

# ИГРА С БУДУЩИМ

---

Семинар в ВШЭ  
15 февраля 2005 года



# Про семинар

## Учебные цели

- **ВВЕСТИ В КОНТЕКСТ** идущих дискуссий относительно эволюции мировой экономики и, в этой связи, перспектив развития деловых организаций и способов управления ими
- **СФОРМИРОВАТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ** относительно
  - Существующих приемов учета неопределенности в практике управления
  - современных концепций эволюции организации и осуществления культурных изменений в них
- **ПРОБУДИТЬ ИНТЕРЕС** к дальнейшему самообразованию в этой области



# Про семинар Структура

**КАМО ГРЯДЕШИ ?**

**Сценарии  
для стратегического  
планирования**

**Эволюция организаций  
и культурная  
эволюция**

**СЦЕНАРИИ ДЛЯ  
РОССИИ**



# Комментарий к построению семинара

	Группы	Фокусирующие вопросы для дискуссий
<b>C2</b> 15 марта	Откуда берется сознание ? Как мы думаем ?	Наука или искусство ? Современное государство ?
<b>C3</b> 12 апреля	Представления о доверии Как корпорации учатся	Что у русских особенного ? <b>Тема 2</b>
<b>C4</b> 17 мая	Успешные корпорации через 15 лет Год 2050 и Россия Выборы 07-08 и развитие до 2020	Движущие силы, неопределенности и сценарии для России Тема 2



# ПЛАН 15 МАРТА

- **ГРУППОВЫЕ ДОКЛАДЫ (18.00 – 19.00)**
  - Откуда берется сознание ?
  - Как мы думаем ?
- **ЛЕКЦИОННАЯ ЧАСТЬ (19.00 – 20.00)**
- **ДИСКУССИЯ (20.00- 21.30)**
  - Управление – наука или искусство?
  - Что такое современное государство ?



# Лекционная часть : о чем будем говорить сегодня

- **МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ / ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОБУЧЕНИЕ**
- **ЭВОЛЮЦИЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ**
- **БИЗНЕС-ИДЕЯ/СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПОВЕСТКА/МЕНТАЛЬНАЯ ПОДЕЛЬ**
- **ИЛЛЮСТРАЦИИ**
- **КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС СЦЕНАРНЫХ УПРАЖНЕНИЙ**



# МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ / ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОБУЧЕНИЕ



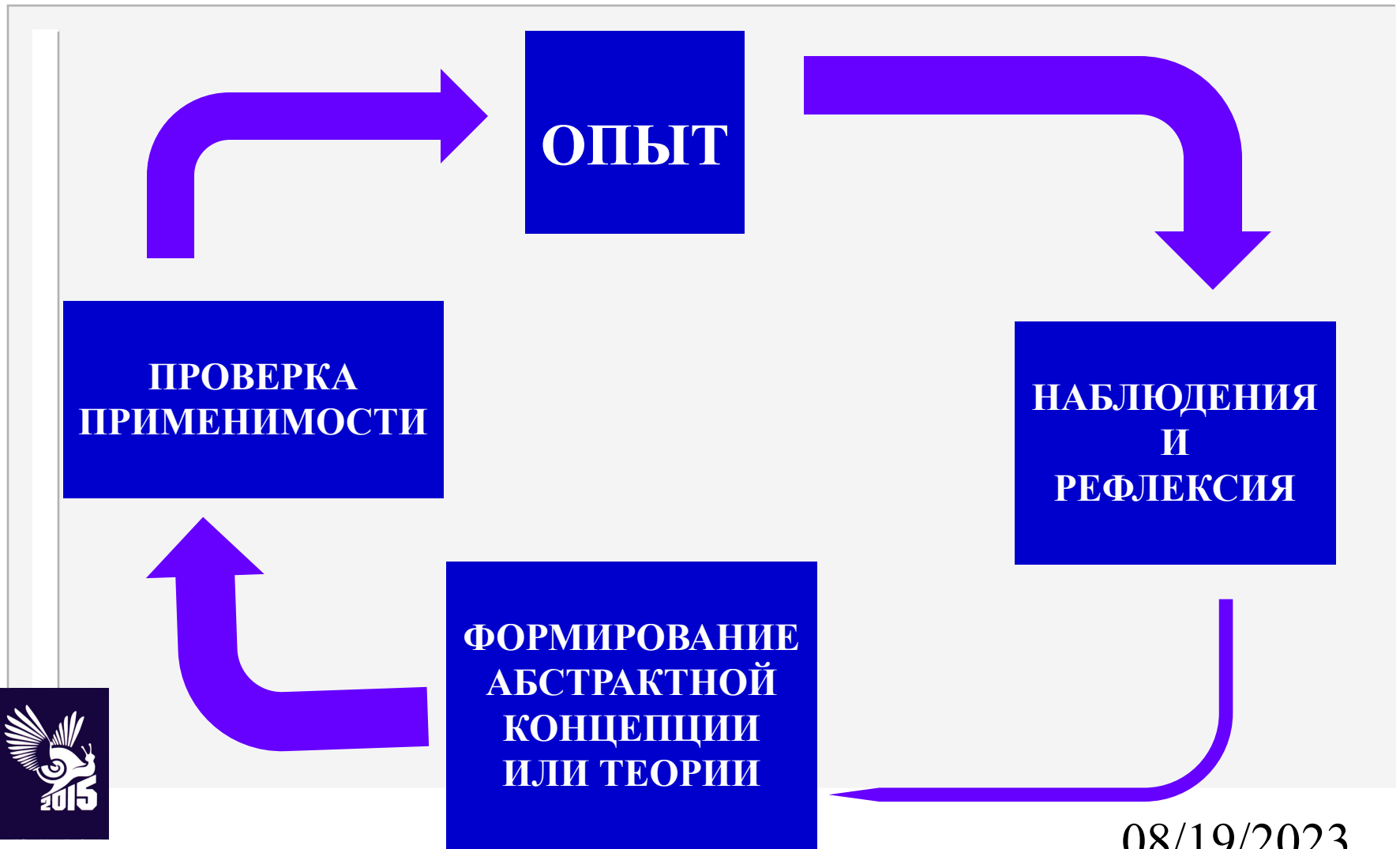
# ОПРЕДЕЛЕНИЯ МЕНТАЛЬНОЙ МОДЕЛИ

- **ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ОБЪЯСНИТЕЛЬНАЯ КОНСТРУКЦИЯ (РАМКА), ПОЗВОЛЯЮЩАЯ**
  - **ОПРЕДЕЛЯТЬ (СТАВИТЬ ПРЕДЕЛЫ)**
  - **СОЗДАВАТЬ ЛИЧНЫЕ СМЫСЛЫ (ОТ СЛОВ – ОСМЫСЛИВАТЬ)**
- **ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ФИЛЬТР, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ ПРОПУСКАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ СИГНАЛОВ И ОТСЕИВАНИЕ ПРОЧИХ**





# Концепция «петли знания» (LEARNING LOOP)



# Как работает «петля знания»

## В ЖИЗНИ



# ЭВОЛЮЦИЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ



08/19/2023

# БОЛЬШОЕ «НО»

**ЗА ПОСЛЕДНИЕ  
30 ЛЕТ ПРИРОДА  
ИЗМЕНЕНИЙ И  
ИХ СКОРОСТЬ  
ИЗМЕНИЛИСЬ  
КАРДИНАЛЬНО**

**БИОЛОГИЧЕСКИ  
ЧЕЛОВЕК  
ТОТ ЖЕ САМЫЙ,  
КОТОРЫЙ  
ВЫШЕЛ ИЗ ЛЕСА  
В НЕОЛИТЕ**

**ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ  
ЕГО МЫСЛИТЕЛЬНОЙ  
И СОЦИАЛЬНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ВСЕ ЕЩЕ  
ТРАДИЦИОННЫ**

# «НЕУДОБСТВО» ТРАДИЦИОННОГО ПОДХОДА

ПРО  
АНАЛ  
СИТУАЦ

**НЕОПРЕДЕ  
ЛЕННОСТЬ**

?

ФОРМИ  
ДУМ

?

ОПЕРАЦ  
ИЯМИ

- ПР  
РЕ  
ТЕЛ
- КО  
КУР  
ЕНТЫ
- ТЕ  
ХНОЛОГИИ
- РЕ  
ГУЛЯТОР

- КОГДА
- ГДЕ
- КАК



# Школы стратегического планирования

## Рациональная

## Эволюционная

## Сценарная

### Парадигма

Есть один  
правильный ответ  
и его просто надо  
найти

Стратегия  
«вырастает» из  
текущих действий

Планирование это  
обучение

### Ключевые слова

Миссия, SWOT  
анализ, политика  
...

Консенсус,  
соглашение,  
договоренность

Тренды, сценарии,  
неопределенности ...

