



Предприятие может выпускать большой ассортимент продукции, и трудно решить, какие именно изделия будут приняты рынком. Сценарное мышление отвечает на вопрос: что будет, если мы поступим так или иначе? Построение сценария есть механизм выработки новых целей в условиях радикального выбора, при необходимости базовых изменений. Оно является средством не столько достижения цели, сколько поиска ее. Часто найти правильную цель — не менее важно, чем успешно обеспечить ее достижение.

*Автор:*

**Аркадий Ильич Пригожин**, профессор, президент Национального института сертифицированных консультантов, директор Школы консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

Наиболее привычным для современного управления является программное мышление. В чем его суть? В том, что

*цель заранее известна и достаточно четко описана. Затем эта цель делится на ряд*

*подцелей*, каждая из которых снова делится на более конкретные и частные подцели. Это деление заканчивается тогда, когда очередную подцель мы можем сформулировать в виде задания определенному работнику. Завершив, таким образом, построение дерева целей, мы начинаем двигаться в обратном направлении вплоть до достижения главной, единой цели.

**Сценарное мышление** строится противоположным способом. Потребность в нем появляется в случаях отсутствия цели или слишком большой неопределенности в ее формулировке. Бывает так, что мы имеем достаточную определенность только в описании исходного состояния, а цель предстоит еще найти. Скажем, предприятие в состоянии выпускать продукцию, отличающуюся очень большим разнообразием, и нам трудно решить, какой именно ассортимент будет принят рынком, на производстве каких изделий следует остановиться. Тогда мы можем рассмотреть движение из исходного состояния по различным вариантам ассортиментных групп или конкретных изделий. Если мы сделаем ставку на первый вид изделий, то получим такое-то состояние наших финансов, перспектив и проч. Из этого нового состояния мы представим себе следующие возможные действия на следующем шаге также с оценкой их последствий, насколько они видны из сегодняшнего дня. Так мы можем проследить последовательно максимум три-четыре шага, но по разным вариантам. Большее количество шагов сценарий не выдерживает из-за чрезмерной неопределенности самих возможностей, когда наши рациональные предположения вынужденно переходят на уровень гадания или мечты.

Итак, если

*построение программы* отвечает на вопрос

«что нужно для?..» — то

**построение сценария** основано на вопросе

«что будет, если?..».

Рассмотрим два подхода к построению сценария, или

**два способа сценарного мышления.**

Вы может возразить, что сценарная методология не нова и широко используется. Например, крупными нефтяными и другими компаниями для оценки возможных тенденций на рынке и выработки стратегических решений. Да, применение сценариев действительно встречается в бизнес-стратегиях, при работе над государственными решениями и т. д. Но это

*пассивные сценарии*. Упрощенно это вы глядит так: берутся две крайние возможные тенденции развития событий: оптимистическая и пессимистическая. Первая показывает, как может повести себя рынок (объемы производства, цены, поведение участников) в самом лучшем варианте. Вторая — показывает то же самое, но в худшем для нас случае, когда обстановка будет складываться не в нашу пользу,

либо эта польза будет минимальной. А потом прокладывается некоторая воображаемая программа действий между этими двумя крайностями, которая и называется оптимальной линией нашего поведения. Такой сценарий отвечает на вопрос: что делать, если обстановка будет меняться: так или иначе?

### ЕЩЕ СМОТРИТЕ: Польза и издержки экономического роста

Гораздо более содержательным и полезным мы считаем

**деятельный сценарий.** Он отвечает на вопрос: что будет, если мы поступим так или иначе? В первом случае мы оставляем инициативу внешним обстоятельствам, во втором — оцениваем последствия собственных действий. Здесь у нас появляется гораздо больше вариантов в зависимости от обстановки и наших интересов. Поэтому деятельный сценарий и есть более развитый вариант мысленного управленческого эксперимента.

Фактически речь идет о

**поиске целей, о механизме целеполагания.** Построение сценария есть механизм выработки новых целей в условиях, когда организация, город, регион, государство стоят перед радикальным выбором, перед необходимостью базовых изменений. Мы оцениваем целесообразность различных вариантов наших действий в меняющейся ситуации, причем меняющейся под нашим воздействием, как следствие наших шагов. Когда наиболее целесообразный вариант признан не только предпочтительным, но и реализуемым, тогда все наши усилия должны быть направлены на движение именно к этому варианту. Потому что он становится нашей целью. Вот почему сценарный метод является средством не столько достижения цели, сколько поиска ее. Часто найти правильную цель — не менее важно, чем успешно обеспечить ее достижение.

Процедуры построения

Начинается построение сценария с

**определения критериев.** Надо поставить задачу выработки конкретного сценария, приспособленного к некоторой определяющей тенденции развития организации. Эту тенденцию необходимо

*оценить по какому-то особо значимому показателю, который формируется по определению самих руководителей, самого персонала. Это значит, что сценарий позволяет повысить управляемость будущих процессов по данному критерию. Он также дает возможность перехватить инициативу у событий (т. е. возможность опережающей реакции на эти события) и одновременно подготовиться к желательным и нежелательным вариантам. Кроме того, сценарный метод обеспечивает обозримость, сценарную наглядность, которая позволяет лучше ориентироваться в проблемах.*

*Как строятся сценарные тексты?* Они состоят из некоторых структурных компонент. Например, сценарный шаг означает переход от одной стадии рассматриваемого процесса к другой. Далее — такая компонента, как событие, т.е. наступление очередного последствия, появление новых следствий. Далее — действие: «Если будет так, то необходимо сделать то-то; если произойдет это, то необходимо сделать то-то».

