

ИСТОРИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
МЫСЛИ И БИЗНЕСА.
СЦЕНАРНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ: ИСТОКИ,
ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ.
XVIII МЕЖДУНАРОДНАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ

Под научной ред.
Маршева В. И.



Экономический
факультет
МГУ имени
М. В. Ломоносова

Сборник статей



Начиная с 1996 года, стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления собираться в стенах Экономического факультета Московского Университета на международных конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса для обсуждения актуальных проблем управления. Очередная, уже 18-я конференция 2017 года на тему «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения».

За эти годы были проведены конференции по многим проблемам, но на последней из них участники единодушно поддержали идею продолжить обсуждение на очередной конференции по проблемам сценарного менеджмента. Поэтому на конференцию 2017 года были вынесены как недостаточно раскрытые на предыдущей конференции, так и новые вопросы: как на протяжении тысячелетий существования менеджмента менялись идеи и взгляды на управление в условиях неопределенности и непредсказуемости деловой среды; насколько обоснованными были причины обращения мыслителей и менеджеров прошлого к сценарному менеджированию; какие использовались методы минимизации рисков в управлении государствами, военными батальями, хозяйством, производством в условиях непредсказуемости деловой среды; в чем отличия сценарного планирования от сценарного менеджирования; в чем сегодня важнейшие причины обращения к сценарному менеджменту; какими компетенциями должны обладать разработчики и менеджеры сценариев; какова роль менеджеров в процессе реализации принятых управленческих решений в условиях неопределенности и непредсказуемости бизнес-среды организаций; можно ли и как обучить и/или научить разработке сценариев, как решающих правил в задачах с неопределенностью, и сценарному менеджированию, как системе выполнения разработанных сценариев?

**С уважением,
Сопредседатель Оргкомитета ИУМ-2017,
Научный редактор трудов конференции,
д.э.н., заслуженный профессор Московского университета,
Маршев Вадим Иванович**

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

имени М.В. ЛОМОНОСОВА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ



**XVIII МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И БИЗНЕСА**

**«СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ИСТОКИ, ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ»**

г. Москва, 29-30 июня – 1 июля 2017 г.

МОСКВА 2017

THE LOMONOSOV MOSCOW STATE UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS



**XVIII INTERNATIONAL CONFERENCE
ON HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHT
AND BUSINESS**

**«SCENARIO BASED MANAGEMENT:
ORIGINS, CHALLENGES, SOLUTIONS»**

Moscow, June29-30 – July 01, 2017

MOSCOW 2017

УДК 65.012.23

ББК 65.02

И 90

Научный редактор – *В. И. Маршев*
Технические редакторы – *И. В. Дволучанский, Н. И. Розенберг*

И 90 История управленческой мысли и бизнеса: истоки, проблемы, решения..
XVIII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова,
Экономический факультет : материалы конференции 29-30 июня - 1 июля 2017 г// Под
науч. ред. В.И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени
М.В. Ломоносова, 2017. - 230 с.

ISBN 978-5-906783-65-3

Начиная с 1996 года, стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления собираться в стенах Экономического факультета Московского Университета на международных конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса для обсуждения актуальных проблем управления. Очередная, уже 18-я конференция проводится летом 2017 года по теме «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения».

В данном сборнике представлены доклады участников 18-ой конференции, как ответы на такие вопросы: как на протяжении тысячелетий существования менеджмента менялись идеи и взгляды на управление в условиях неопределенности и непредсказуемости деловой среды; насколько обоснованными были причины обращения мыслителей и менеджеров прошлого к сценарному менеджированию; какие использовались методы минимизации рисков в управлении государствами, военными баталиями, хозяйством, производством в условиях непредсказуемости деловой среды; какие использовались и используются методы минимизации рисков в управлении государствами, военными баталиями, хозяйством, производством, семейным бизнесом; в чем отличия сценарного планирования от сценарного менеджирования; в чем сегодня важнейшие причины обращения к сценарному менеджменту; какими компетенциями должны обладать разработчики и менеджеры сценариев; какова роль менеджеров в процессе реализации принятых управленческих решений в условиях неопределенности и непредсказуемости бизнес-среды организации; можно ли и как обучать и/или научить разработке сценариев, как решающих правил в задачах с неопределенностью, и сценарному менеджменту, как системе выполнения разработанных сценариев?

ISBN 978-5-906783-65-3

© Экономический факультет
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017
© Коллектив авторов, 2017

ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ

- *Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова*
- *Экономический факультет МГУ*
- *Ассоциация выпускников ЭФ МГУ*
- *Некоммерческое партнерство «Научно-консультационный центр «Обучение в течение всей жизни»»*
- *Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»*
- *Журнал «Управленческие науки»*

ОРГКОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ

А. А. АУЗАН – сопредседатель, д.э.н., проф.,
декан экономического ф-та МГУ;

В. П. КОЛЕСОВ – сопредседатель, д.э.н., проф.,
президент экономического ф-та МГУ;

В. И. МАРШЕВ – сопредседатель, д.э.н., проф.,
экономический факультет МГУ;

А. Е. ШАСТИТКО – зампредседателя, д.э.н., проф.,
замдекана по науке экономического ф-та МГУ;

О. С. ВИХАНСКИЙ – д.э.н., проф. ЭФ МГУ, декан ВШБ МГУ;

Н. П. ИВАЩЕНКО – д.э.н., проф., замдекана ЭФ МГУ;

М. В. ПАЛТ – к.э.н., доц., замдекана ЭФ МГУ;

И. Г. ТЕЛЕШОВА – к.э.н., доц., замдекана ЭФ МГУ.

ТЕХНИЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ

к.э.н., ст. преп. **Светлана Щелокова**

м.н.с. **Иван Дволучанский**

м.н.с. **Наталья Розенберг**

асс. **Ирина Сулова**

СПИСОК УЧАСТНИКОВ

1. **АЗАРОВА Виктория Алексеевна** – редактор, издательство «ДЕКОМ» (г. Нижний Новгород), viktorya.azarova@yandex.ru
2. **АКСЕНОВ Виктор Алексеевич** – к.и.н., доцент кафедры менеджмента в сервисе и туризме, Институт экономики и предпринимательства ННГУ имени Н.И. Лобачевского, НИУ (г. Нижний Новгород). Aksv5@rambler.ru
3. **АЛИФАНОВА Татьяна Ильдаровна** – аспирант кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), tatyana.alifanova@gmail.com
4. **АЛТУХОВ Сергей Витальевич** – к.э.н., зам директора Центра спортивного менеджмента экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), докторант ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), altukhov@rambler.ru
5. **АРПЕНТЬЕВА Мариям Равильевна** – к.п.н., доцент Калужского государственного университет (г. Калуга), mariam_rav@mail.ru
6. **АРХИПОВ Иван Сергеевич** – бакалавр ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), arhipov1995@yandex.ru
7. **АУЗАН Александр Александрович** – д.э.н., профессор, декан ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), dean@econ.msu.ru
8. **БАЙКОВА Ирина Михайловна** – д.г.н, профессор кафедры сервисной и конгрессно-выставочной деятельности Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург), irinabaykova@yandex.ru
9. **БАТАЕВА Бэла Саидовна** – к.э.н., доцент, профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва), b.bataeva@gmail.com
10. **БЕКОВА Диана Дмитриевна** – д.п.н., доцент кафедры управления персоналом, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), bekoeva@mail.ru
11. **БОГАЧЕВ Виктор Фомич** – д.э.н., профессор, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург), vic-bogachev@mail.ru
12. **БРАТЧЕНКО Светлана Анатольевна** – к.э.н., доцент, Москва, Финансовый университет при Правительстве РФ, Департамент менеджмента, svetlana.bratchenko@gmail.com
13. **ВАСИЛЬЕВА Наталья Владимировна** – к.ю.н., руководитель проектов Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), vasilieva.n.v@gmail.com
14. **ВИХАНСКИЙ Олег Самуилович** – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления организацией ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), декан Высшей школы бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), mail@mgubs.ru
15. **ГАРАЕВ Марат Минагарифович** – к.э.н., ms4g@mail.ru
16. **ГЕРАСИМЕНКО Валентина Васильевна** – д.э.н., профессор, зав.кафедрой маркетинга ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), gerasimenko@econ.msu.ru
17. **ГЕРАСИМОВ Борис Никифорович** – д.э.н., профессор, Международный институт рынка (г. Самара), boris0945@mail.ru
18. **ДАНИЛИНА Марина Викторовна** – к.э.н., доцент, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, marinadanilina@yandex.ru

19. **ДВОЛУЧАНСКИЙ Иван Владимирович** – м.н.с. кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), ivdvoluchanski@econ.msu.ru
20. **ДЕПЕЛЯН Рузанна Амбарцумовна** – Ассистент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), rdepelyan@mail.ru
21. **ДЖИОЕВА Алеся Александровна** – д.ф.н., профессор, факультет глобальных процессов, МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), alecia28@yandex.ru
22. **ЕРОШКИН Сергей Юрьевич** – к.э.н., доцент кафедры управления проектами и программами, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (г. Москва), SYEroshkin@mesi.ru
23. **ИВАЩЕНКО Наталья Павловна** – д.э.н., профессор, зам. декана по межфакультетскому взаимодействию и инновационной деятельности ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), nivashenko@mail.ru
24. **КАШАПОВА Зульфия Салаватовна** – аспирант, Казанский федеральный университет, zkasharova@yandex.ru
25. **КИНЦУРАШВИЛИ Диана Зурабовна** – студентка, Российская таможенная академия, dikitty13@gmail.com
26. **КОЖЕВИНА Ольга Владимировна** – профессор, кафедра менеджмента, Финансовый университет при правительстве Российской Федерации (г. Москва), ol.kozhevina@gmail.com
27. **КОЛЕСОВ Василий Петрович** – д.э.н., профессор, президент экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва) kolesov@econ.msu.ru
28. **КРЮЧКОВ Владимир Николаевич** – д.э.н., доцент, член-корр. РАЕН, профессор РГТЭУ (г. Дмитров), kriuchk@rambler.ru
29. **КУДАЙБЕРГЕНОВА Нурбуви Сериковна** – специалист по контролю качества ООО «Русские Автобусы – Группа ГАЗ» (г. Москва), nurbuvi@mail.ru
30. **КУДРЯВЦЕВА Елена Игоревна** – к.п.н., доцент, департамент менеджмента Санкт-Петербургской школы экономики и менеджмента НИУ «Высшая школа экономики», eikudriavtseva@hse.ru
31. **КУЗИН Дмитрий Владимирович** – д.э.н., зав. кафедрой менеджмента Международного университета в Москве, вице-президент Европейского совета по бизнес-образованию, d.kuzin@interun.ru
32. **КУЗНЕЦОВ Андрей Евгеньевич** - предприниматель, Руководитель Kuznetsoff@Laboratory, 7905415@mail.ru
33. **КУЗЬМИЧЕВ Андрей Дмитриевич** – д.и.н., профессор МГТУ им. Н.Э. Баумана (г. Москва),gosti-ane@yandex.ru
34. **КУЯРОВА Любовь Александровна** – к.э.н., доцент кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), lkuyarova@bk.ru
35. **ЛИЗУНОВА Лариса Альбертовна** – аудитор, lisunovaLA@rambler.ru
36. **ЛЮБИМОВА Марианна Викторовна** – к.э.н., доцент кафедры финансы и кредит, Нижегородский институт управления РАНХИГС (г. Нижний Новгород), lbmv73@gmail.com
37. **ЛЮБИЦКАЯ Юлия Игоревна** - студент, Ростовский филиал Российской таможенной академии, julia.lyubickaya@mail.ru
38. **ЛЮБКИН Сергей Михайлович** - к.т.н., доцент, Российский

