

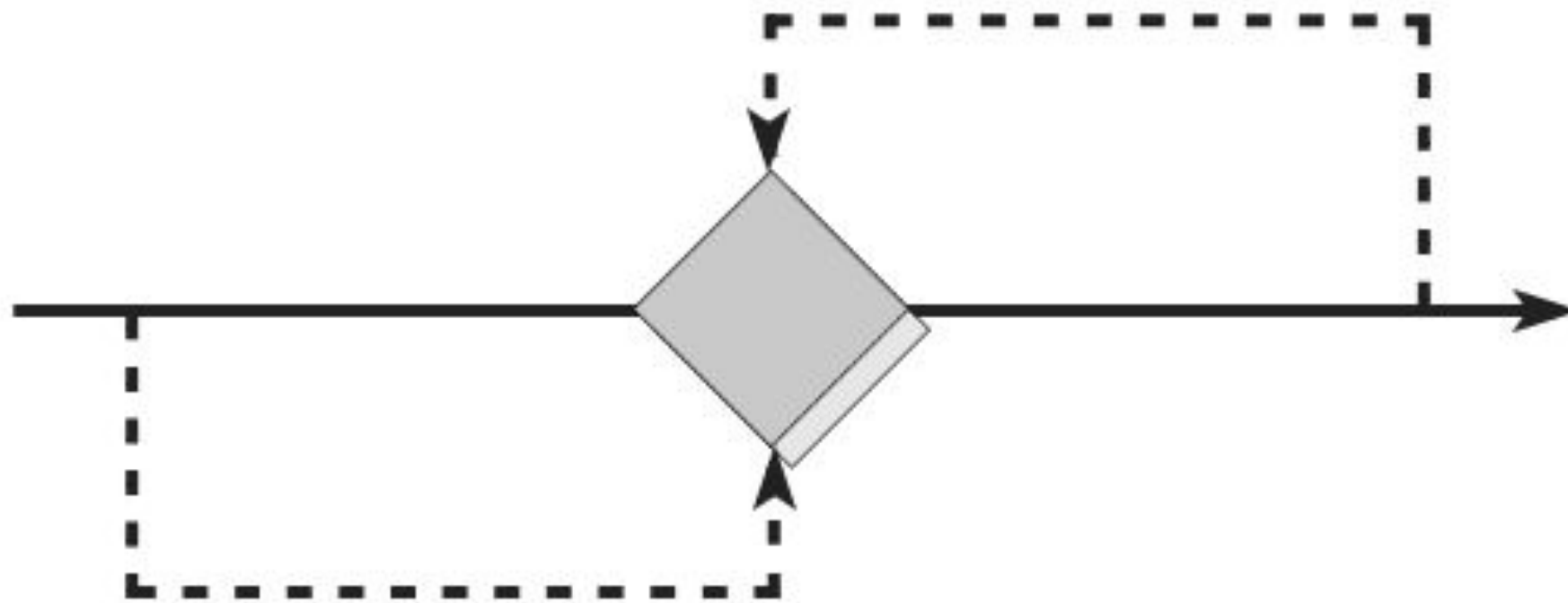
# СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ВЫПОЛНИЛА:  
ДУБРОВИНА  
ПОЛИНА

ГРУППА: 15-ГУ-7

- «Внутренне непротиворечивый взгляд на то, чем может обернуться будущее» (Майкл Портер, 1985).
- «Инструмент упорядочения имеющихся представлений о возможных условиях деятельности в будущем, в которых принятое решение окажется правильным» (Питер Шварц, 1991).
- «Тот элемент стратегического планирования, который основан на способах и технологиях управления неопределенностями будущего» (Джилл Рингланд, 1998).
- «Рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в которых могут реализоваться принятые организацией решения» (Пол Шумейкер, 1995).

*Связь с будущим: сценарии, тенденции и прогнозы*



*Обратная связь: результаты событий прошлого, оценка*

Рисунок 1. Обратная связь: результаты событий прошлого, оценка

# СЦЕНАРИИ И ДРУГИЕ ВАРИАНТЫ БУДУЩЕГО

- Сценарии — это яркие описания наиболее правдоподобных вариантов будущего.

