

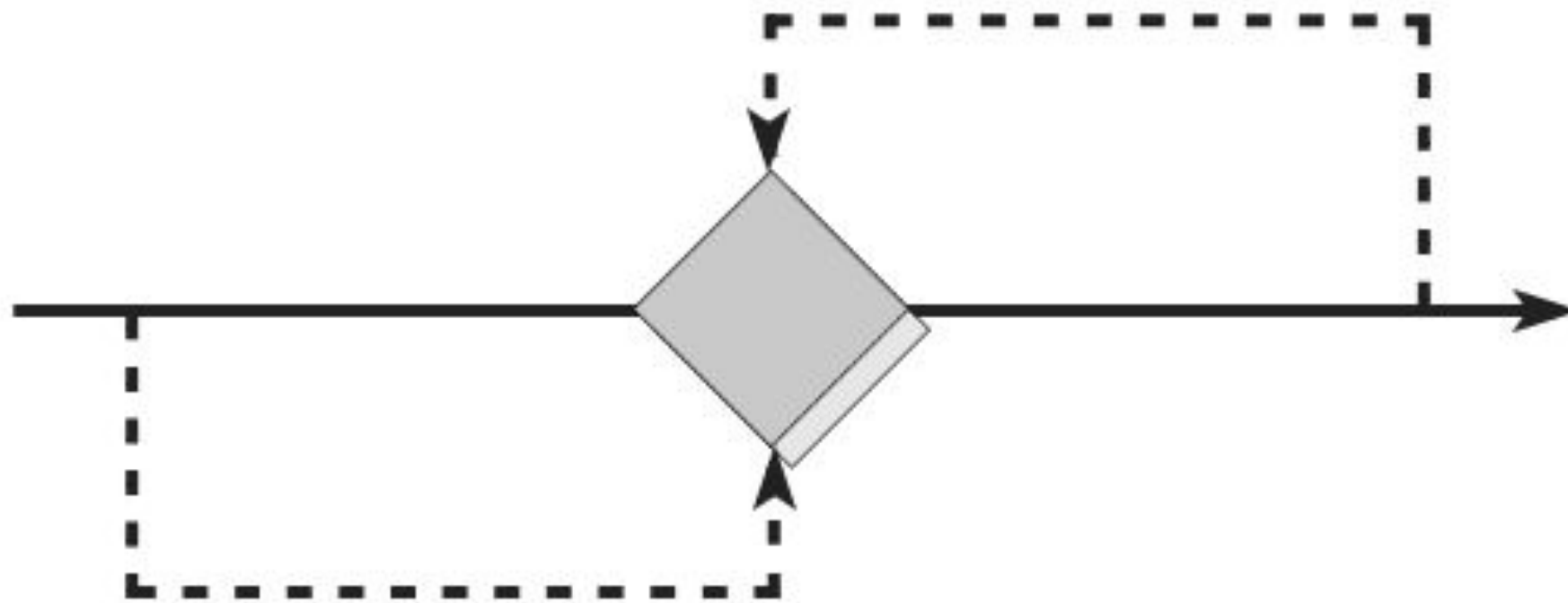
СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

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.