### Ограничения

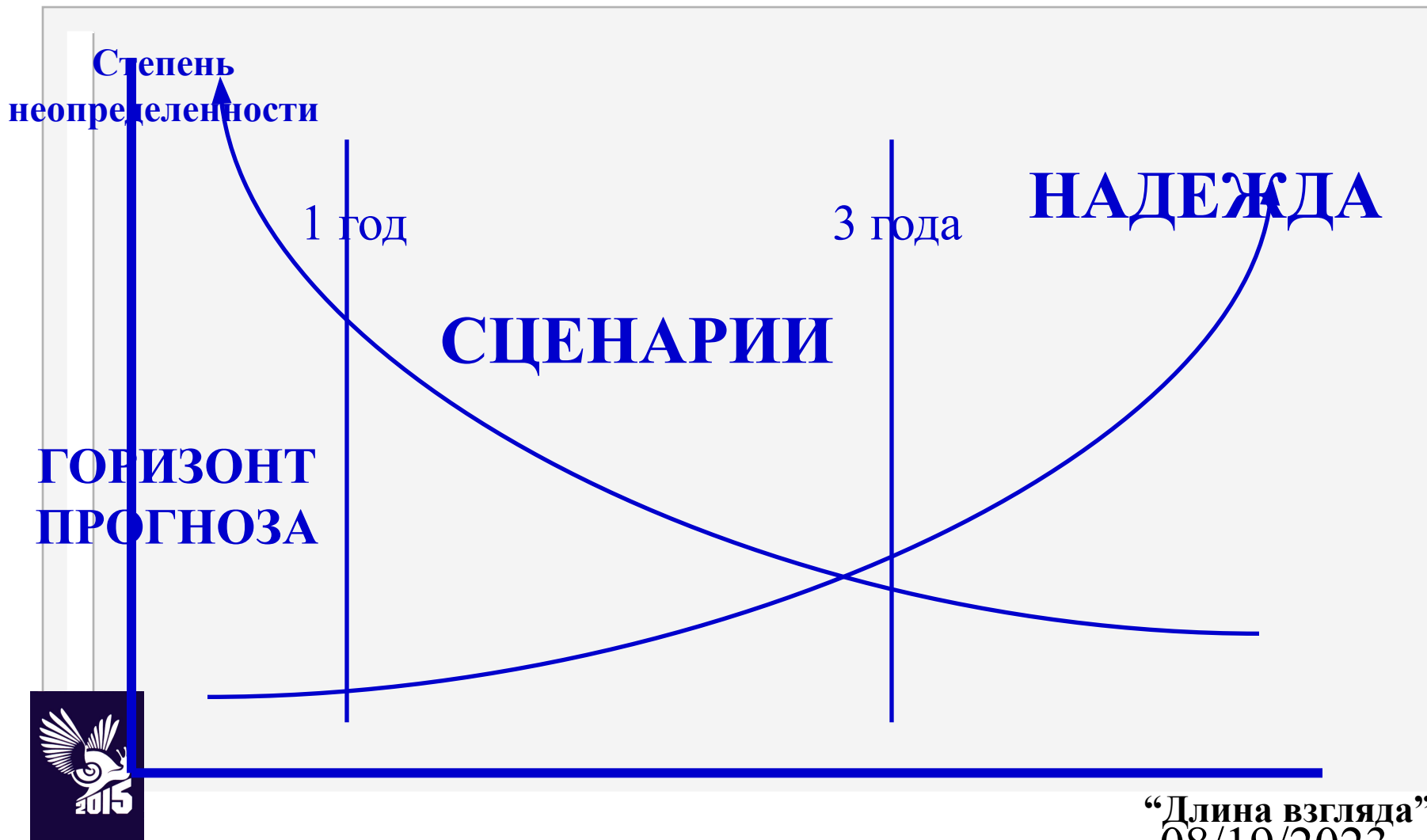
Сложность мира  
вокруг  
Скорость и новая  
природа  
изменений

Затраты времени  
“Короткий” взгляд

Эффективность  
коммуникаций  
Профессионализм и  
креативность



# ВРЕМЕННОЙ ГОРИЗОНТ



Элементы 1 и 2 должны быть сформулированы и точно определены - это задача стратегического планирования