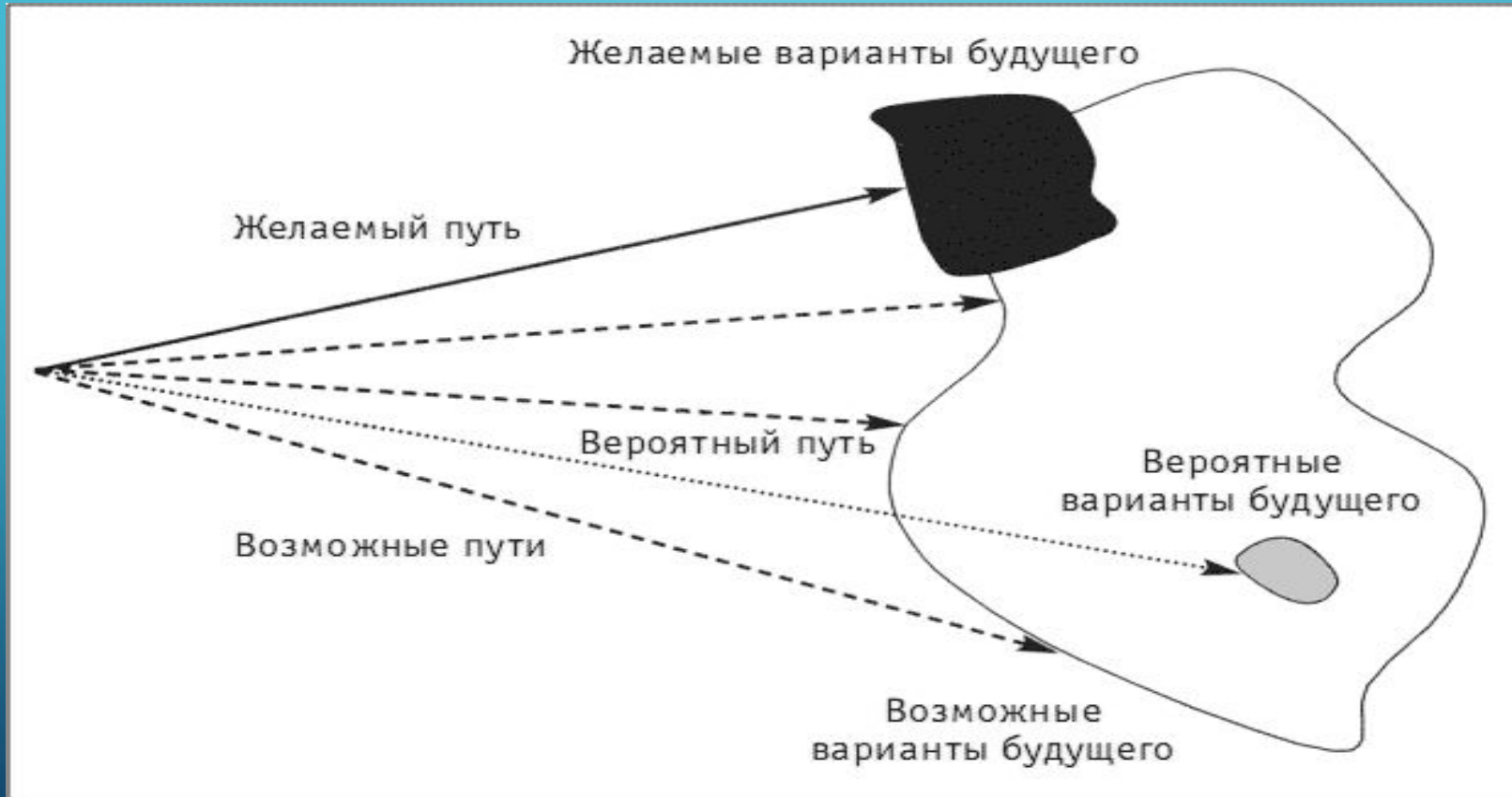


Рисунок 2. Отношения между возможными, вероятными и желаемыми вариантами будущего

Таблица 1.  
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 средней 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



# СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ИНСТРУМЕНТ ОБУЧЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ

Сценарное планирование является эффективным инструментом средне- и долгосрочного стратегического планирования в неопределенных условиях. Оно помогает:

- отточить стратегии,
- составить планы действий на случай неожиданного развития событий и
- придерживаться правильного направления в действительно важных вопросах.