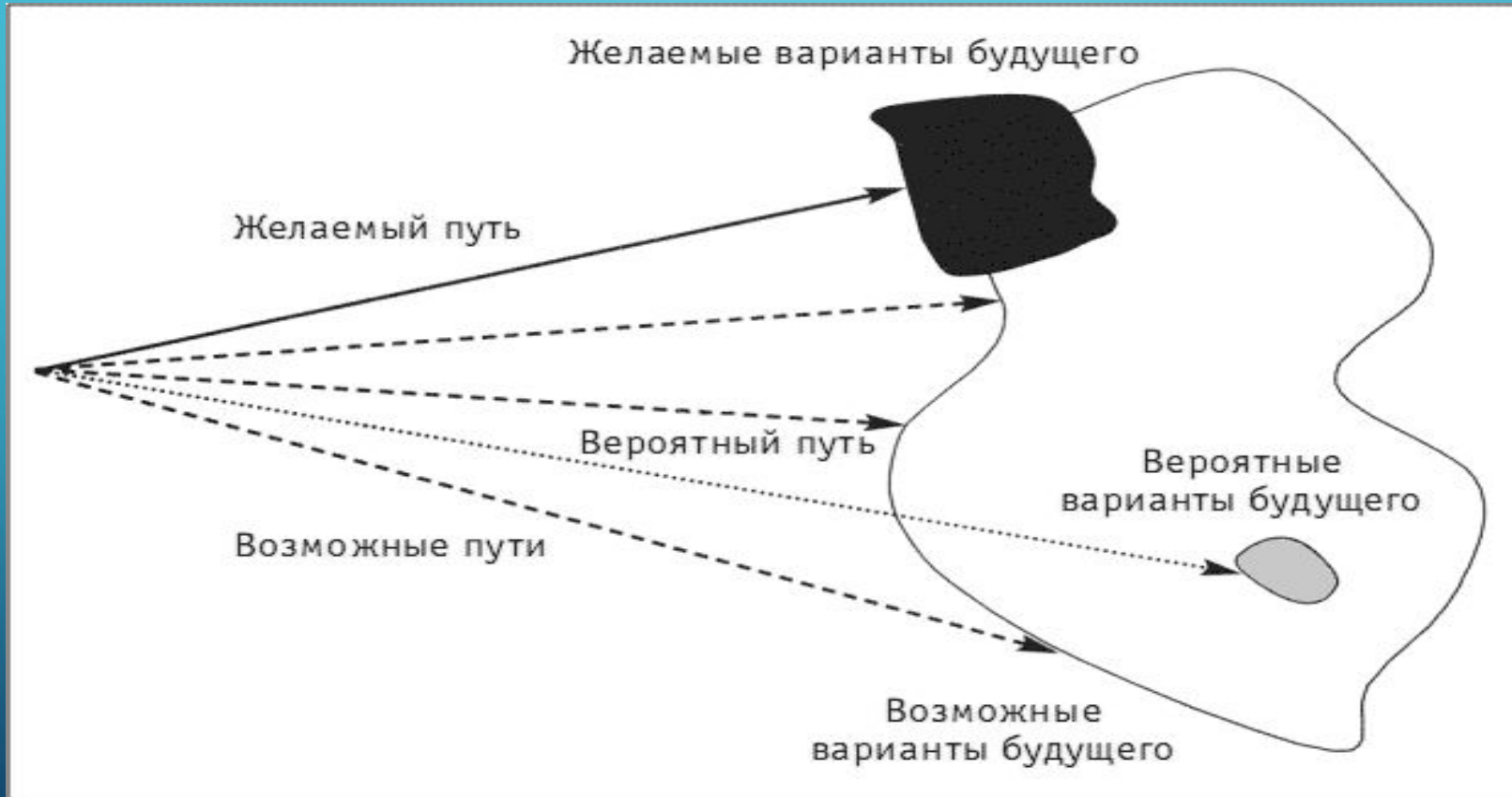


Рисунок 2. Отношения между возможными, вероятными и желаемыми вариантами будущего

