



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»



СТРАТЕГИЯ "КАЗАХСТАН-2050": НОВЫЙ ПОЛИТИЧЕСКИЙ КУРС СОСТОЯВШЕГОСЯ ГОСУДАРСТВА



Сильное государство занимается не политикой выживания, а политикой планирования, долгосрочного развития и экономического роста.

Парадигма решаемых задач качественно изменилась.

Важно расширить горизонт планирования. Многие страны уже пытаются заглянуть за пределы 2030-50 годов.

«Управляемое прогнозирование» превращается в важный инструмент развития государств в нынешнее нестабильное время.

УСКОРЕНИЕ ИСТОРИЧЕСКОГО ВРЕМЕНИ



НАУКА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНЕ РАЗВИТИЯ ДО 2025 ГОДА



ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ:

- рост экономики на 4,5-5% в год за счет создания добавленной стоимости и сокращения издержек, в т.ч. 1,7-2,2% - за счет цифровизации
- увеличение затрат на НИОКР до 1% ВВП
- вхождение Казахстана в ТОП-25 по международному индексу цифровизации (индекс развития ИКТ ООН)



ГЛОБАЛЬНЫЕ МЕГАТRENДЫ

- ✓ Рост неопределенности
- ✓ Переход к децентрализации
- ✓ Высокая скорость изменений
- ✓ Цифровая революция
- ✓ Сетевое пространство
- ✓ Негосударственные факторы
- ✓ Кризис глобального лидерства

NETWORK SPACE
THE HIGH SPEED
CHANGES
GLOBAL LEADERSHIP CRISIS
INCREASING UNCERTAINTY
TRANSITION
TO DECENTRALIZATION
DIGITAL
REVOLUTION
NON-GOVERNMENTAL FACTORS



КАК ДОЛЖНЫ МЕНЯТЬСЯ ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА?

- ✓ фокус на общественных ценностях
- ✓ внедрение инновационных инструментов
- ✓ культура непрерывного совершенствования
- ✓ оптимизация административной среды
- ✓ конкуренция идей
- ✓ цифровой реинжиниринг бизнес процессов

ADMINISTRATIVE ENVIRONMENT
OPTIMIZATION
INTRODUCTION OF INNOVATIVE TOOLS
FOCUS
ON SOCIAL
VALUES
CULTURE
OF CONTINUOUS
IMPROVEMENT
COMPETITION
DIGITAL BUSINESS
PROCESS REENGINEERING
OF IDEAS



ГЛОБАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

ФОРСАЙТ И ВАРИАНТЫ БУДУЩЕГО: стратегический подход на основе анализа широкого диапазона потенциальных возможностей (*или вариантов будущего*) и учет альтернатив, выходящих за рамки устоявшихся стереотипов

СКАНИРОВАНИЕ ГОРИЗОНТОВ: открывает для правительств гораздо более широкий спектр вариантов будущего (*единые службы сканирования горизонтов в Великобритании, Сингапуре, Нидерландах*)

ПОСТРОЕНИЕ СЦЕНАРИЕВ: позволяет подвергнуть пересмотру свои гипотезы будущего и оценить пригодность тех или иных решений в предполагаемых обстоятельствах

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БОЛЬШИХ ДАННЫХ И ПРОГНОЗНОГО АНАЛИЗА: большие данные открывают доступ к ценной информации о множественных взаимосвязях, закономерностях и воздействиях.





«PUBLIC SERVICE FOR THE 21ST CENTURY»

THE CHALLENGE FOR LEADERS IS HOW TO CREATE SITUATIONS WHERE:

- People are not afraid to try
- People can savour success to build up their self-confidence
- People can safely learn from their mistakes

