



Сценирование



ОТКРЫТЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Сколково

ОТКРЫТЫЙ БУДУЩЕМУ



1. Сценирование

2. Метод сценирования (повторение пройденного)

3. Алгоритм сценирования

- Анализ и проблематизация объекта сценирования, выделение существенных трендов.
- Выделение ключевых игроков.
- Описание рамок сценирования.
- Определения целеполагания базового сценария.
- Моделирование субъективных факторов развития ситуации. Построение Базового сценария.
- Экспертный анализ Базового сценария. Переход от Базового сценария к пространству сценариев.
- Исследование межсценарного взаимодействия. Оценка Базового сценария в терминах рисков альтернативных сценариев.
- Возврат в проектное пространство.

Сценирование

Кризисом
индустриальных
форм управления

Переход к сценарному управлению обусловлен:

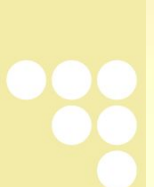
Кризисом проектности вследствие резкого увеличения плотности проектного пространства (ожесточенной конкуренции проектов)

Кризисом субъектности ввиду увеличения числа «игроков» на международной и внутристрановой аренах и пропорциональному сокращению возможностей этих игроков



Сценирование

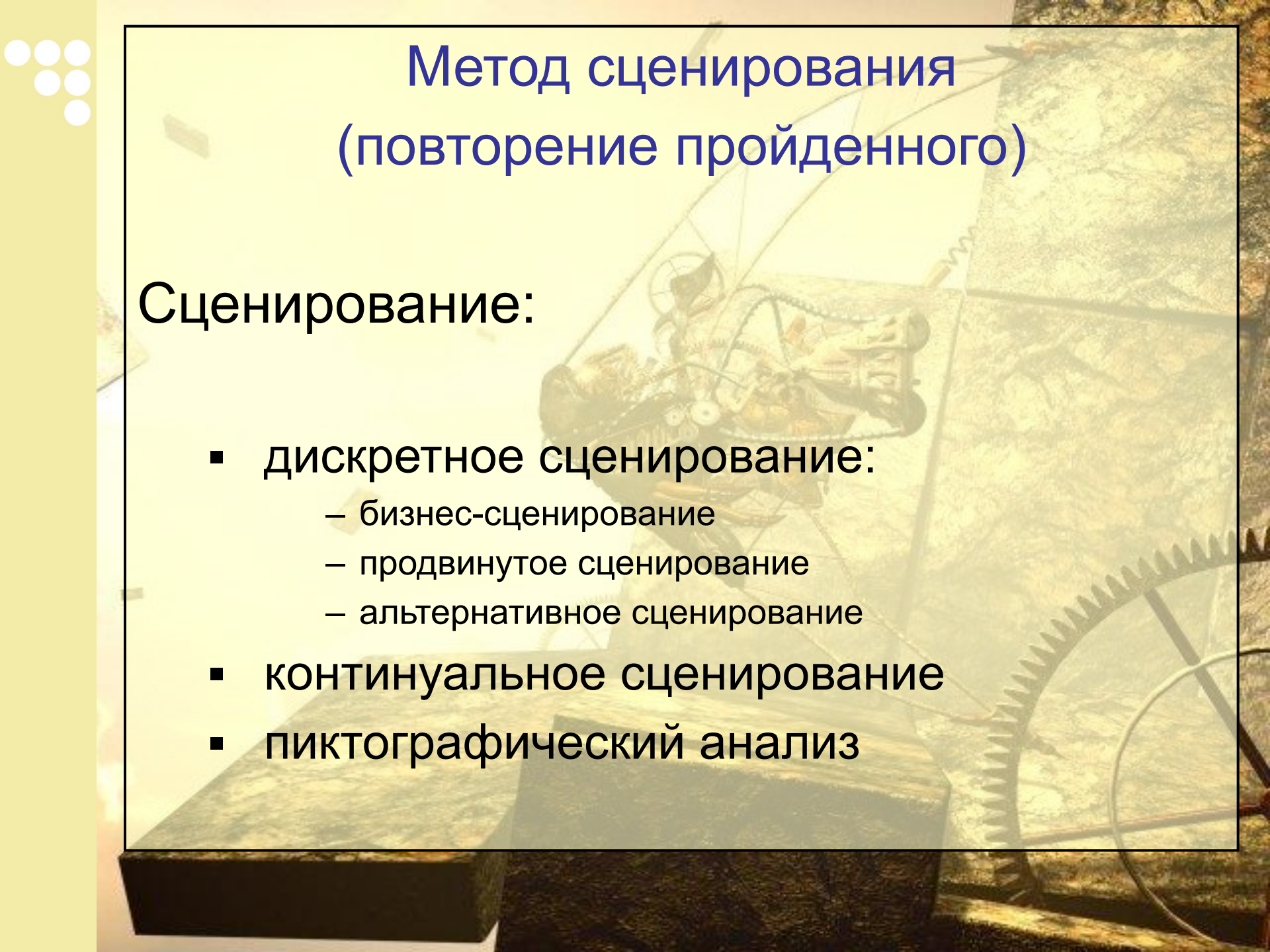
- Сценарная модель
- Целеполагание
- Рамки сценирования
- Техника сценирования
- Пространство сценирования, заданное в форме матрицы сценариев
- Рефлексия сценирования
- Восстановление рамки индустриального управления