Далее —

**оценки наиболее вероятных вариантов и оценки наиболее предпочтительных.** Каждое сценарное событие предлагается

*оценить по степени его желательности и по степени его вероятности.* Эти оценки могут не совпадать — наиболее желательным представляется какой-то вариант, но именно он оказывается наименее вероятным, наименее реализуемым. В этом случае нам предстоит подкрепить своими действиями вероятность наиболее желаемого варианта, если такого рода действия будут найдены, чтобы реализуемость этого желаемого варианта довести до приемлемого и реалистичного уровня.

**ЕЩЕ СМОТРИТЕ: Возможности для упрощения производства**

Сценарий предусматривает

*возможность саморазвития*, поскольку любая из групп, участвующих в его разработке, может подключиться к любому шагу, к любому из вариантов, каждый из которых может быть изменен. Сценарный текст весьма дисциплинирует не только коллективное взаимодействие, но и коллективное мышление, поскольку все, что обсуждается, соотносится с самим сценарным текстом и так или иначе должно быть в нем отражено.

Впрочем, сценарий и программа сопрягаются между собой весьма успешно. Происходит это так. Когда в сценарии мы достигаем последнего, т.е. третьего или четвертого шага по каждому из вариантов, то получаем некоторое количество возможных состояний (от нескольких до двух десятков). Эти результирующие состояния мы сопоставим между собой по шкале, кратной их количеству. Допустим, у нас получается 12 результирующих состояний, тогда и сравнение мы ведем по 12-балльной шкале. Каковы же критерии сравнения? Их два:

1. **Предпочтительность**, когда мы распределяем результирующие состояния по степени их привлекательности для нас.

**2. Реализуемость**, т. е. вероятность осуществления состояния. Сопоставление проводит специальная полипозиционная экспертная группа

*(полипозиционность означает наличие в группе участников, представляющих интересы разных подразделений, профессиональных, возрастных и прочих значимых категорий работников данной организации, а также специально приглашенных извне специалистов.).*

Итак, мы провели ранжирование результирующих состояний по двум критериям. Там, где максимальные баллы по обоим критериям совпадают или оказываются максимально близки, мы получаем наилучшее результирующее состояние, называемое целью. Найденную таким образом цель ставим на программу, т. е. работаем с ней по программной схеме, описанной выше.

Таким образом, сценарный метод использует следующие

**термины:**

- *исходное состояние* — описание существующего положения дел: слабые и сильные стороны организации, управляемые и неуправляемые факторы, тенденции, соотношение групп интересов основных действующих субъектов;
- *действие* — меры, предполагаемые для достижения каких-то состояний;
- *состояние* — описание условной ситуации, возникшей вследствие предпринятого действия (положительные и отрицательные стороны);
- *сценарный вариант* — ветка сценария, образуемая единичной парой;
- *действие* — состояние — в рамках одного шага образуется несколько вариантов; весь сценарий представляет собой разветвленную сеть вариантов;
- *сценарный шаг* — включает в себя набор пар «действие — состояние» по всем вариантам; это стадия в развитии сценария;
- *результирующее состояние* — описание условной ситуации, возникшей на последнем шаге сценария применительно к каждому из последних действий.

Каждый сценарный шаг разумно обозначать цифрами, которыми нумеровать каждую пару — «действие — состояние», с тем чтобы в работе над сценарием пользоваться не названиями действий и состояний, а их номерами. Правда, номера эти получаются сложными, например, если первые действия и вызванные ими события будут обозначаться цифрами 1, 2, 3, то уже следующие от них шаги будут пронумерованы так: 1.1, 1.2, ..., 1.2.2, 3.1.2 и т.д. Потом происходит наращивание соответствующих номеров применительно к каждому действию и состоянию.

Сценарий перебирает все возможности, достижимые из конкретного исходного состояния. Естественно, что какие-то варианты устаревают, и тогда они вычеркиваются (вырезаются, заклеиваются), на их месте могут появляться новые.

По мере практической реализации сценария происходит его интенсивное преобразование, он все время находится в динамике.

Чем хорош сценарный метод?

- Он соединяет все точки зрения на одном планшете, увязывая их между собой вариантами. Каждый участник работы может встроить в сценарий свой способ действий от любого состояния, значимого для него.
- Сценарий дает наглядное представление обо всем, что может произойти с организацией, в графической форме.
- Разработка сценария доступна одновременно большому количеству людей и групп и вовлекает таким образом в работу над будущим значительную часть персонала организации.

Как строить сценарий?

Кто-то из работников или группа описывают исходное состояние так, как они его понимают. Затем схематически пририсовывают условные рамки исходного состояния, возможные и целесообразные действия. Краткое описание каждого действия обводится овалом. От данного действия нужно провести стрелку горизонтально или по диагонали и начертить прямоугольник, в который поместить краткое описание возможного состояния, вытекающего из этого действия. Вначале авторы сценария могут остановиться на первом шаге и предложить рассмотреть полученную схему носителям других групп интересов. Важно соблюдать следующее правило: каждый новый участник не упраздняет ни один из имеющихся вариантов без согласия других участников работы, но пририсовывает свой вариант, к любой точке сценария. Поэтому сценарий может включать противоречивые, несовместимые варианты.

В случае сильных разногласий некоторые группы могут составлять конкурирующие сценарии, и тогда после их завершения надо сопоставлять результирующие состояния. Тогда самой трудной оказывается работа на завершающей стадии — «оценка результирующих состояний по предпочтительности и реализуемости» (см. выше). Интеграция работы на этой стадии может быть проведена экспертной группой, составленной из представителей других рабочих групп. В итоге, конечно, слово за лицом, принимающим решения.

Организация процессов выполнения решений на стратегическом и тактическом уровне изучается в курсе «Разработка и принятие управленческих решений». Методы реализации стратегий вы можете изучить в курсе «Стратегический менеджмент» при обучении по индивидуальной программе.

**Также смотрите**

---