- экономический университет имени Г. В. Плеханова (г. Москва), s.ljubkin@usa.net
39. **МАНЮШИС Альгирдас Юозович** – д.э.н., проф., первый проректор Международного университета (в Москве), algirdas50@mail.ru
 40. **МАРШЕВ Вадим Иванович** – д.э.н., заслуженный профессор Московского университета, профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), vmarshev@mail.ru
 41. **МИРАКЯН Аракся Григоревна** – аспирантка кафедры управления организацией, ЭФ МГУ, araks-m@yandex.ru
 42. **МНАЦАКАНОВ Александр Артавасович** – аспирант кафедры философии и методологии экономики ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), a.mnatsakanov@gmail.com
 43. **МОЛЧАНОВА Ольга Петровна** – д.э.н., профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова, зам. декана ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), molchanovaor@gmail.com
 44. **НЕИЗВЕСТНЫЙ Сергей** – к.ф-м.н., д.т.н., профессор Российской ассоциации управления проектами (г. Москва), sergey@neizvestny.com
 45. **НИКОНОРОВ Сергей Михайлович** – д.э.н., ведущий научный сотрудник, экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, nico.73@mail.ru
 46. **ПАЛТ Михаил Викторович** – к.э.н., доцент, зам. декана экономического факультета по учебной работе ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), palt@econ.msu.ru
 47. **ПЛАТОНОВ Дмитрий Николаевич** – д.э.н., профессор, ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), dnpdnp21@gmail.com
 48. **ПОНОМАРЕВ Игорь Пантелеевич** – к.э.н., ст. преп. кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), ronip@mail.ru
 49. **РОЗЕНБЕРГ Наталия Игоревна** – м.н.с. кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), rozennat@gmail.com
 50. **РЫКОВА Ярославна Сергеевна** – студент, Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, yaroslavnarykova@gmail.com
 51. **САВЕЛЁНОК Евгений Алексеевич** – к.э.н., доцент, кафедра менеджмента инноваций, заместитель директора Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ (г. Москва), savelyonok@yandex.ru
 52. **СЕМУШКИНА Светлана Рафаиловна** – к.э.н., доцент кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), semyshkinasr@gmail.com
 53. **СМИРНОВ Станислав Романович** – к.э.н., доцент кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), smirnov@mgubs.ru
 54. **СОЛОВЬЁВ Аркадий Константинович** - директор департамента стратегического планирования и прогнозирования, Пенсионный фонд РФ, arksolov@yandex.ru
 55. **СОЛОГУБОВА Галина Сергеевна** – к.э.н., доцент кафедры сервисной и конгрессно-выставочной деятельности Санкт-Петербургского государственного экономического университета, en-consalt@mail.ru
 56. **СОРОКИНА Наталья Евгеньевна** – заместитель директора, МБУ «ИМЦ Железнодорожного района», sne1987@mail.ru

57. **СПИРИН Иосиф Васильевич** – д.т.н., профессор кафедры предпринимательства и логистики Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова, ivspirin@yandex.ru
58. **СУСЛОВА Ирина Павловна** – аспирантка кафедры управления организацией, экономический факультет, МГУ имени М.В.Ломоносова (г.Москва), suslovairena@gmail.com
59. **ТАРАСОВА Александра Юрьевна** – к.э.н, доцент кафедры «Экономика и финансы», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ, alexa_tarasova@mail.ru
60. **ТЕЛЕШОВА Ирина Георгиевна** – к.э.н., доцент, зам. декана по УМО ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), teleshova@econ.msu.ru
61. **ТИХЕНЬКИЙ Владимир Георгиевич** – к.п.н., доцент кафедры управления персоналом, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), tyhenky@mail.ru
62. **ТРЕГУБ Илона Владимировна** – профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва), ilonavl_fa@mail.ru
63. **ТРИФОНОВ Павел Владимирович** – к.э.н, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва), trv2005@mail.ru
64. **УСМАНОВА Талья Хайдаровна** – д.э.н., профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва), utx.60@mail.ru
65. **ФЕДОТОВА Татьяна Анатольевна** – к.э.н., доцент, Днепропетровский национальный университет имени О.Гончара (Украина, г. Днепропетровск), feduy@ukr.net
66. **ХМЕЛЬКОВА Наталья Владимировна** – д.э.н., заведующая кафедрой экономики и информатизации АНО ВО "Гуманитарный университет" (г. Москва), umnichka-72@mail.ru
67. **ХОРОШИЛЬЦЕВА Наталья Анатольевна** – к.э.н., доцент кафедры труда и персонала, экономический факультет МГУ имени М.В.Ломоносова (г.Москва), 89161537372@mail.ru
68. **ЧЕРНОВ Сергей Епифанович** – к.э.н., доцент, профессор кафедры маркетинга РГАУ-МСХА им. К.А.Тимирязева (г. Москва), sergchernov@mail.ru
69. **ЧЕРНЯЕВА Галина Владимировна** – к.ф.н., доцент, кафедра управления персоналом факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), chernyaevagv@mail.ru
70. **ШАСТИТКО Андрей Евгеньевич** – д.э.н., профессор, зам. декана по научной работе ЭФ МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва), saedd@mail.ru
71. **ШИТОВА Юлия Юрьевна** – д.э.н., доцент, профессор кафедры экономики Государственный университет «Дубна» (Московская область, г.Дубна), yu_shitova@mail.ru
72. **ЩЕЛОКОВА Светлана Викторовна** – к.э.н., н.с. кафедры управления организацией, ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова (г. Москва), shcholokova@gmail.com