Сценарий есть элемент пространства сценирования.
Совокупность сценариев образует
сценарную матрицу

Сценарий содержит:


- Описание субъектов сценирования с указанием их целеполагания, основных трендов, доступных ресурсов;
- Описание хронологических, географических и концептуальных рамок сценирования;
- Целеполагание сценария;
- Контурное описание сценария (сценарную гипотезу);
- Механизм, позволяющий учесть влияние субъективных факторов на сценарий;
- Механизм, позволяющий учесть влияние объективных факторов на сценарий;
- Мифо-фактологическое наполнение сценария.



Метод сценарирования (повторение пройденного)

Сценарирование:

- дискретное сценарирование:
 - бизнес-сценарирование
 - продвинутое сценарирование
 - альтернативное сценарирование
- континуальное сценарирование
- пиктографический анализ



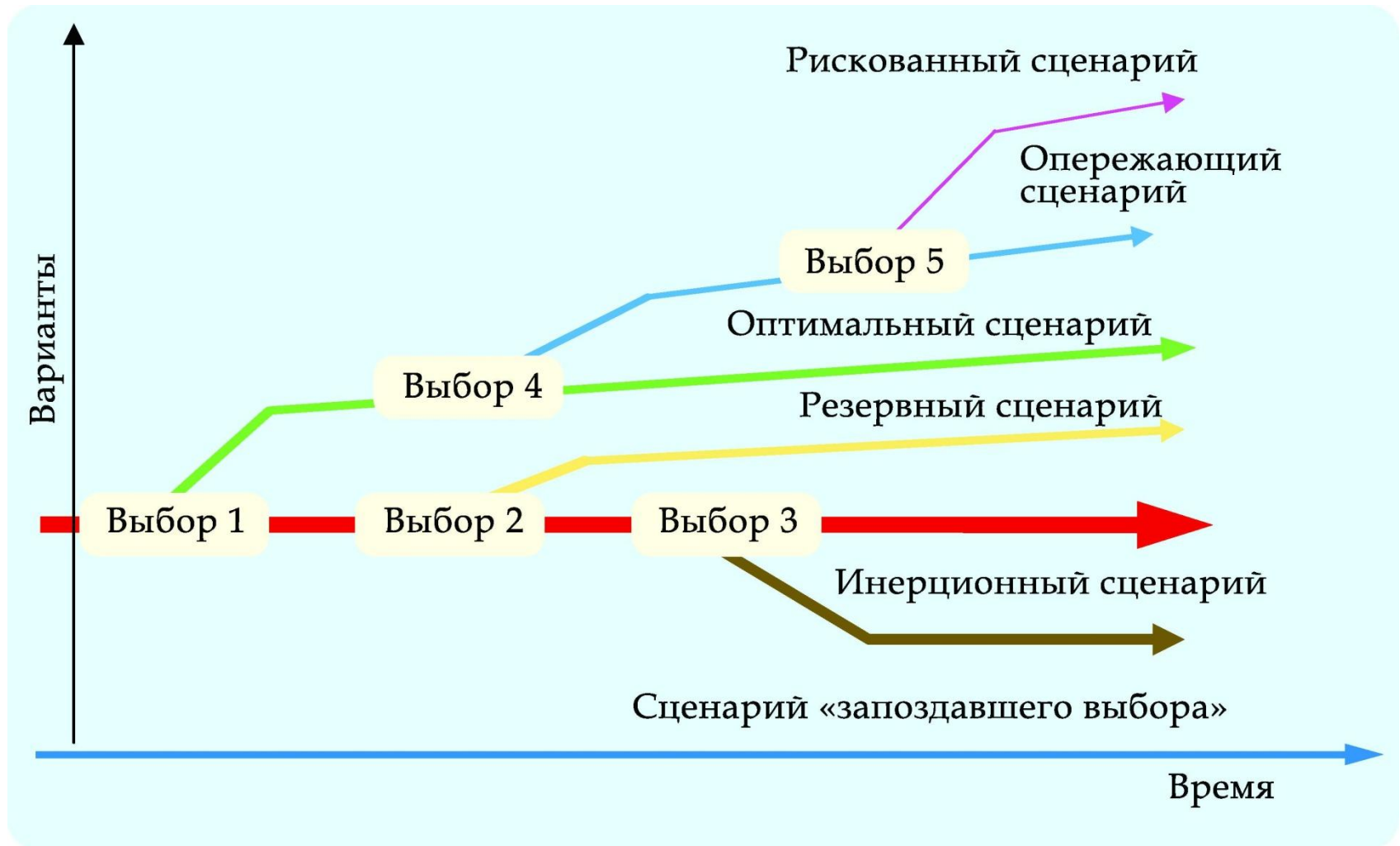
Дискретное сценарирование основано на неизменности прошлого и вариантности Будущего

