Конф., 14-15 квіт. 2016 р.: у 9 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2016. Т.4 : Проблемні аспекти і перспективи розвитку системи управління діяльністю підприємств в умовах інтеграції. – 2016. – 116 с.