Рисунок 3. Использование сценарных проектов в разных целях и с разной направленностью

# СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: СВЯЗЬ МЕЖДУ ИЗУЧЕНИЕМ БУДУЩИХ СОБЫТИЙ И СТРАТЕГИЕЙ

Таблица 2.  
Сопоставление методов традиционного и сценарного планирования

Характеристика	Традиционное планирование	Сценарное планирование
Перспектива	Частичная: «Все остальное является равно возможным»	Общая: «Ничто не является равно возможным»
Переменные величины	Количественные, объективные, известные	Качественные, необязательно количественные, субъективные, известные или скрытые
Связи	Статистические, стабильные структуры	Динамические, возникающие структуры
Объяснение	Прошлое объясняет настоящее	Будущее является смыслом существования настоящего
Картина будущего	Простая и определенная	Многосложная и неопределенная
Метод	Детерминистские и количественные модели (экономические и математические)	Анализ намерений, качественные и стохастические модели (кросс-факторный и системный анализ)
Отношение к будущему	Пассивное или адаптивное	Активное, творческое (будущее наступит) (будущее создается)



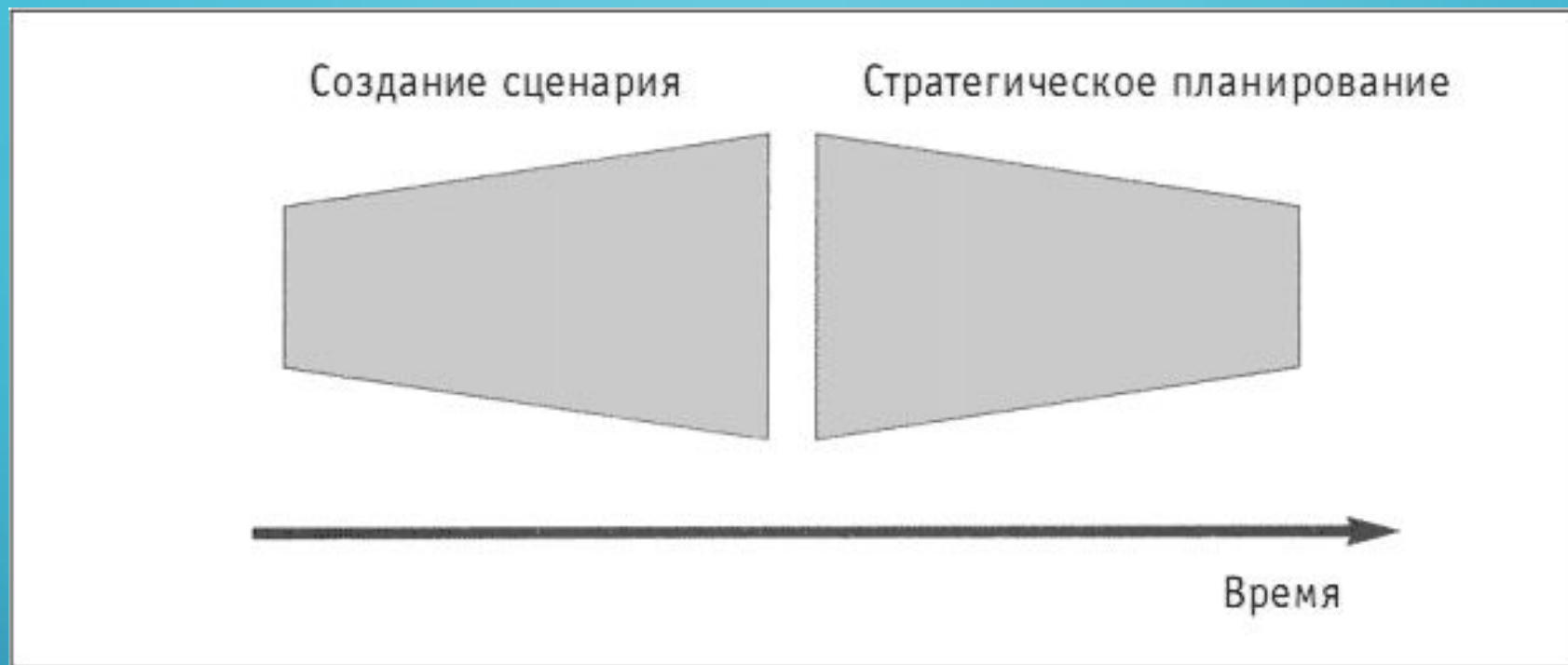


Рисунок 4. Сценарное планирование как сочетание анализа сценариев для стратегических целей и стратегического планирования по результатам этапа создания сценариев