Оглавление

ОТ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА	10
В.А.Аксенов ПРОБЛЕМА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЦЕНАРНОГО МЕТОДА ПРИ АНАЛИЗЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ.....	13
Т. И.Алифанова ФАКТОРЫ РИСКА, ВЛИЯЮЩИЕ НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	19
С.В. Алтухов ДОПИНГОВЫЕ СКАНДАЛЫ В РОССИИ КАК ЧАСТЬ СЦЕНАРИЯ ХОЛОДНОЙ ВОЙНЫ.....	32
М.Р.Арпентьева СЦЕНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ: ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КЛАСТЕРОВ И ФОРСАЙТ	36
Б.С.Батаева КОМПЕТЕНЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПРИНИМАТЬ И РЕАЛИЗОВЫВАТЬ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ...	53
Д.Д.Бекоева , В.Г.Тихенький БИОГРАФИЧЕСКИЙ МЕТОД КАК ОДНО ИЗ СРЕДСТВ ОБУЧЕНИЯ СЦЕНАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ	58
В.Ф. Богачев СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ РИСКАМИ.....	66
С.А.Братченко СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ГЕНЕЗИС И ПЕРСПЕКТИВЫ	70
М.М.Гараев ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ МЕТОДОЛОГИИ СЦЕНАРНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ.....	76
Р.А. Депенян ПРИМЕНЕНИЕ СЦЕНАРНОГО МЕТОДА В ФОРМИРОВАНИИ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ	78
А.А.Джиоева АЛЕКС ФЕРГЮСОН КАК КЛЮЧЕВОЙ АКТОР СЦЕНАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	85
З.С. Кашапова ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА В ПРОЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ	92
Д.З. Кинцурашвили СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИДЕРСТВО: КАКОВ ИДЕАЛ МЕНЕДЖЕРА-ЛИДЕРА?	98
В.Н. Крючков ПРИРОДА ПРИНЦИПИАЛЬНОГО СХОДСТВА МЕЖДУ СЦЕНАРНЫМ МЕНЕДЖМЕНТОМ, СЦЕНАРНЫМ ПЛАНИРОВАНИЕМ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕМ И СТРАТЕГИЧЕСКИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ.....	103

Н.С. Кудайбергенова ОСОБЕННОСТИ АЛГОРИТМА «АНАЛИЗ ДАННЫХ» ТЕХНОЛОГИИ СЦЕНАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	109
Е.И. Кудрявцева СЦЕНАРИЙ КАК АКМЕ: ОЧЕРК КОГНИТИВНЫХ ОСНОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТА	117
А.Д.Кузьмичев, Я.С.Рыкова СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ	124
Л. А. Лизунова МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ АУДИТА КАК СЦЕНАРИЙ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ	136
В.И.Маршев, И.С.Архипов «СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ», КАК НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ.	144
А.А.Мнацаканов СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ШЕЛЬФОВЫХ ГАЗОВЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ ИЗРАИЛЯ: ОПЫТ АНАЛИЗА КЕЙСА СЦЕНАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА С ПОЗИЦИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЛИБЕРАЛИЗМА	155
С.И.Неизвестный БАЗА ЗНАНИЙ В СЦЕНАРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	159
С.М. Никоноров СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ ГОРОДОВ РОССИИ.....	170
Д.Н. Платонов НАСЛЕДИЕ ПЕТРА ВЕЛИКОГО И БОРЬБА ВОКРУГ НЕГО (ПЕРВАЯ ПОЛОВИНА XVIII в.) (тезисы доклада)	173
И.П.Пономарев СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	175
Н.И.Розенберг ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЦЕНАРИЕВ В ОБУЧЕНИИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ	182
Е.А. Савелёнок КАКОЙ МЕНЕДЖМЕНТ НАМ НУЖЕН?.....	187
С.Р.Смирнов ИННОВАЦИИ, СЦЕНАРИИ, БИЗНЕС-МОДЕЛИ.....	196
Г.С. Сологубова УМЕНИЕ СПРАВЛЯТЬСЯ С НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬЮ ИЛИ СЦЕНАРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	199
Н.Е.Сорокина, Н.В.Хмелькова СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ОПЫТ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ	205
И.П.Суслова СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ ДИДЖИТАЛ211	
П.В.Трифонов ОЦЕНКА НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПОТЕНЦИАЛА НАПРАВЛЕНИЯ «СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ» В БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ БАЗАХ ДАННЫХ	214
Г.В. Черняева КАК МОЖНО ИЗМЕНИТЬ ЖИЗНЕННЫЙ СЦЕНАРИЙ?...	225

С.В. Щелокова СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ	233
---	-----

ОТ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Начиная с 1996 года, стало традицией российским и зарубежным специалистам в области управления собираться в стенах Экономического факультета Московского Университета на международных конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса для обсуждения актуальных проблем управления. Очередная, уже 18-я конференция будет проведена летом 2017 года на тему «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения».

За эти годы были проведены следующие конференции: «Развитие концепций управления» (1996 г.), «Реструктуризация предприятий в переходной экономике: теория и практика» (1998 г.), «Государство и предпринимательство» (2000 г.), «Развитие кадров управления» (2001 г.), «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002 г., 2003 г.), «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004 г., 2005 г.), «Российская модель управления» (2008 г.), «Национальные модели управления» (2009 г.), «Бизнес-модели: вчера, сегодня, завтра» (2010 г.), «Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента» (2011 г.), «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей» (2012 г.), «От стратагем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (2013 г.), «Проблемы подготовки менеджеров: вчера-сегодня-завтра» (2014 г.), «Национальные модели подготовки кадров управления» (2015 г.), «Сценарный менеджмент и лидерство» (2016 г.). Каждая из конференций сопровождалась изданием докладов её участников.

Наиболее острая дискуссия на конференции ИУМ-2016 разгорелась по поводу смыслового различия терминов «сценарий», «прогноз», «стратегия», «стратегический менеджмент», «ситуационный менеджмент», «сценарное планирование» и «сценарный менеджмент». В качестве основных научно-практических позиций и иллюстраций указанных терминов участники конференции использовали трактаты известных исследователей в области сценарного планирования и сценарного менеджмента, и собственный опыт. Нельзя утверждать, что спор завершился. Именно поэтому Оргкомитет конференций принял решение провести в 2017 году очередную конференцию по Истории управленческой мысли и бизнеса на тему «Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения». Цель 18-ой конференции - продолжить дискуссию об истоках сценарного менеджмента, узнать о результатах историко-управленческих исследований в области сценарного менеджмента, обобщить результаты новейших исследований по сценарному менеджменту, уточнить границы предметной

области «сценарный менеджмент». По-прежнему ставится задача обсудить причины обращения представителей науки и практики менеджмента к сценарному подходу в управлении организациями в условиях, прежде всего, непредсказуемости изменений бизнес-среды объектов управления – стран, регионов, организаций всех форм и на разных стадиях жизненного цикла.