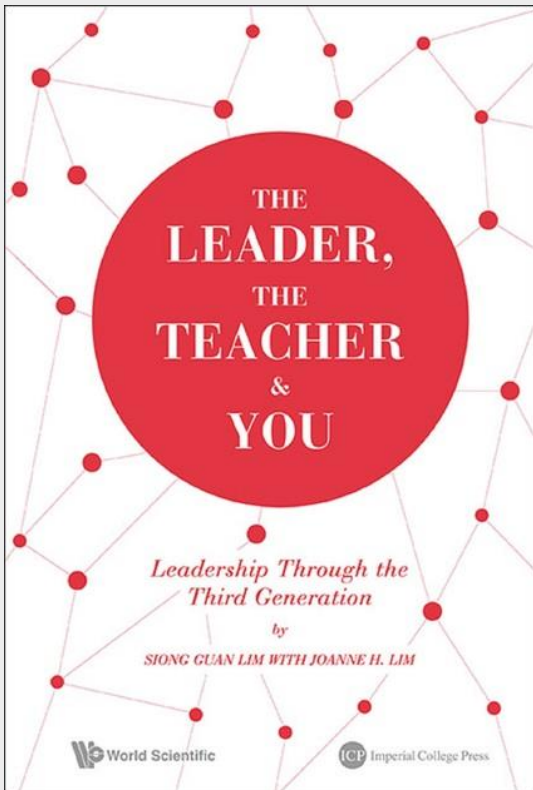


ВЫЗОВ ДЛЯ ЛИДЕРОВ - СОЗДАТЬ СИТУАЦИИ, КОГДА:

- Люди не боятся попробовать
- Люди могут наслаждаться успехом, чтобы создать уверенность в себе
- Люди могут спокойно учиться на своих ошибках

Lim Siong Guan,

руководитель государственной службы Сингапура,
1999-2005





СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

- ✓ Принимает решения в быстро развивающемся и сложном мире
- ✓ Выстраивает иерархию видения, миссии, целей и задач
- ✓ Поощряет прозрачность и подотчетность, сотрудничество и инновации, равноправие и справедливость
- ✓ Принимает решения по использованию ограниченных ресурсов и бюджетов так, чтобы качество оказания услуг гражданам постоянно повышалось
- ✓ Гарантирует постоянное развитие сотрудников, чтобы организация была способна результативно работать в будущем

РИСКИ:

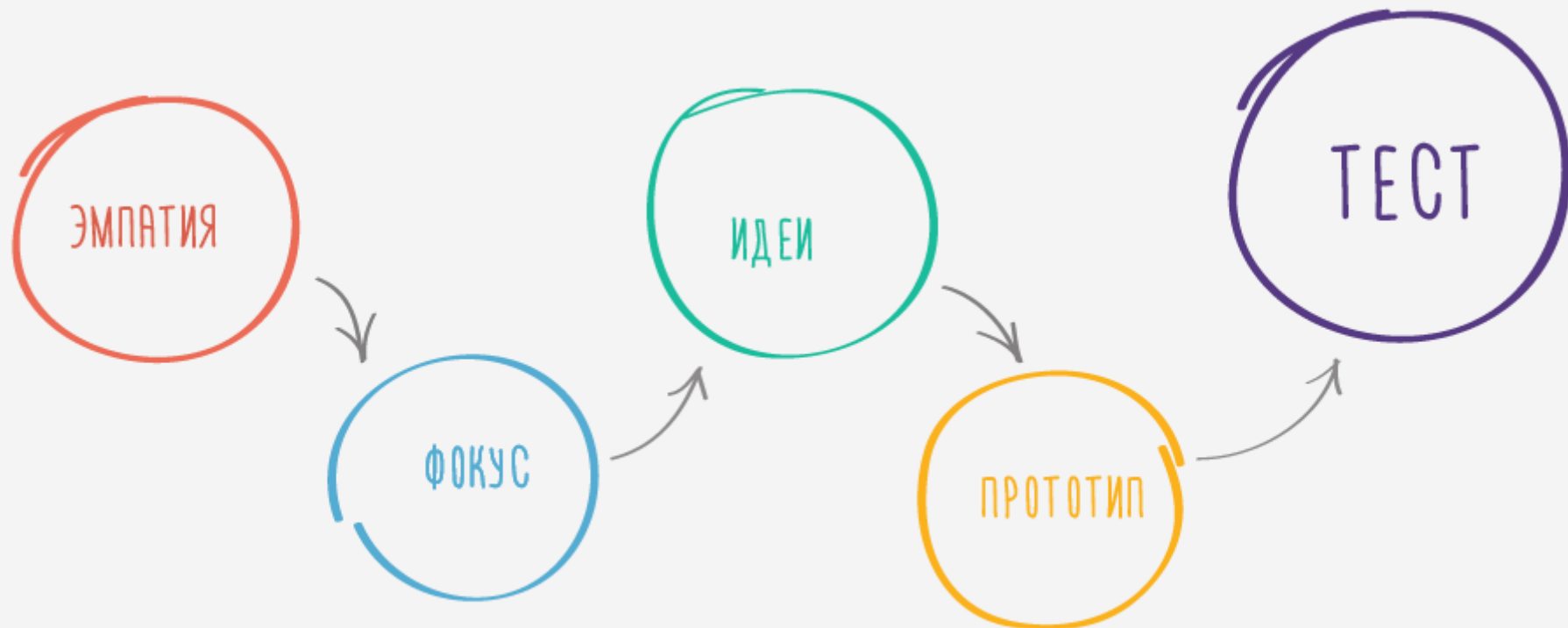
- ✓ Неспособность извлечь уроки из прошлого
- ✓ Неспособность адаптироваться к настоящему
- ✓ Невозможность предвидеть будущее