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) |

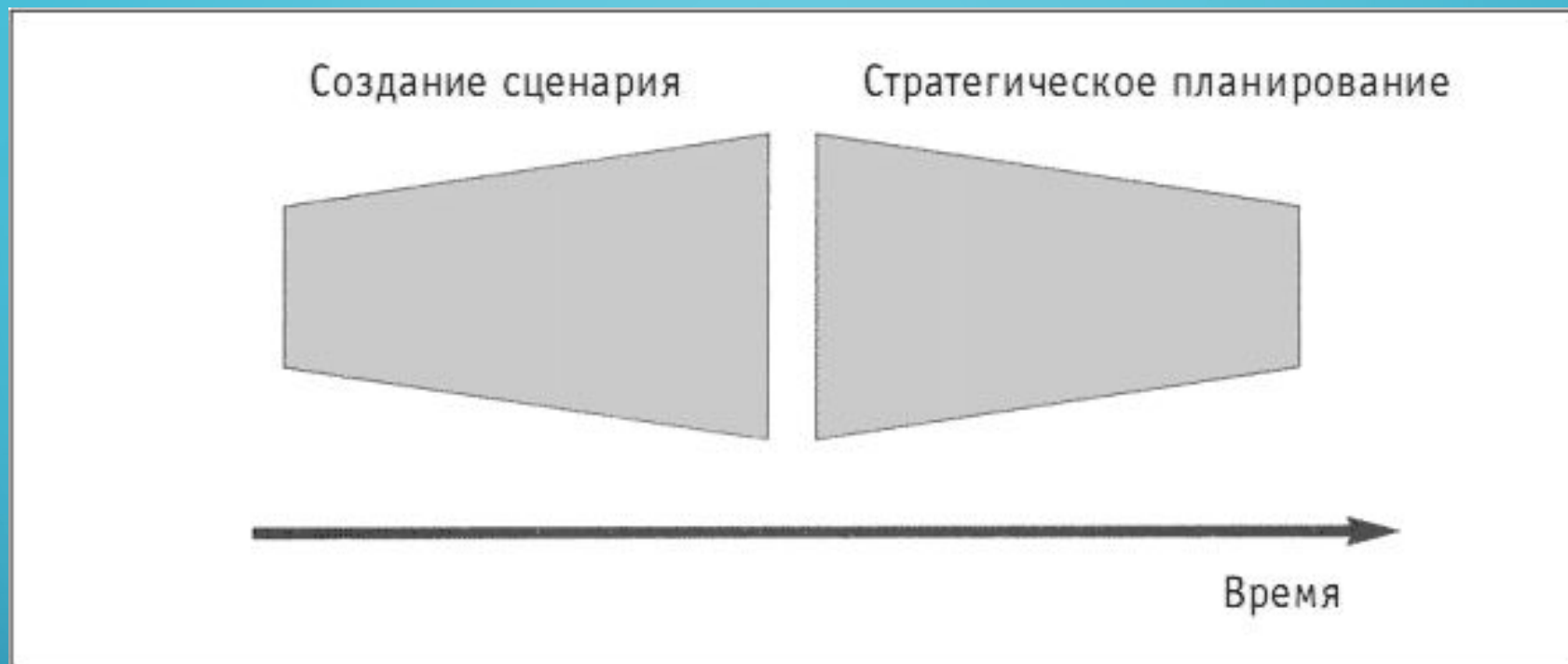


Рисунок 4. Сценарное планирование как сочетание анализа сценариев для стратегических целей и стратегического планирования по результатам этапа создания сценариев