Многие вопросы конференции ИУМ-2016 выносятся и на конференцию ИУМ-2017, а именно:

1. Как на протяжении тысячелетий существования менеджмента менялись идеи и взгляды на управление в условиях непредсказуемости деловой среды? Насколько обоснованными были причины обращения мыслителей и менеджеров прошлого к сценарному менеджированию? Какие использовались методы минимизации рисков в управлении государствами, военными батальями, хозяйством, производством в условиях непредсказуемости деловой среды?
2. В чем принципиальное сходство и отличия между сценарным менеджментом и сценарным планированием, сценарным менеджментом и прогнозов, сценарным менеджментом и стратегическим менеджментом?
3. В чем сегодня важнейшие причины обращения к сценарному менеджменту? Существуют ли эффективные и результативные методы принятия управленческих решений в условиях непредсказуемости? Как формируются и формулируются *решающие правила* в задачах с неопределенностью Бизнес-среды? Какие проблемы возникают в процессе менеджирования сценариями, в процессе реализации решающих правил?
4. В чем причины не-свершения решений в условиях непредсказуемости Бизнес-среды? Можно ли эти условия устранять или минимизировать их воздействия? Каково соотношение ресурсного и целевого подхода в минимизации рисков не-реализации сценариев?
5. Какими компетенциями должны обладать разработчики и менеджеры сценариев? Какова роль менеджеров в процессе реализации принятых управленческих решений в условиях неопределенности и непредсказуемости Бизнес-среды организаций?
6. Можно ли обучать и/или научать разработке сценариев, как решающих правил в задачах с неопределенностью, и сценарному менеджменту, как системе выполнения разработанных сценариев?
7. Существовали, существуют или следует создавать новые специальные методы обучения и научения «команд менеджеров», с целью подготовки их к менеджированию в условиях, прежде всего,

непредсказуемости изменений бизнес-среды объектов управления – стран, регионов, организаций всех форм и на разных стадиях жизненного цикла?

Эти и многие другие вопросы, соответствующие теме конференции, станут предметом обсуждений на очередной конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса. Они же стали и предметом статей, включенных в этот сборник.

И опять, как в прошлые годы, приятный сюрприз – достаточно большое число присланных докладов и тезисов. Другая приятная подобная же новость – есть доклады студентов, магистров и аспирантов, а не только маститых ученых и практиков. Среди докладов есть сугубо исторические, иллюстрирующие древность происхождения не столько термина «сценарный менеджмент», сколько смысла этого термина (на примерах управления военными походами и операциями, а также хозяйственной жизнью древних). Есть и результаты предметной области ИУМ по сценарному менеджменту, а также исследований по сценарному менеджменту современного этапа развития общества.

Как и в 2016 году, ознакомление и редактирование присланных статей выявило, как минимум 4 позиции в понимании относительно оригинального научно-практического термина, включенного в название конференции – к «сценарному менеджменту». Для одних авторов это почти синоним «сценарного планирования». Для вторых – это расширение понятия «сценарное планирование» до «сценарного управления» (по аналогии с аналогичной эволюцией «стратегического планирования» в «стратегическое управление»). Для третьих – это просто-напросто модный термин (хотя и порожденный непредсказуемостью бизнес-среды), который принципиально не станет парадигмой в силу самоотносительности большей части его аксиом, приводящей к логическим противоречиям (правда, в модальной, но не в формальной логике). Для четвертых – это почти парадигма, феномен, порожденный объективной непредсказуемостью, требующий как дальнейшего исследования, так и разработки технологий его использования (в одном из докладов даже предложен алгоритм измерения эффективности сценариев)

Именно обилие докладов и точек зрения вызывает интерес к дискуссиям на конференции.

С уважением,

Сопредседатель Оргкомитета ИУМ-2017,

Научный редактор,

д.э.н., заслуженный профессор Московского университета

Маршев Вадим Иванович

В.А.Аксенов

ПРОБЛЕМА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЦЕНАРНОГО МЕТОДА ПРИ АНАЛИЗЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннотация: в статье рассматривается вопрос использования сценарного метода при управлении социальными и экономическими процессами. Анализируются логика, структура и специфика метода, различные существующие подходы. Предлагаются варианты, механизмы использования метода.

Ключевые слова: сценарий, сценарный метод, сценарный анализ, сценарный менеджмент.

Сценарный метод отличается тем, что все способы и приемы анализа, прогнозирования, управления сгруппированы вокруг принятого (разработанного, спрогнозированного) сценария, ведущего к определенному (точно или приблизительно) будущему состоянию либо всей внешней среды, глобального или локального, регионального, отраслевого рынка, либо к положению субъекта на нем (организации, корпорации, государства).

Сценарий - это определенная последовательность ситуаций, сменяющих друг друга в процессе развития объекта от одного качественного состояния к другому. При этом, под ситуацией можно понимать определенную совокупность факторов, измеряемых (в той или иной мере) количественно, и связанных определенными отношениями, взаимосвязями.

Структура сценария состоит из двух частей, содержательной и количественной. Они напоминают кинематографические сценарии с прологом (история развития предприятия и созревания проблемы), основной частью (развитием сюжета ситуации, конфликтами участников принятием решения), эпилогом (принятием решения и последствиями). Сценарий представляет собой практически реализует принцип разрешения неопределенности. Большая часть сценариев реализуется стихийно в результате взаимодействия организаций, социальных групп, отдельных личностей. Ряд ученых считает, что это взаимодействие составляет объективный путь развития истории общества и анализ сценариев ради управления глобальными социально-экономическими процессами не имеет смысла в условиях быстроменяющейся внешней среды и неограниченности ресурсов (прежде всего, интеллектуальных). Это дело узкого круга ученых, «нобелевских лауреатов», которые скорее оправдывают,

объясняют происходящее. Хотя нередко эти сценарии более похожи на философско-литературные книги или фантастические романы (Сэм Фукуяма), а ошибаются, выдавая неверные прогнозы, даже самые авторитетные научные центры типа «РЭНД Корпорэйшн».