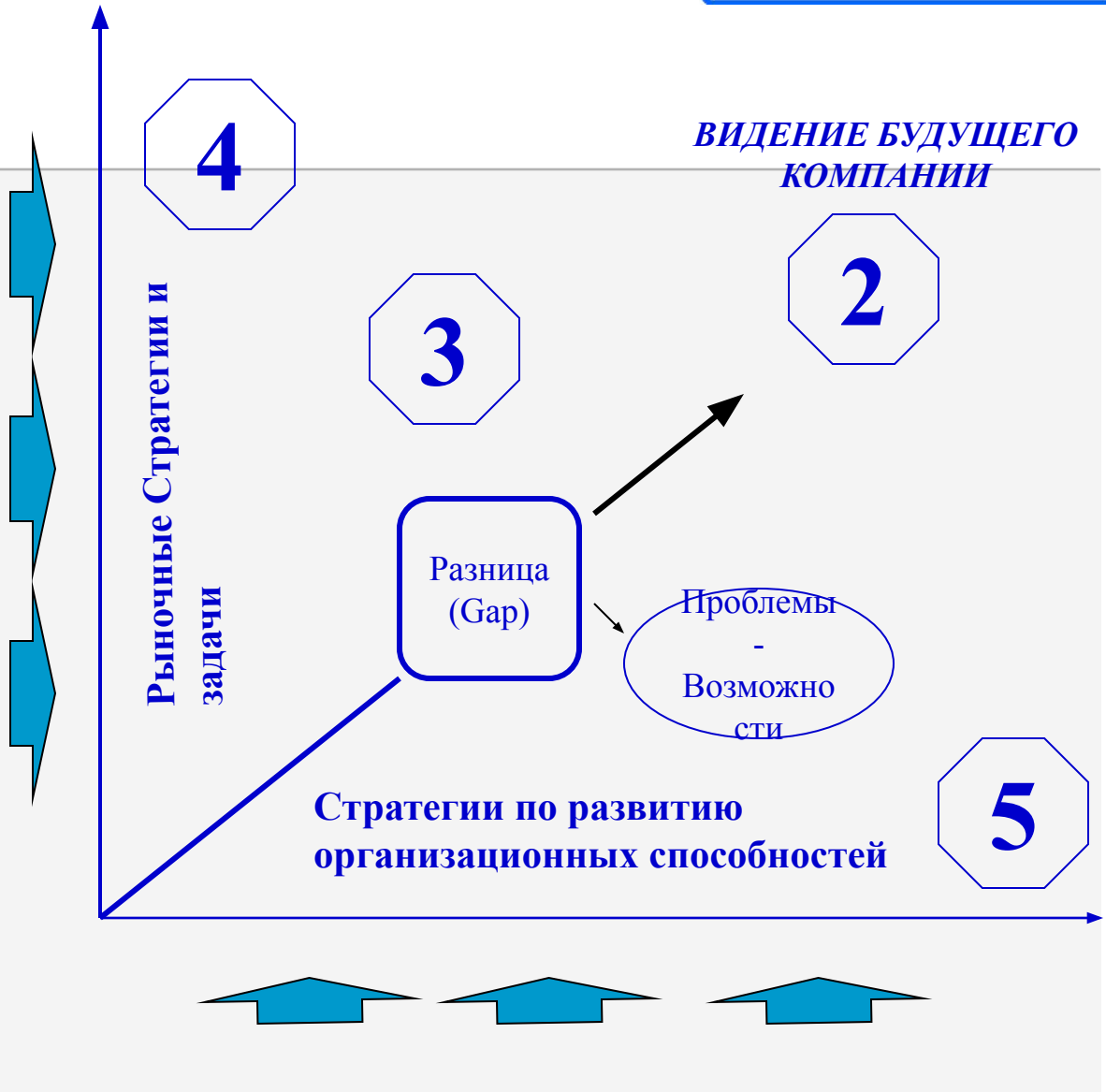
Задачами операционного планирования являются

1) определение и конкретизация элементов 3, 4 и 5 в форме Операционного Плана, под который формируется Бюджет

2) определение измерителей, позволяющих контролировать процесс реализации Стратегии



1





# Действия в условиях неопределенности

(McKinsey&Co)