Сценарные ветви альтернативны

Сценарии не взаимодействуют между собой

Ключевые понятия:
сценарная развилка
окно возможностей
сценарный выбор (акт управления)

Дискретное сценарирование



Продвинутое сценарирование

Три категории управляющих воздействий:

- Тренды
- Драйверы или мегатренды, учет упущенных сценарных ветвей
- «Дикие карты» – внешние по отношению к системе возмущения



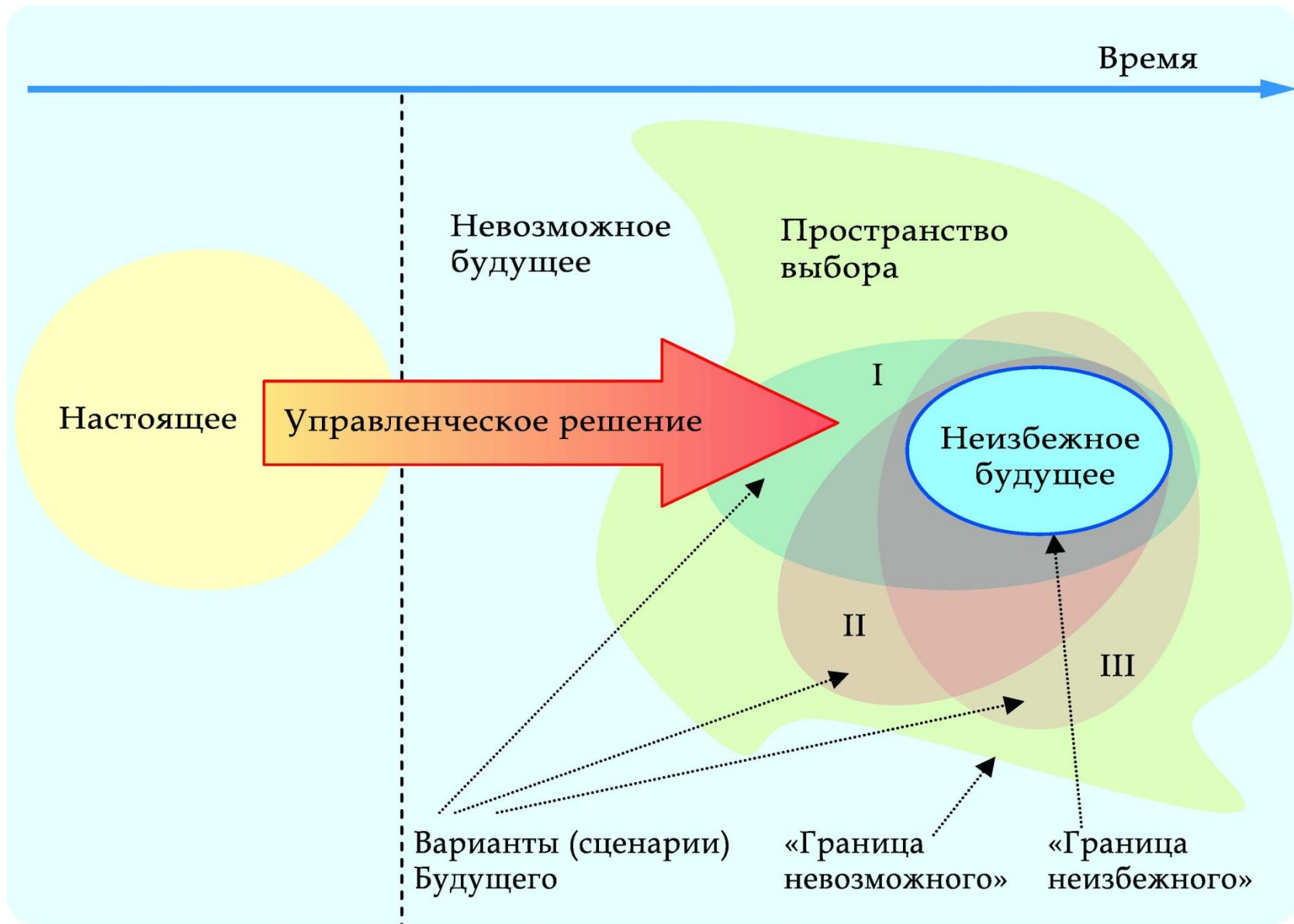
Континуальное сценарирование

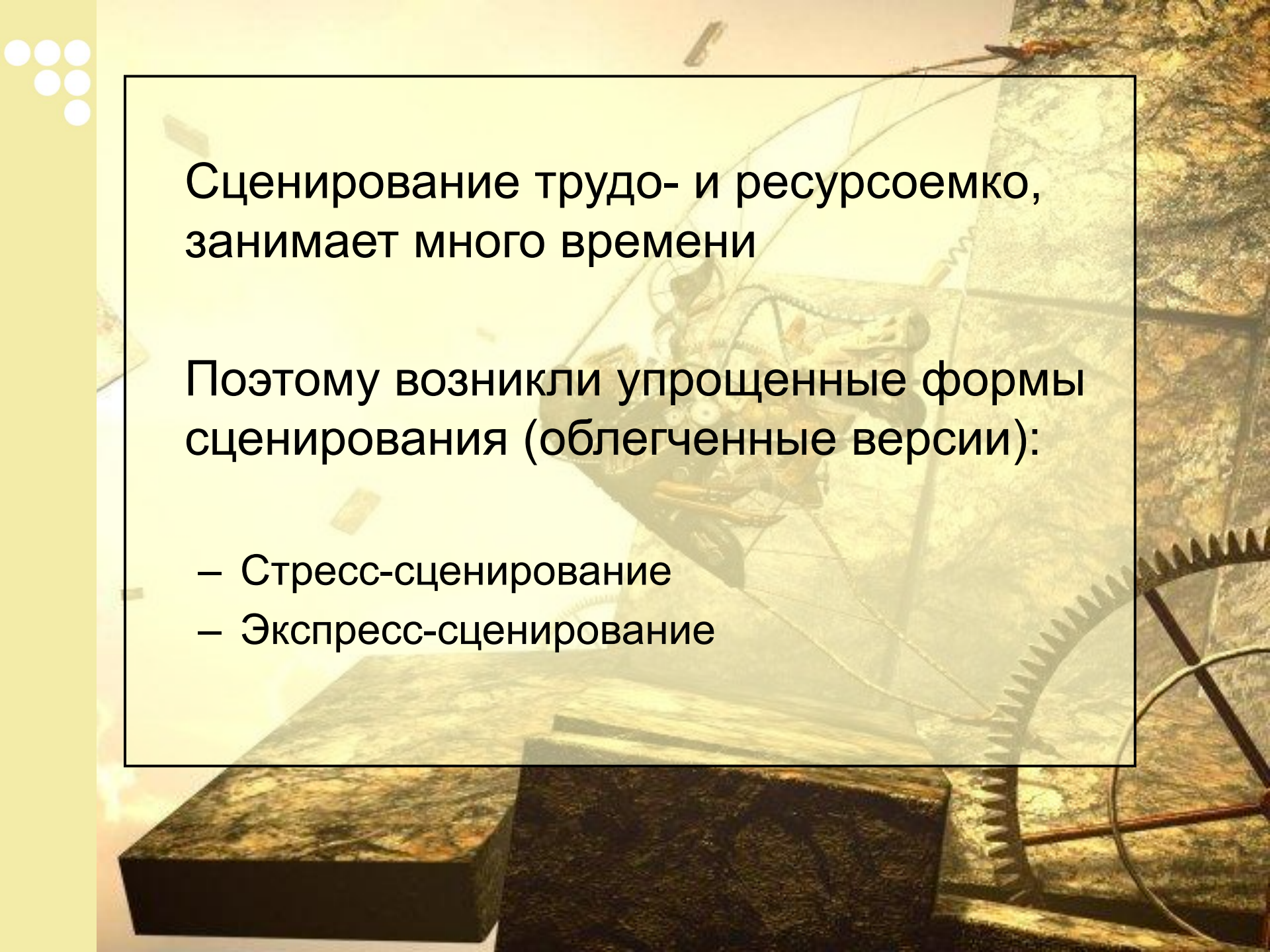
Число сценариев бесконечно, но любой представим как линейная комбинация нескольких предельно возможных сценариев.
Определено **Неизбежное Будущее** – общее ядро всех сценариев.
Разрабатываются возможные версии развития такого ядра.