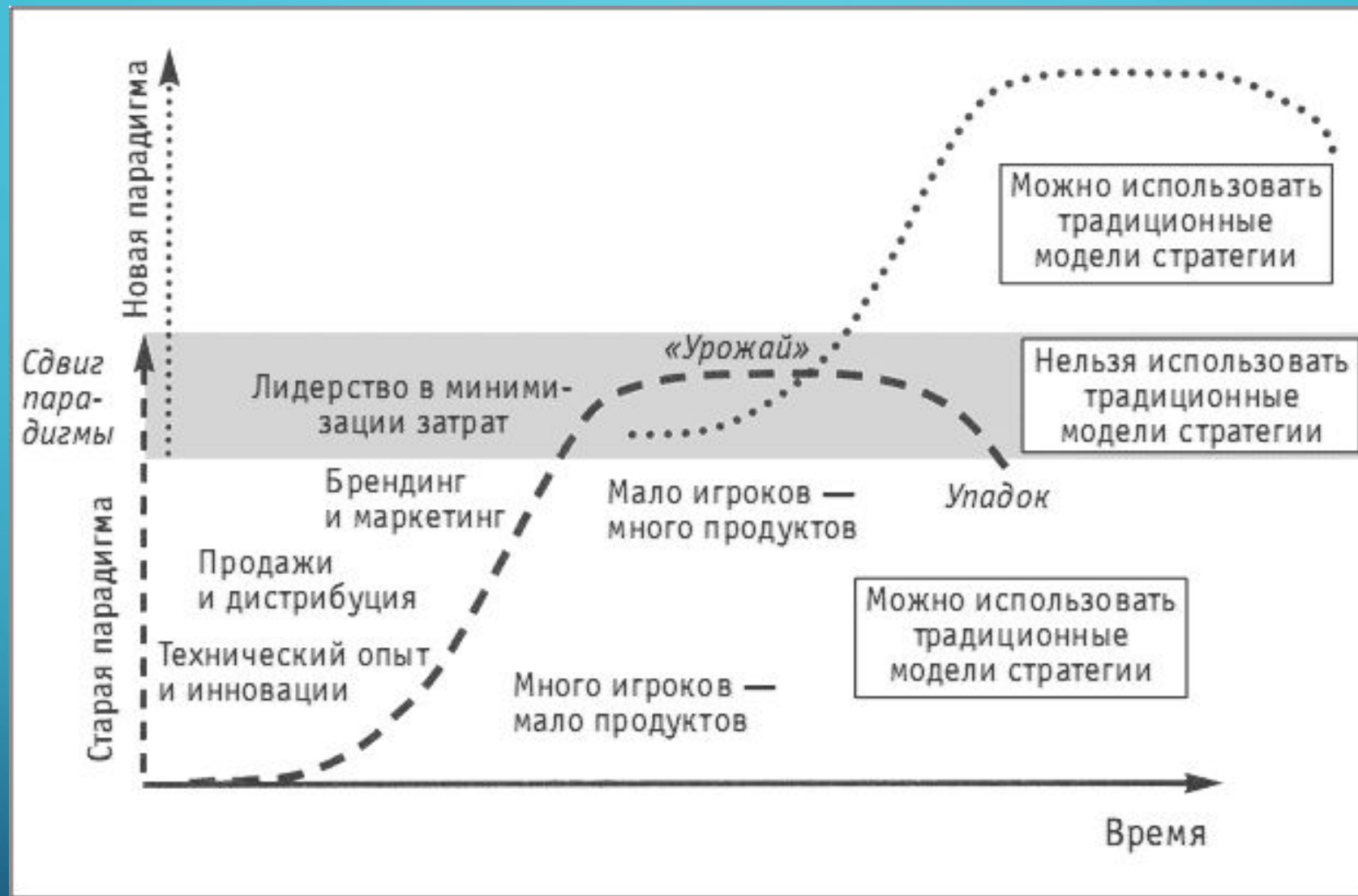


Рисунок 5. Успешное применение сценарного планирования при парадигматических, нелинейных изменениях



Рисунок 6. Разработка стратегий, ломающих рамки существующей парадигмы: интеграция стратегического мышления на высоком уровне и мышления категориями будущего