Сценарий лишь иногда становится объектом для научного анализа. Это происходит на локальном уровне (корпорация, государство, сообщество) в том случае, когда сценарий ведет к весьма желательному или нежелательному состоянию (стратегической цели, например, или банкротству). Характерно это для монополий (иногда, олигополий), регионального доминирования и вызвано необходимостью планирования текущей деятельности [1].

Анализ сценария - это попытка выявить все возможные ситуации, логику и последовательность их развития, ключевые факторы, количественно измеряемые в каждой ситуации. Все процедуры сценарного метода основаны на сочетании содержательного логико-эвристического анализа и формальных методов исследований. Основную сложность в анализе сценария представляет выявление взаимосвязей, измерение их, описание последовательности событий, с определенной вероятностью объективно влияющих на развитие ситуации.

Процесс разработки сценария реализует описательную, объяснительную и предсказательную функции. Настоящее определяется инфраструктурой, знаниями, законами, техникой и поведением потребителей и рыночных партнеров, которые слабо изменяются в краткосрочном периоде. Возмущающие события не играют еще при этом заметной роли. Оперативное планирование и управление определяется в большой степени структурами настоящего. Если же мы посмотрим в будущее, то влияние настоящего постепенно уменьшается. Спектр возможностей расширяется подобно воронке, в которую вписываются различные картины будущего (см. Рис. 1).

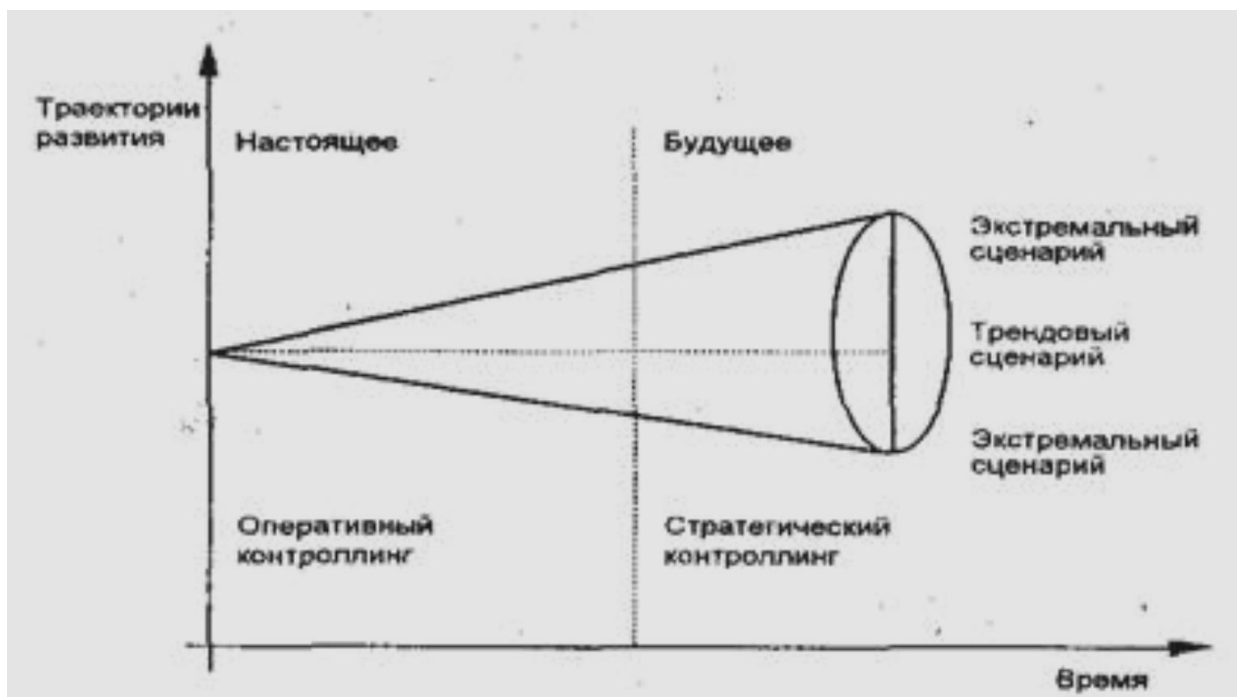


Рисунок 1 – модель «Воронка сценария»

Таким образом, модель воронки сценария используется для пояснения методики разработки и анализа сценариев. Форма воронки показывает, что изменения могут протекать в различных направлениях. Сценарий позволяет определить возможные траектории развития. Имеющиеся основные факторы дают трендовый сценарий. Другие, неучтенные факторы привести могут к экстремальным сценариям. Когда говорят о сценарии, речь идет о специальных методах прогнозирования, отличающихся от обычных. Обработывая количественные и качественные параметры получают многофакторные результаты. Оценки прошлого служат лишь для понимания взаимосвязей. Сценарии затем можно выводить из настоящей ситуации.

Кроме упомянутой модели («Воронка») сценарного анализа хотелось бы отметить еще несколько вариантов, которые использовались нами. Это модель «Хоскинга – Аксенова - Хмелева» (см. Рис.2), которая была предложена еще в 1960-е годы английским ученым А. Хоскингом и была модифицирована в 1990-е году нами совместно с известным специалистом по ВЭД Хмелевым Игорем Борисовичем (доцент АНХ им. Г.В.Плеханова). Модель прошла апробацию при реализации ряда проектов «Лукойл», «Газпром», «Оборонэкспорт» [2, 3, 4]. Взаимосвязи количественных показателей позволил предсказать ряд локальных событий на рынках США, России и Европы [5, 6]. Некоторый интерес представляет и матрица ФЦМ (см. Таблица 1), разработанная нами для анализа региональных рынков в процессе стратегического и тактического планирования

деятельности средних производственных и коммерческих предприятий, которая была апробирована в Нижегородской области в начале 2000-х годов. (Перечень факторов и модель их взаимосвязи определяется в каждом конкретном случае индивидуально под объект и проблему в программном продукте).