КРЕАТИВНОСТЬ

- ✓ способность генерировать необычные идеи
- ✓ отклоняться от традиционных схем мышления
- ✓ быстро решать проблемные ситуации





ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЭМПАТИЯ

«IQ gets you hired,
but EQ gets you promoted»





СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ VS СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
процесс создания и претворения в жизнь программ и планов	достижение стратегических результатов: новых рынков, услуг, технологий
управление планами	управление результатами
улучшение существующей ситуации	быстрая реакция на изменения внешней среды внутри плановых периодов
комплекс взаимосвязанных элементов	концепция выживания в конкретных условиях



**«Стратегическое планирование
изгоняет из компаний
стратегическое мышление»**

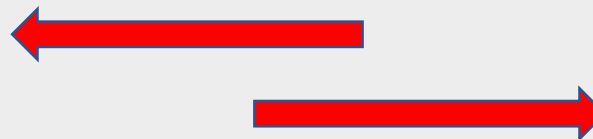
*Кеничи Омае, экс-председатель
японского офиса McKinsey*

**«Зачастую стратегическое планирование
коверкает стратегическое мышление,
заставляя руководителей оперировать
числами и отвлекая их от видения
будущего»**

*Генри Минцберг, «Взлет и падение
стратегического планирования»*

Диапазон взглядов о роли и месте стратегического планирования

практически полное
отрицание использования
стратегического
планирования



усиление роли стратегического
планирования



УПРАВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМАМИ	УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
планирование и составление бюджета	выработка направления
определение целей <i>(на ближайший месяц или ближайший год)</i>	формирование видения будущего <i>(часто очень отдаленного)</i>
разрабатывается план мероприятий и последовательность шагов для достижения целей	разрабатываются стратегии
выделение ресурсов для выполнения планов	осуществление изменений, необходимых для реализации этого видения



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ





ЛИДЕРЫ

- не строят планов;
- не решают проблем;
- даже не организуют людей.

ГОТОВЯТ СВОИ ОРГАНИЗАЦИИ К
переменам и помогают им
справиться со всеми сложностями
на пути преобразований.





ЛИДЕРСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ

Дилемма - «менеджер или лидер».



«Менеджеры все делают правильно, а лидеры делают правильные вещи».



TALENT MANAGEMENT

- ✓ Привлечение и отбор
- ✓ Карьерное планирование
- ✓ Оценка и управление эффективностью деятельности
- ✓ Планирование замещений и преемственности
- ✓ Организационное развитие
- ✓ Развитие команд и индивидуумов
- ✓ Удержание