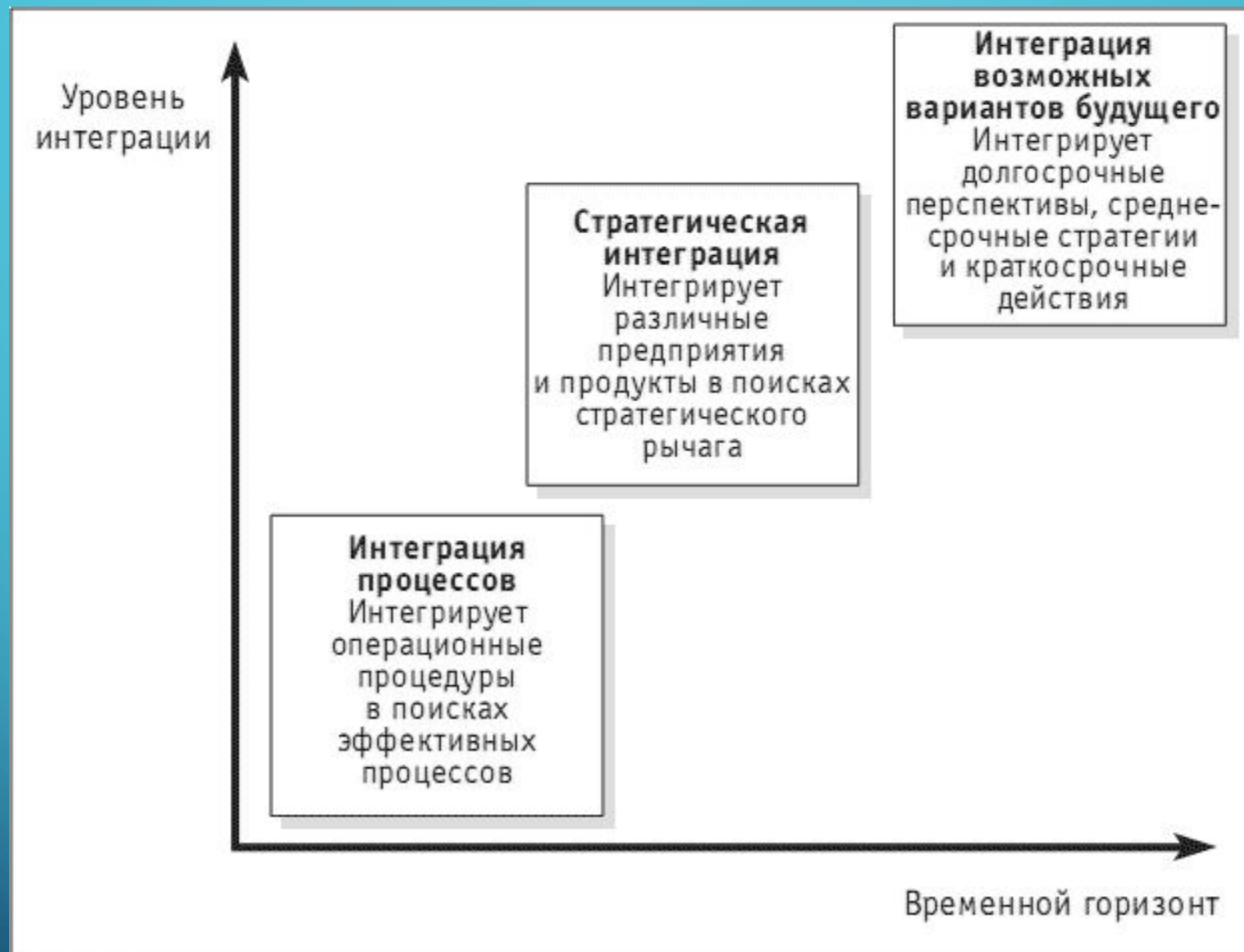


Рисунок 7. Три уровня интеграции в современных корпорациях

# ПОЧЕМУ ТАКОЙ ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ, КАК СЦЕНАРИЙ, РЕДКО ПРИМЕНЯЕТСЯ НА ПРАКТИКЕ?

- Формат, совместимый с деятельностью мозга.
- Освоение дивергентного мышления. Набор сценариев должен представлять качественно различные варианты будущего.
- Заставляя свой ум размышлять о качественно различающихся направлениях, вы развиваете свою способность думать о невообразимом и таким образом совершенствуетесь в умении предвидеть необычные события
- Формат снижения уровня сложности.
- Коммуникативный формат.