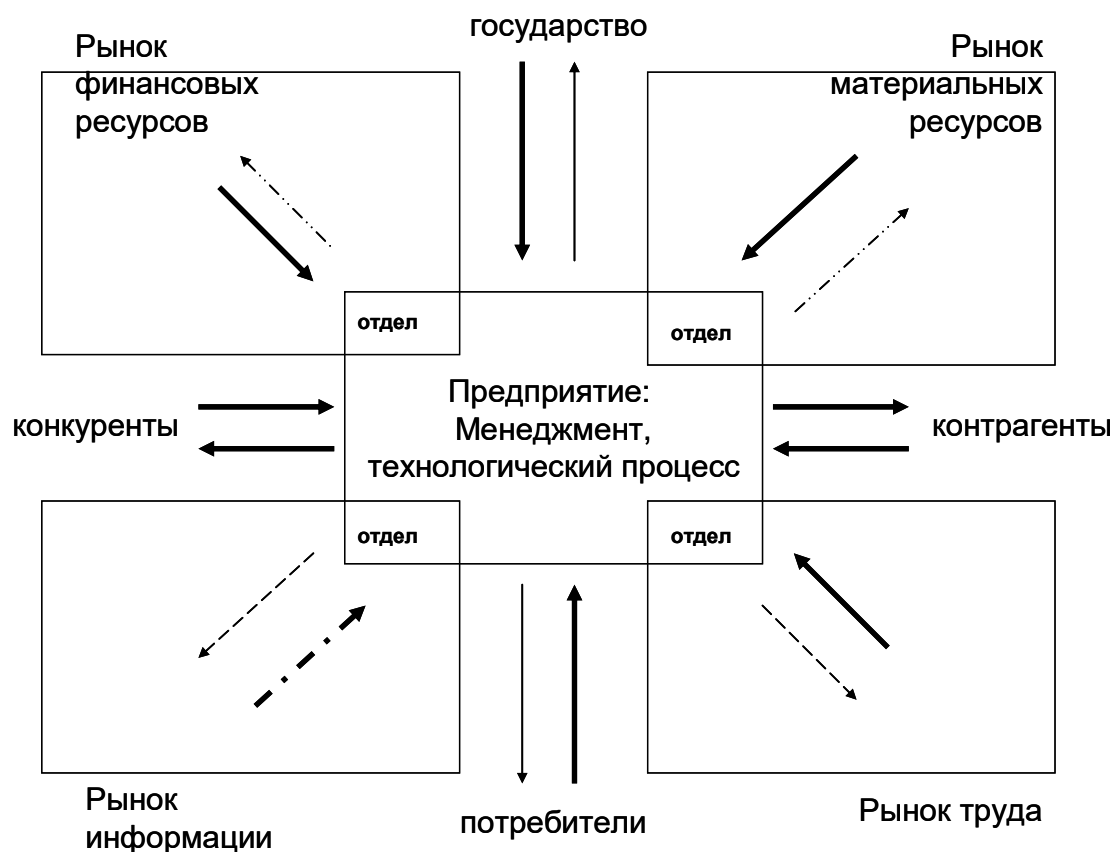


Рис.2 - Модель «Хоскинга – Аксенова - Хмелева»

Таблица 1. Функционально-целевая модель управления предприятием

ОБЩИЕ КОНКРЕТНЫЕ	Планирова- ние, прогнозира ние	Организац я, координац я	Мотивация, стимулирован ие	Учет и контрол ь
Управление финансами	1.1	1.2	1.3	1.4
Управление материальными ресурсами	2.1	2.2	2.3	2.4
Управление персоналом	3.1	3.2	3.3	3.4

Маркетинг	4.1	4.2	4.3	4.4
-----------	-----	-----	-----	-----

Надо отметить, что ряд специалистов считают самым распространенным видом анализа в стратегическом управлении SWOT-анализ. Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Этот вывод о включении SWOT-анализа в число моделей, использующих сценарный метод (иногда, SWOT-анализ включается в сценарный, иногда, сценарный рассматривается как элемент SWOT-анализа, дополняя матрицы BKG, GE и др.), на наш взгляд является недостаточно продуктивным.

Нам представляется, что, конечно, данная матрица предоставляет руководителям компании структурированное поле, в котором они могут ориентироваться, делать вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяться с распределением ресурсов по сегментам. Но следует отметить, что SWOT-анализ – это лишь один из удобных инструментов структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. Цель матрицы SWOT-анализа – определить позицию компании на рынке. Вопросы же такого типа как: позволят ли данные сильные стороны получить прибыль благодаря данной возможности или позволят ли данные сильные стороны избежать этой угрозы, - носят скорее риторический характер, чем характер анализа и более приспособлены к абстрактным умозрительным размышлениям, чем к реальным сценариям с вероятностью сбыться хотя бы «60 на 40» (типа известной модели Курно).

Более приемлемо присоединение к сценарным методам моделей типа GETS - ПЭСТ. Здесь имеются вполне конкретные социологические, технологические, политические, экономические факты, статистика. Хотя способности экономистов предсказывать динамику, например, фондовых и валютных рынков на основе фундаментального анализа (впрочем, как и технического) периодически подвергаются проверке.

Попытаемся сделать вывод. Цель сценарного метода – обеспечить прогнозами руководителей, принимающих решения в конкретных областях управленческой деятельности. Поэтому их нередко связывают со стратегическим управлением. Однако, все это требует значительных затрат времени, отвлечения профессионалов (или найма). При этом, интуитивное понимание объективного хода событий позволяет некоторым компаниям

успешно существовать на рынке, без анализа каких-либо сценариев. Некоторые руководители в России чувствовали себя успешными за счет «чуйки», как сказал однажды Владимир Потанин, умения «оседлать волну» («Евросеть» - Е. Чичваркин, «Связной» - М. Ноготков). Да и на Западе есть похожие примеры. Так, диалог между журналистом и одним из разработчиков планшетов на презентации проекта нового устройства мог выглядеть приблизительно так (воспроизводится по неофициальным материалам интернета) «Журналист: это будет новый смартфон? Разработчик: нет; Журналист: коммуникатор? Разработчик: отчасти, но скорее все же нет; Журналист: это будет компьютер? Разработчик: маловероятно; Журналист: так, что же это будет? Разработчик: пока не знаю, давайте покажу, посмотрим.» Сценарии по теории вероятности имеют свойство сбываться по «дельфийскому сценарию». И нам представляется, что понятие «сценарный менеджмент» имеет право на существование. При одном уточнении. В этой своей ипостаси он превращается из науки управления в искусство. Хотя данная гипотеза не претендует на окончательное завершение дискуссии.