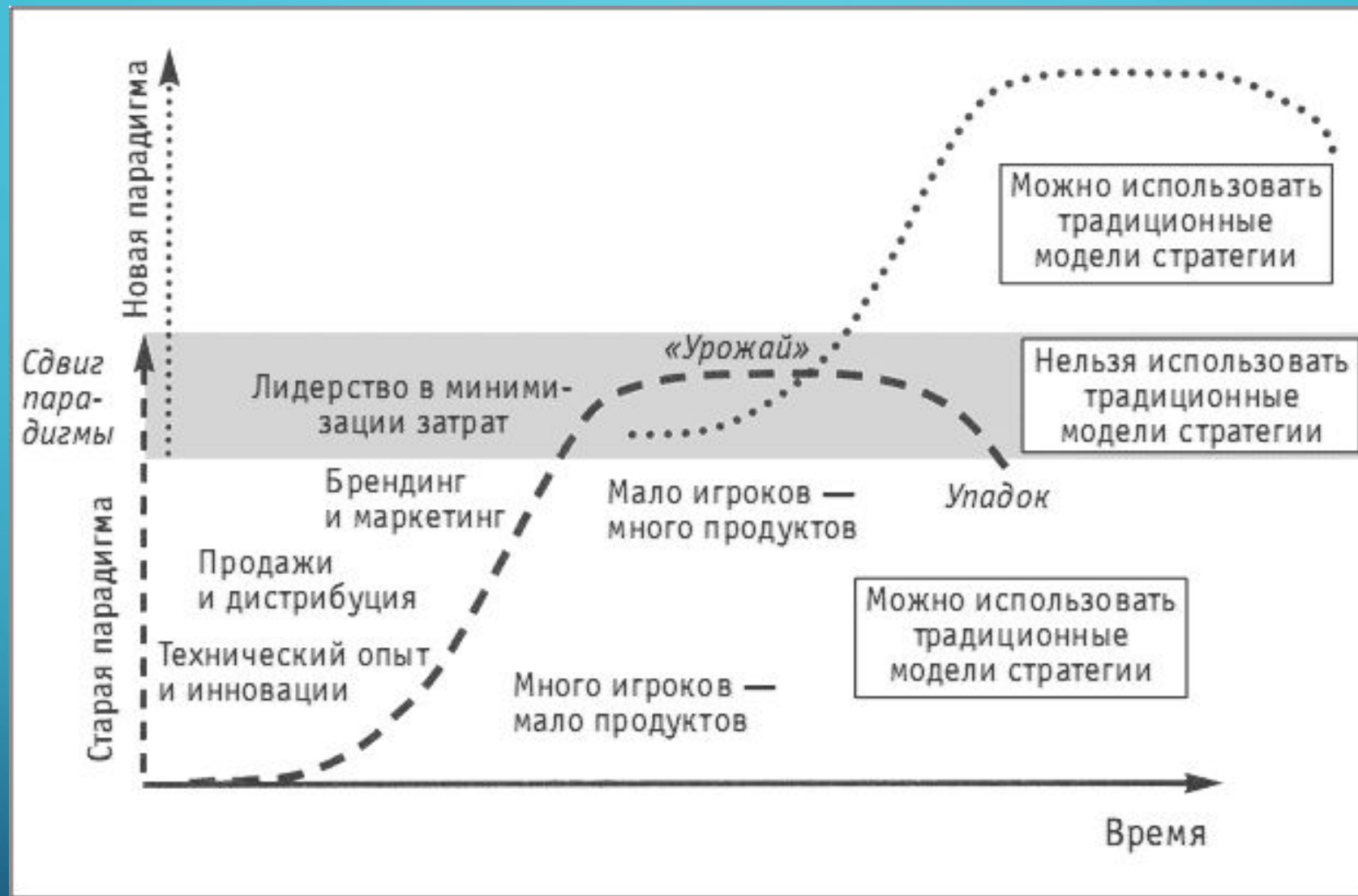


Рисунок 5. Успешное применение сценарного планирования при парадигматических, нелинейных изменениях