Заказчик выбирает **Базовый сценарий**, остальные сценарии рассматриваются как риски Базового.



Континуальное сценарирование





Сценирование трудо- и ресурсоемко,
занимает много времени

Поэтому возникли упрощенные формы
сценирования (облегченные версии):

- Стресс-сценирование
- Экспресс-сценирование

Алгоритм сценарирования

1. Проанализируем объект сценарирования с точки зрения предъявленных Заказчиком граничных условий и требований.
2. Проблематизируем объект, выделив ведущие вызовы, основные разрывы и иные типы структурообразующих противоречий.

Шаги (1) и (2) могут быть проделаны:

аналитически,
через интервью Заказчика;
социологическим исследованием;
организационно-деятельностной игрой.

Алгоритм сценирования

3. Определим **уровень исследования**, отбросив часть факторов (системных противоречий).

4. Выделим акторов (субъектов сценирования), сопоставим их с противоречиями в системе, то есть обозначим их позицию.

Результатом первого этапа сценирования являются:

- **ключевые игроки**, персонифицированные в виде конкретных людей, обладающих властью, мотивом или выраженной позицией;
- **перечень ключевых вызовов и противоречий.**

Алгоритм сценарирования

5. Определяем рамки сценарирования:

- а) Формальный горизонт сценария и шаг анализа;
- б) Формальная география сценарирования;
- в) Ресурсные сценарные ограничения;
- г) Аксиология Заказчика;
- д) Геопланетарные предпочтения Заказчика;
- е) Тип времени, шаг развития, индикаторы развития;
- ж) Тип пространства, форматы связи пространств;
- з) Ограничения, носящие субъективный характер.

Результатом шага является **параметризация сценария** – выделение показателей развития, погружение сценарного пространства в геопланетарную реальность, учет субъективных факторов.



Алгоритм сценарирования

6. Описать конечное состояние, которое должен реализовать Базовый сценарий (целеполагание сценарирования).

7. Выделить **локусы Будущего**, основные тренды, которые могут считаться неизменными за период сценарирования, и разрывы, заключенные в эти тренды.

Алгоритм сценирования

8. Подготовка к игре, изучение сценарных материалов.
9. Тренинг входа в игру.
10. Предъявление субъективных игровых целей — проблематизация сценарных ограничений и сценарных конфликтов.
11. Проведение игры.
12. Послеигровая аналитика.

Далее проводится ролевая или расстановочная игра



Содержанием игры является пошаговое столкновение стратегий, которые играющие предлагают Посреднику.

Задачей игры является создание Реальности, верифицированной как всеми игроками, так и Посредником.

Игра предназначена также для поиска «Диких карт» третьего рода (непредсказуемых инноваций).