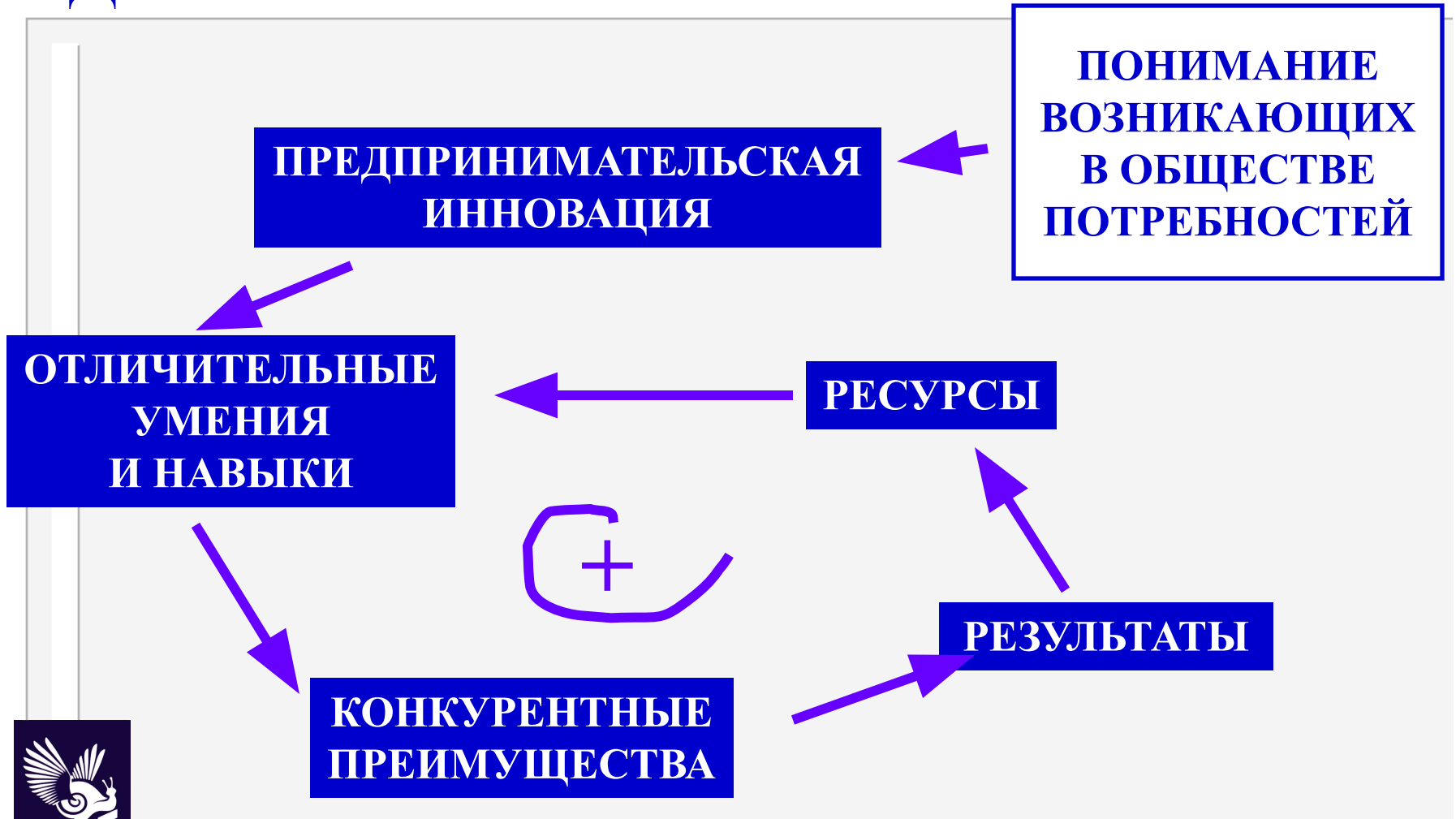
**БИЗНЕС ИДЕЯ /  
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ  
ПОВЕСТКА/ МЕНТАЛЬНАЯ  
МОДЕЛЬ**