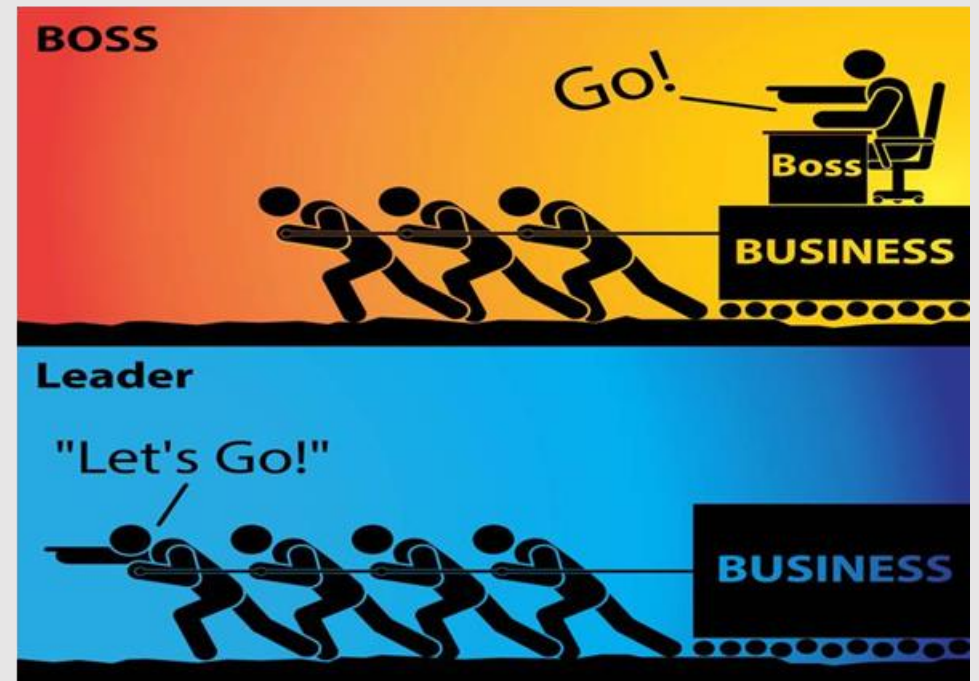




ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

“... руководитель играет на одном поле со своей командой”

Генри Росс Перо





ТРАНЗАКЦИОННАЯ МОДЕЛЬ VS. ТРАНСФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

ТРАНЗАКЦИОННАЯ МОДЕЛЬ	ТРАНСФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ
Пассивное лидерство, реагирует на результаты	Активное лидерство
Работы в рамках организационной структуры	Изменяет организационную структуру, корпоративную культуру
Сотрудники достигают целей через поощрения и наказания, устанавливаемые лидером	Сотрудники достигают целей через высшие идеалы и нравственные ценности
Сохранение статуса-кво, использование стрессовой работы для достижения наибольшей работоспособности	Индивидуальное внимание: каждое действие направлено на выражение внимания и поддержки Содействие творческим и инновационным идеям для решения проблем



ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СТРАТЕГИИ

Стратегия позволяет сократить путь достижения поставленных целей и выбрать оптимальную дорогу из множества возможных.

Эта дорога
состоит из
решений и
действий





МИССИЯ

- ✓ **МИССИЯ** организации - это ее философия, ключевые ценности и убеждения.
- ✓ **МИССИЯ** - платформа для постановки стратегических целей, общий вектор развития организации и расстановки приоритетов

Если формулировка миссии компании напоминает кашу, значит, организация не знает, куда идти.

Джек Траут





ЦЕННОСТИ

- добропорядочность;
- профессионализм;
- инновационность;
- открытость;
- любовь к окружающему миру.



**МЫ - приверженцы и носители ценностей
Академии!**

**МЫ чтим, уважаем и следуем этим ценностям
внутри и за пределами Академии!**



СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- отточить стратегии, определить конкретные действия на случай неожиданного развития событий и придерживаться правильного направления в действительно важных вопросах;
- помогает людям прорвать мыслительные заслоны и задуматься о «немыслимом» будущем, которое может застать их врасплох, если к нему не подготовиться;
- сценарии – не предсказание или план, а изменение склада ума людей, которые ими пользуются.





ЗАЧЕМ НУЖНО РАЗРАБАТЫВАТЬ СЦЕНАРИИ?

Преодолеть барьеры мышления
руководителей

Не попасть в ловушки группового
мышления





БАРЬЕРЫ МЫШЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Стереотипы и ментальные модели



Избирательное восприятие





БАРЬЕРЫ МЫШЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ – ЗАЧЕМ НУЖНЫ СЦЕНАРИИ?