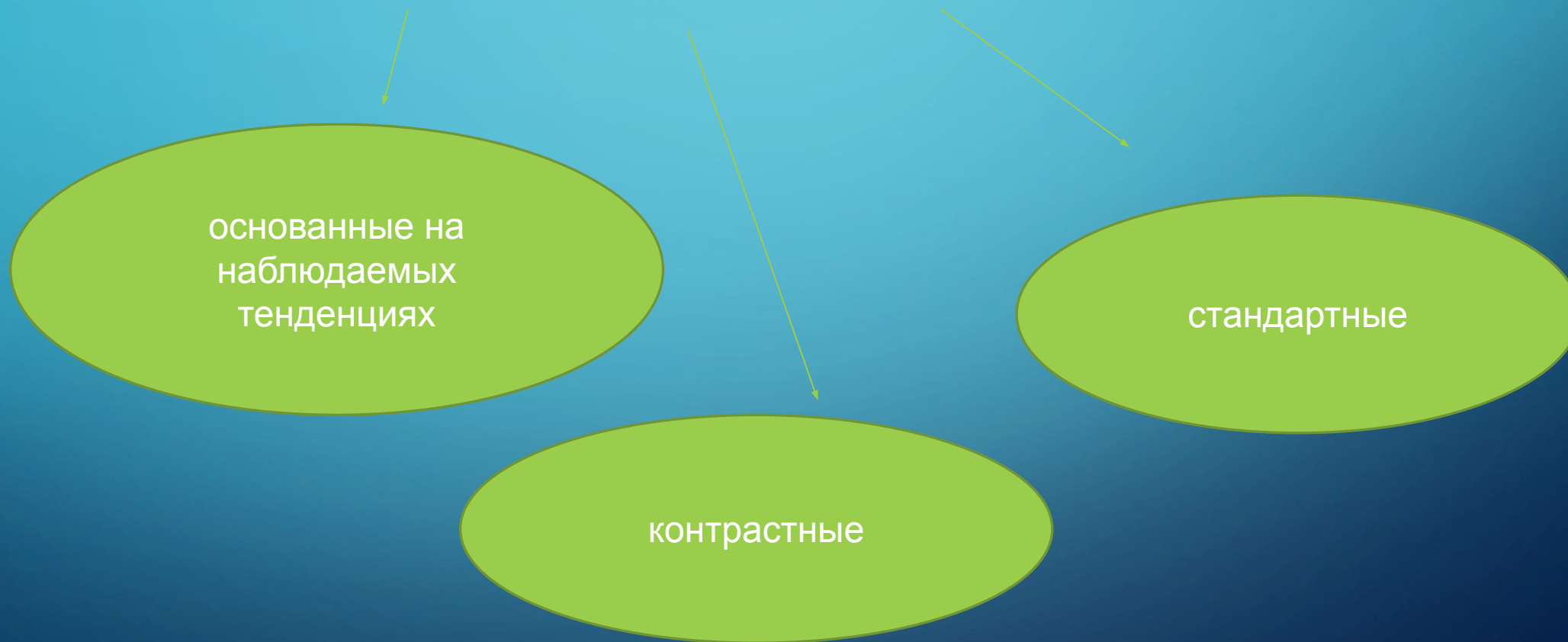


# НО ЕСЛИ СЦЕНАРИИ ТАКОЙ МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ, ПОЧЕМУ ИХ НЕ ИСПОЛЬЗУЮТ БОЛЕЕ ШИРОКО?

- Неуверенность в выводах.
- Противоречие принципу простоты управления.
- «Мягкие» методы и «мягкие» ответы.
- Временные затраты.

# РАЗРАБОТКА СЦЕНАРИЕВ

Известны три основных типа сценариев:



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

Таблица 3. Три модели составления сценария

# ИСТОКИ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Первый — это футурология, где сценарный анализ с самого начала стал важным методом, а сценарии — эффективным презентационным форматом.

Второй источник — это стратегия, где специалисты и менеджеры с 1970-х годов заняты поиском новых и более актуальных инструментов для решения сложных проблем.

# СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РУКОВОДСТВО



Рисунок 8. Два «полушария мозга» организации



# ПАРАДОКСЫ В СЦЕНАРНОМ ПЛАНИРОВАНИИ

- Планирование и обучение.
- Сложность и упрощение.
- Комплексность и ограничение диапазона возможностей.
- Дивергентное и конвергентное мышление.
- Процесс и анализ.
- Создание неопределенности и управление неопределенностями.
- Инновация и оценка.
- Долгосрочность и краткосрочность.
- Прогнозы на будущее и анализ прошлого.
- Мыслители и люди, принимающие решения.
- Внутренние перспективы и привлечение внешних участников.

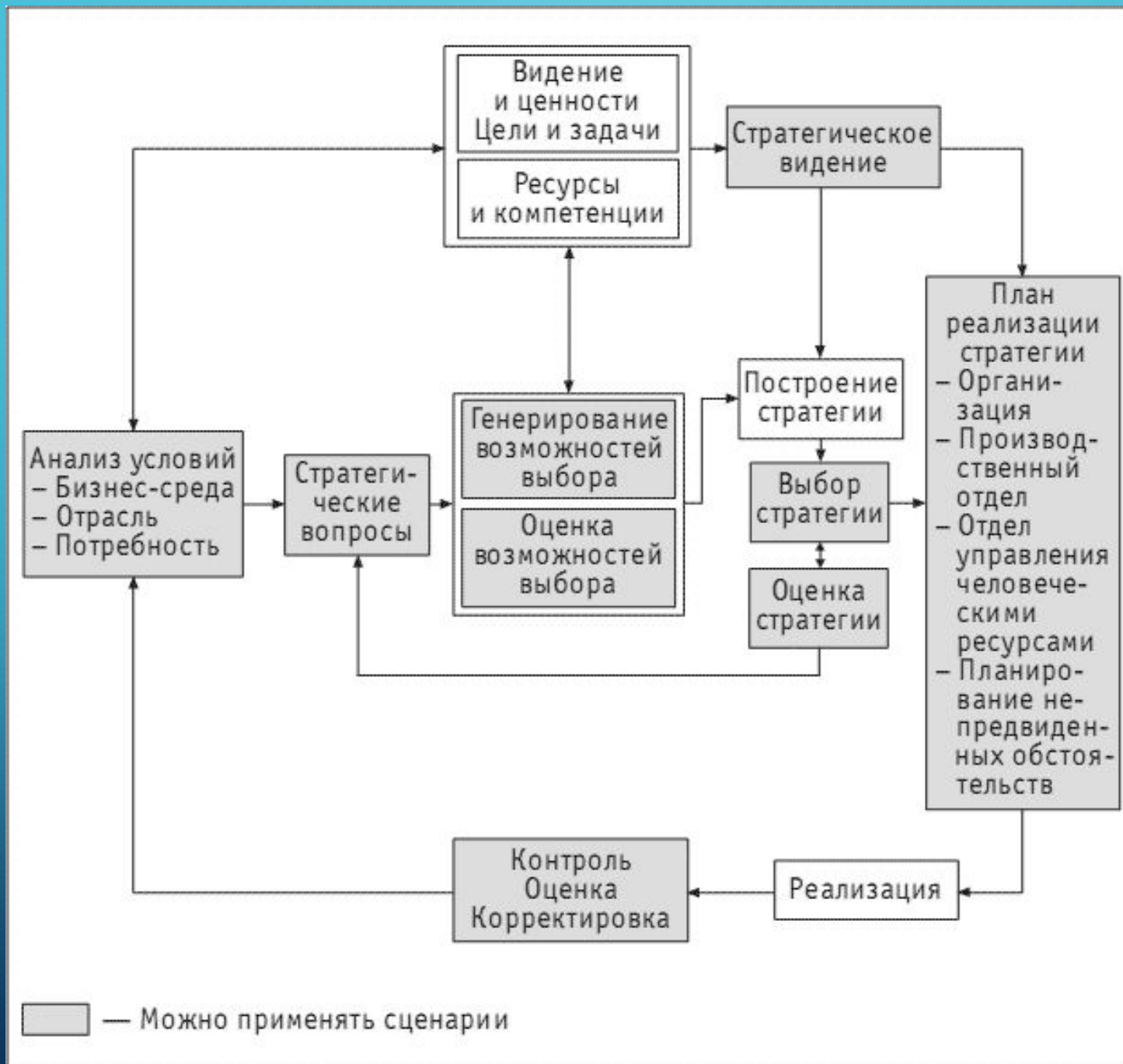


Рисунок 9. Различные ситуации в процессе планирования, в которых можно применять сценарии