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

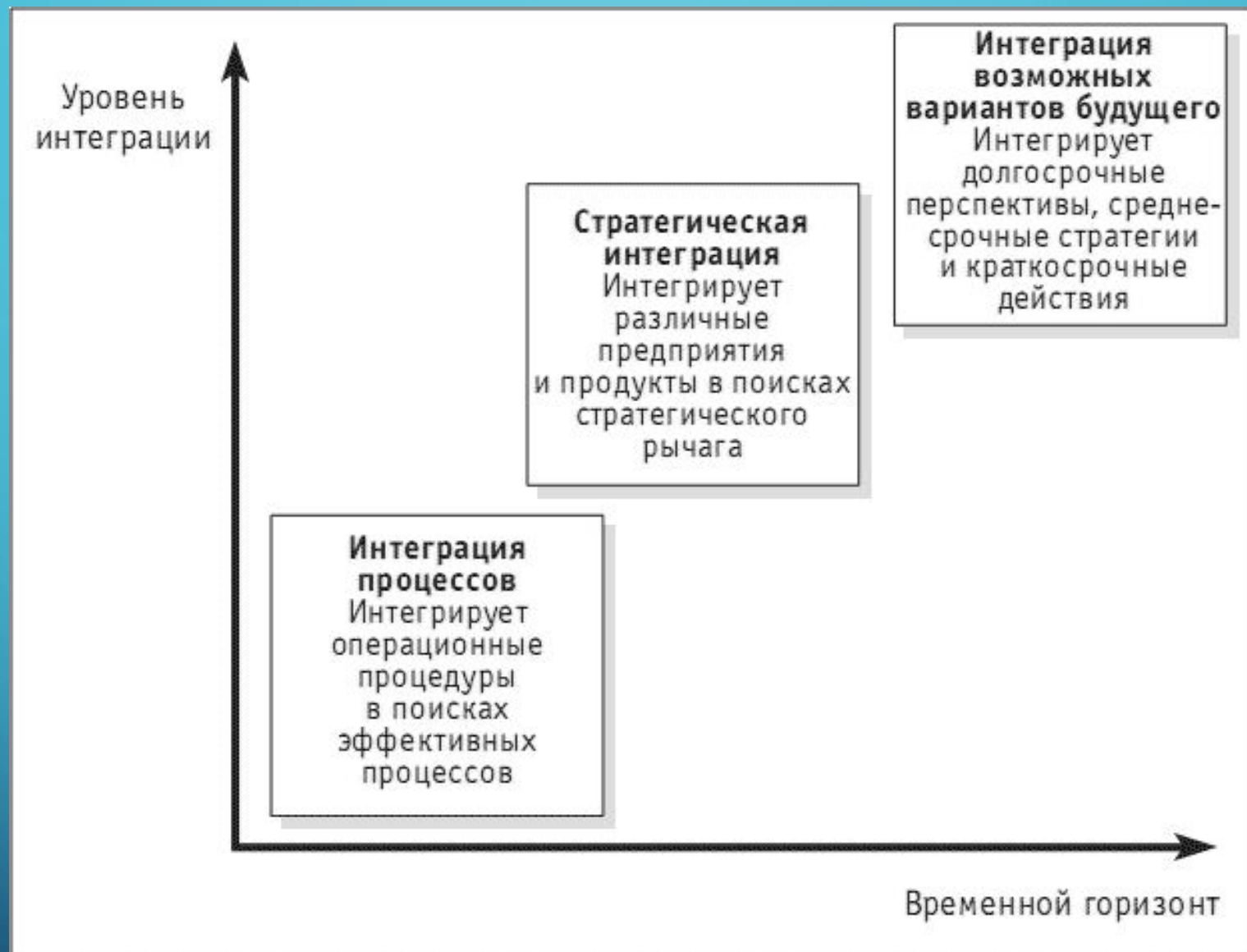


Рисунок 7. Три уровня интеграции в современных корпорациях

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

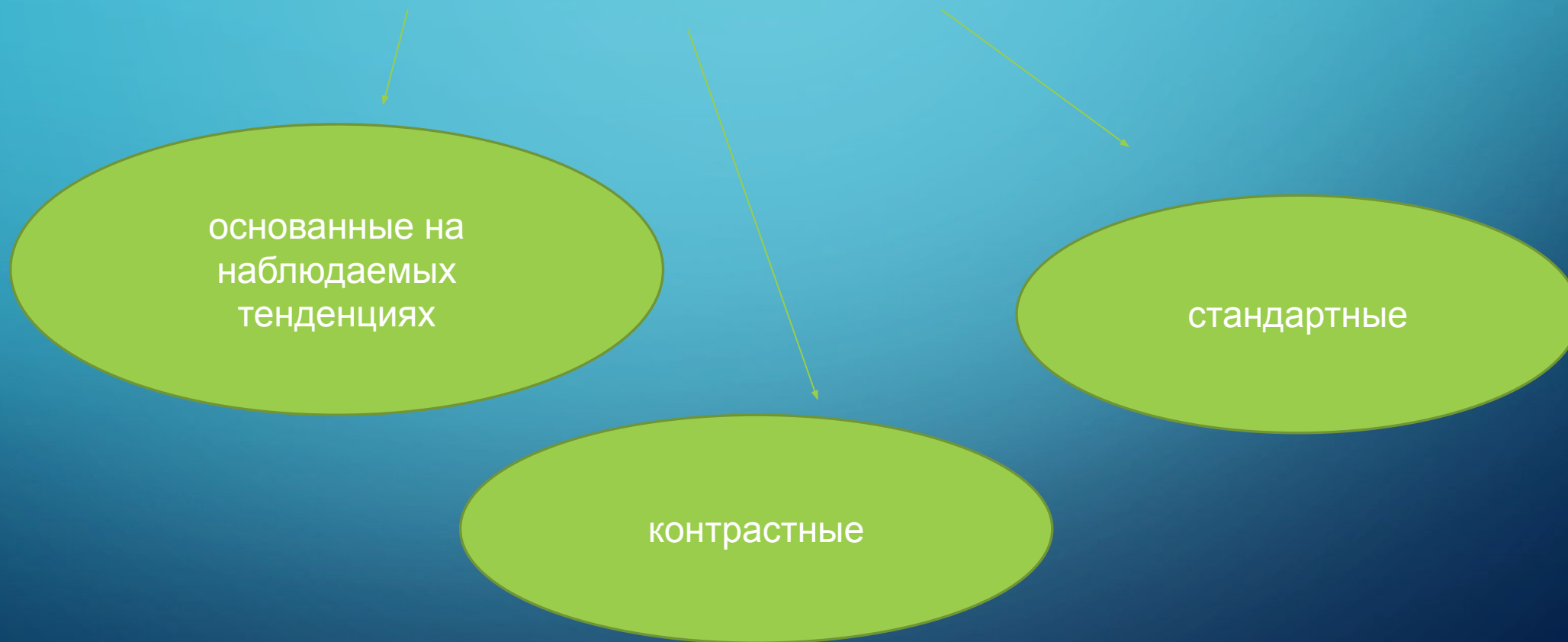
- Формат, совместимый с деятельностью мозга.
- Освоение дивергентного мышления. Набор сценариев должен представлять качественно различные варианты будущего.
- Заставляя свой ум размышлять о качественно различающихся направлениях, вы развиваете свою способность думать о невообразимом и таким образом совершенствуетесь 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.