Альтернативные варианты будущего позволяют выйти из ментальных моделей
Сценарии способствуют различному взгляду на одну и ту же ситуацию

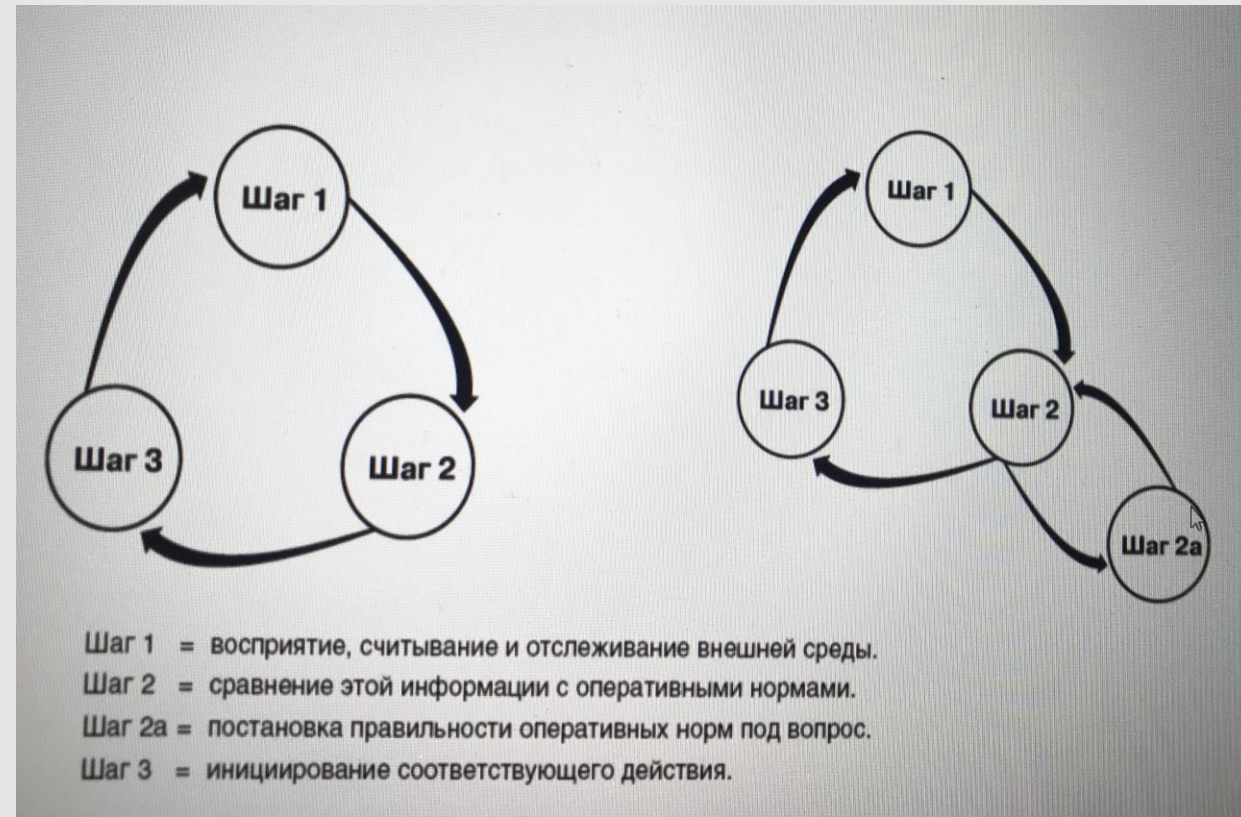




ЛОВУШКИ ГРУППОВОГО МЫШЛЕНИЯ

Проблемы коммуникации

Как мы учимся?





ЛОВУШКИ ГРУППОВОГО МЫШЛЕНИЯ – ЗАЧЕМ НУЖНЫ СЦЕНАРИИ?

Сценарии способствуют стратегическому обсуждению

Сценарии ставят под сомнение устоявшиеся процедуры принятия решений





ОПЫТ КОМПАНИИ ROYAL DUTCH SHELL

- Отказ от сложных и негибких 10-летних планов, создаваемых командой корпоративных стратегов, весьма дистанцированных от реальных операций
- Разработка набора ситуационных сценариев, чтобы заставить генеральных менеджеров на всех уровнях корпоративной иерархии думать стратегически об окружающей среде их бизнеса
- Дизайн альтернативных стратегий и использование сценариев для проверки их жизнеспособности





ОПЫТ КОМПАНИИ GENERAL ELECTRIC

«Мы должны быть в любом бизнесе (General Electric многопрофильная и многоотраслевая компания) первыми или вторыми. Если мы третьи и далее этот бизнес должен быть продан».