Посредник осуществляет одновременно следующие функции:

- Занимает позицию Бога, обладающего абсолютным знанием и возможностями, но не волей к самостоятельному действию
- Занимает позицию судьи, который заслушивает аргументы сторон и принимает решения, «исходя из внутренней убежденности»
- Занимает позицию творца, конструирующего Реальность и берущего на себя ответственность за нее

Посредник исполняет одновременно следующие функции:

- Создает и поддерживает пространство конструктивной коммуникации;
- Отслеживает невербальные реакции играющих и проецирует эти реакции в пространство сценирования;
- Задаёт фактор случайности в игре;
- Занимает позицию аналитика, фильтруя информацию, обращающуюся в игре;
- Удерживает сценарные рамки;
- Вводит в игру основные тренды, выявленные на шаге (7).

Алгоритм сценирования

13. Игра на моделирование «диких карт»
первого и второго рода —
расстановочная игра или
Знаниевый реактор.



Алгоритм сценарирования

Результатом этой группы шагов будет создание **структуры Базового сценария**, заключающего механизм конкурентной реализации целей, случайный фактор, ролевой фактор, – то есть всю группу **субъективных факторов сценарирования**.

Базовый сценарий содержит указание на сценарные разрывы, список **«диких карт»** и список **«особых точек»** сценария

Алгоритм сценарирования

14. Скелет Базового сценария высылается экспертному сообществу (вместе с системой ограничений и результатами проблематизации).

15. Эксперты высказывают свое отношение к сценарию и пространству сценария.

16. Исполнитель использует мнение экспертов, как источник альтернативных сценариев и модификатор вероятностей Базового сценария.

Результатом работы является
**насыщение сценарирования экспертным
материалом.**

Алгоритм сценирования

17. Создается схематизация сценария и соотнесение его с разработанными ранее объективными геополитическими стратегиями, геоэкономическими принципами, геокультурными императивами.

18. Простраивается геоэкономический баланс Базового Сценария.

19. Создание текста на основе структуры Базового сценария

На этом этапе возникает набор продуктов:

- Структура Базового сценария;
- Краткая форма мифо-фактологического наполнения сценария (ситуационный текст);
- Художественный текст на основе Базового сценария.

Алгоритм сценарирования

20. Застраивается сценарное пространство (в континуальной модели) или создаются альтернативные сценарии (в дискретной модели).

21. Рассматриваются механизмы взаимодействия сценариев.

Предполагается, что в «точках ветвления» решающее значение имеет свободный выбор лиц, принимающих решения (ЛПР).

Наличие альтернативных сценариев модифицирует их пространство выбора, убирая уникальные, то есть наименее вероятные сценарии, как содержащие в себе **риск альтернативности**.

Ситуационное управление нуждается в особой гуманитарной технологии, обучающей проблематизировать, схематизировать, формализовать этот риск.



Требования к событийному наполнению сценарного пространства

- Максимальное количество событий должно быть инвариантно по отношению к выбору сценария (**эффект событийной устойчивости мира**)
- Интерпретация событий может произвольно варьироваться от сценария к сценарию
- Контекст события образуется всей совокупностью его интерпретаций
- Сценарий тем менее вероятен, чем больше уникальных событий он содержит

Алгоритм сценирования

На этом шаге **Базовый сценарий** соотносится с возможными альтернативами и обретает черты системы с самодействием, способной распаковываться и порождать дополнительные смыслы



Алгоритм сценарирования

22. Создается гипотеза о таком преобразовании Базового сценария, при котором риски либо минимизируются (аналитический класс стратегий), либо концентрируются в определенной области (неаналитический класс стратегий).

В первом случае риски хеджируются за счет уменьшения ценностного содержания сценария. Во втором – подразумевается наличие некоторых схем работы с модификациями исторических вероятностей.

Результатом шага является **представление матрицы сценариев как «матрицы рисков» Базового сценария.**

Алгоритм сценирования

23. Возврат в пространство стратегирования: переупаковка ресурсов в логике Базового сценария. Создаваемая на основе проработанного сценария стратегия содержит совершенно иной контекст, нежели обычное стратегирование. В ней содержатся в компактифицированной форме альтернативные сценарии, механизм межсценарного взаимодействия, матрица рисков.

Окончательным продуктом работы является стратегия (гипотеза стратегического маневра), опирающаяся на объективный анализ и содержащая учет субъективного (личностного) фактора.

Алгоритм сценирования

Продукт должен
содержать:

- Описание стратегии
- Структурное, полное и развернутое описание Базового сценария
- Структурное описание альтернативных сценариев

- Описание системы сценарных ограничений
- Описание механизма межсценарного взаимодействия
- Анализ рисков