# Бизнес Идея как концепция

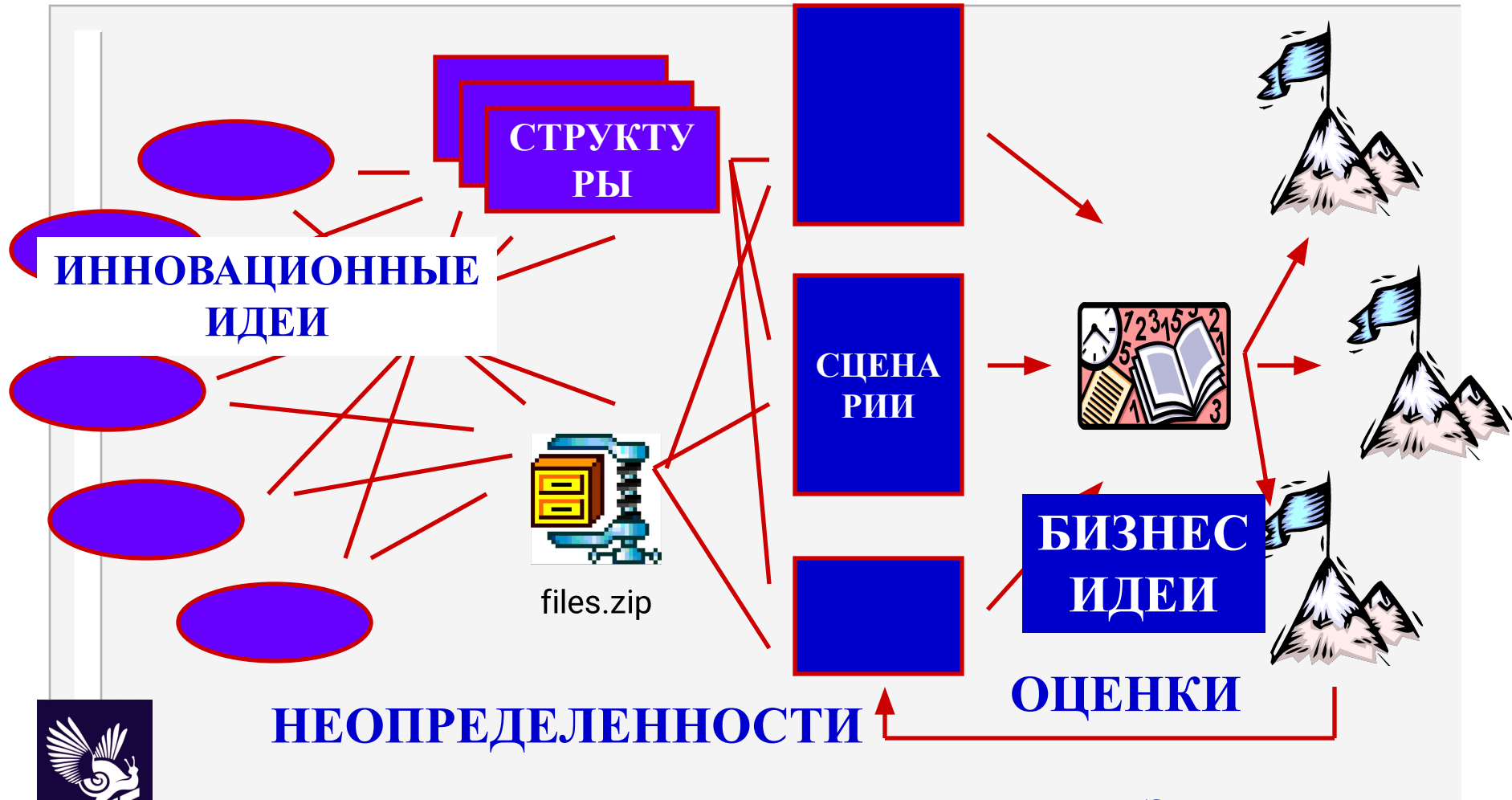


# СИСТЕМНАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕС ИДЕИ



# Стратегическая повестка

## РЕЗУЛЬТАТЫ



**ПОВЛИЯТЬ НА БУДУЩЕЕ  
МОЖНО ТОЛЬКО ВЛИЯЯ  
НА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О  
НЕМ**



## ЧТО ВНУТРИ МЕНТАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ – С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ «ДЛИННОГО ВЗГЛЯДА»?

- ГОРИЗОНТ ВЗГЛЯДА
- СТРАТЕГИЧЕСКАЯ (СЦЕНАРНАЯ) ПОВЕСТКА
- ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ
- ИГРОКИ
- НЕИЗБЕЖНЫЕ СЮРПРИЗЫ
- КЛЮЧЕВЫЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
- ВЫЗОВЫ
- СЦЕНАРНАЯ ПОЛЯНА (ПРОСТРАНСТВО)
- СЦЕНАРНЫЕ ЛОГИКИ (ПАТТЕРН)
- СЦЕНАРНЫЕ ИСТОРИИ



# КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

ПЕРЕКЛЮЧИТЬСЯ С ТРАДИЦИОННОГО ВОПРОСА

«СЛУЧИТСЯ ЭТО ИЛИ НЕ СЛУЧИТСЯ?»

К ПОИСКАМ ОТВЕТА НА ВОПРОС

«ЧТО Я БУДУ ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ  
ЭТО СЛУЧИТСЯ ?»