ТЕХНИКА СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

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. Написание сценариев
7. Анализ возможных управленческих решений
8. Определение характерных или лидирующих индикаторов





ШАГ 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ И/ИЛИ ВОПРОСОВ

Анализ как внешней, так и внутренней среды организации (*опрос сотрудников при участии первого руководителя*)

При наличии данных, команда разработчиков сценариев:

- Проводит специальное целевое исследование на предмет определения всех возможных направлений развития бизнеса на конкретный сценарный период.
 - Анализирует все ключевые стратегические решения, которые организация собирается принять с учетом разрабатываемых сценариев.
-

ШАГ 2. УСТАНОВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ БЛИЖНЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.

Фиксируются и анализируются ключевые факторы из ближней внешней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из направлений и стратегических вопросов. Такие факторы устанавливаются по внешней среде организации, ее потребителям и конкурентам.

Основной вопрос: что должны знать менеджеры организации, которые принимают стратегические решения, чтобы делать осознанный выбор того или иного варианта решения?



ШАГ 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ ДАЛЬНЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Выявление и углубленный анализ ключевых факторов внешней среды организации (предопределенные или неопределенные)

Важно и полезно установить, что конкретно по ключевым факторам дальней внешней среды в будущем произойдет обязательно, а что может произойти случайно.

ШАГ 4. РАНЖИРОВАНИЕ ПО ВАЖНОСТИ И СТЕПЕНИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Основная задача - определение основных факторов по каждому критерию, то есть отдельно двух-трех факторов, которые являются самыми важными, и отдельно двух-трех самых неопределенных факторов.

Сценарии будут существенно различаться именно по выявленным в данном шаге факторам



ШАГ 5. ВЫЯВЛЕНИЕ ЛОГИКИ КАЖДОГО СЦЕНАРИЯ

Результатом данного этапа должны стать так называемые «логические стержни», то есть альтернативные логики развития каждого сценария.

Цель - в соответствии с разными логическими стержнями выйти на относительно небольшое число сценариев.

При любом уровне неопределенности разных сценариев все равно должно быть немного, в идеале -- не более четырех.

В рамках каждого сценария определяется сценарный драйвер.

ШАГ 6. НАПИСАНИЕ СЦЕНАРИЕВ

Основная задача - формулировка «сценариев будущего» с учетом всех факторов и событий.



ШАГ 7. АНАЛИЗ ВОЗМОЖНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Оценка устойчивости как отдельных возможных стратегических решений, так и в целом соответствующих стратегий развития организации относительно всех разработанных сценариев.

В идеале каждое стратегическое решение и стратегия организации в целом должны быть достаточно устойчивыми при каждом сценарии.

Должен вестись осознанный поиск именно таких стратегических решений, которые станут достаточно приемлемыми для организации относительно всех разработанных сценариев.

ШАГ 8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРНЫХ ИЛИ ЛИДИРУЮЩИХ ИНДИКАТОРОВ

По мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой конкретный сценарий из всех разработанных оказался ближе всех к реальной жизни.

Сигнализировать об этом должны так называемые характерные или лидирующие индикаторы.



ПРИНЦИПЫ ПРОЦЕССА ВНЕДРЕНИЯ СЦЕНАРИЕВ

1. одинаковое внимание каждому сценарию, в противном случае какие-то сценарии могут быть приняты за маловероятные и им не будет уделено достаточное внимание;
2. мониторинг наступления каждого из сценариев;
3. обратная связь.





РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- Сценарный подход является весьма дорогостоящим
- Сценарное планирование требует определенного уровня подготовки руководителей, ответственных за принятие решений, знания основных методов и принципов построения сценариев.
- «Предпочтительнее» принять только один сценарий и, скорее, примется самое «благоприятное» развитие событий и отвергаются другие варианты даже для рассмотрения.
- В результате суждение о будущем становится однобоким и описывает только одну неопределенность, которая может быть благоприятной либо нет.





Благодарю за внимание!