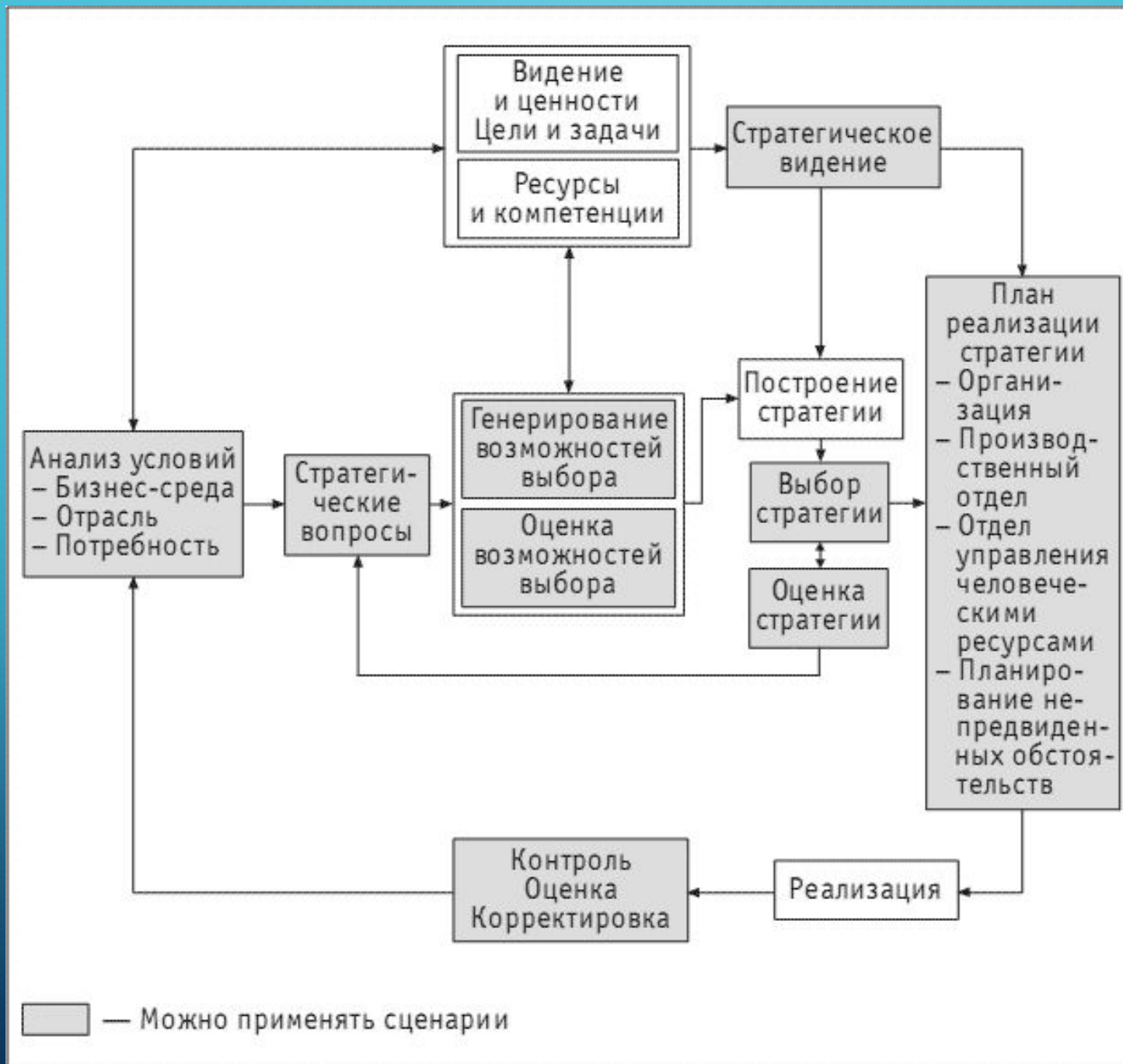


Рисунок 9. Различные ситуации в процессе планирования, в которых можно применять сценарии