Литература

1. Агеносов А.В., Хмелькова Н.В. Прогнозная модель оценки спроса с логистике // Вестник гуманитарного университета. 2013. № 3. С.17-20.
2. Бебрис А.О., Хмелев И.Б. Современные тенденции развития российских ТНК // Экономика и предпринимательство. № 12-1 (41-1). С. 712-715.
3. Хмелев И.Б., Новикова М.А. Анализ финансового рынка стран с развивающимися экономиками за 2009 год // Транспортное дело России. 2010. № 6. С. 131-134.
4. Хмелев И.Б. Развитие внешнеэкономического потенциала российского нефтегазового комплекса // Транспортное дело России. 2013. № 4. С. 70-74.
5. Хмелев И.Б. Влияние вступления в ВТО на конкурентоспособность промышленности России / Инновационное развитие российской экономики. VII Международный научно-практический форум, материалы конференции. 2014. С. 193-197.
6. Хмелев И.Б. Совершенствование механизма регулирования мировых финансов в условиях глобализации / Инновации в современной экономике: проблемы и перспективы: материалы международной научно-практической конференции / Министерство образования и науки РФ, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, Кафедра Мировой экономики и международных отношений, Кафедра Бухгалтерского учета, анализа и аудита. 2012. С. 79-87.

Т. И.Алифанова
ФАКТОРЫ РИСКА, ВЛИЯЮЩИЕ НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ
МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ В УСЛОВИЯХ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Данная статья предлагает рассмотрение факторов риска, представляющих угрозу успешному функционированию корпорации в условиях неопределенности внешней среды, на базе результатов интервьюирования топ-менеджмента ведущих международных корпораций проведенного PWC. Анализ приведенных факторов риска может быть использован для определения управленческих стратегий международных корпораций на уровне топ-менеджмента в условиях неопределенности внешней среды.

Ключевые слова: факторы риска, топ-менеджмент, стейкхолдеры, управленческая стратегия.

Tatiana Alifanova

RISK FACTORS THAT AFFECT THE MANAGEMENT STRATEGIES
OF INTERNATIONAL CORPORATIONS IN CONDITIONS OF
UNCERTAINTY

This article suggests the consideration of risk factors that threaten the successful operation of the corporation in the context of uncertainty of the external environment, based on the results of interviewing the top management of leading international corporations conducted by PWC. Analysis of these risk factors can be used to determine the strategy of crisis management at the level of top management in the context of uncertainty of the external environment.

Keywords: factors of risk, top management, stakeholders, management strategy.

Анализируя факторы, обладающие потенциалом инициировать кризисы в организациях в современных изменяющихся условиях, можно заметить, что в современном мире топ-менеджмент вынужден сталкиваться с бизнес-средой, которую становится все сложнее отслеживать и к которой становится все сложнее адаптироваться. Современная бизнес-среда уже не напоминает ту бизнес-среду, которая существовала до глобального финансового кризиса, а бизнес-ландшафт ещё не вернул себе те формы, в которых он существовал ранее, и нет однозначного ответа на вопрос вернёт ли он их вообще. Вопросы государственного регулирования бизнеса, профессионализма кадров, национальной задолженности, геополитической неопределённости и налогообложения не сходят с повестки дня руководства компаний, пытающихся сохранить темпы роста бизнеса. Более того их актуальность за последние пять лет возросла как

никогда.

Отмечая существенное расширение диапазона рисков, с которыми сталкиваются компании при оперировании в современной среде, и которые обладают потенциалом инициировать кризисы, можно назвать, но не ограничиться, такими из них как усиление государственного регулирования, геополитическая неопределённость, неустойчивость обменных курсов, недостаток квалифицированных кадров, реакция государственных органов на фискальный дефицит и долговое бремя, рост налогообложения, социальная нестабильность, кибер-угрозы, изменение покупательной способности и поведения потребителей, недостаток доверия к бизнесу, климатические изменения и загрязнение окружающей среды. На рис. 1 настоящей работы представлен график распределения рисков по их влиянию на деятельность компании.

Как следует из данной иллюстрации, первые три позиции, а именно - усиление государственного регулирования, геополитическая неопределённость, неустойчивость обменных курсов, - можно охарактеризовать как основные риски, с которыми сталкиваются компании при оперировании в современной среде. При этом, говоря о геополитической неопределённости, можно отметить, что она особенно усилилась с момента активизации деятельности во всем мире террористических группировок, многие из которых связаны с Ираком и Сирией. В свою очередь, Федеральная Резервная Система США недавно подняла американскую процентную ставку впервые за девять лет, отказавшись от монетарной политики, направленной на экономический рост в условиях неопределённости, что вместе с девальвацией китайского юаня в 2015 году поставило колебания обменного курса на третье место в числе трёх главных угроз бизнесу.

Топ-менеджеры становятся все более обеспокоены широким спектром рисков

Вопрос: Насколько вы обеспокоены следующими потенциальными экономическими, политическими, социальными и бизнес-угрозами перспективам роста вашей организации?

Три наибольшие угрозы:

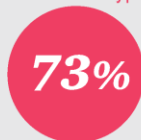
Излишнее регулирование



Геополитическая неопределенность



Изменчивость обменного курса

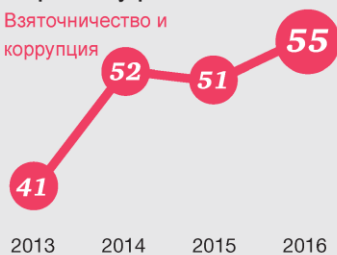


Основные угрозы:



Четыре наиболее возросших угроз с 2013

Взяточничество и коррупция



Отсутствие доверия в бизнесе



Социальная нестабильность с 2015-го г.



Потребительские расходы и поведение



База: все респонденты (2016=1,409; 2015=1,322; 2014=1,344; 2013=1,330; 2012=1,258)
Примечание: Респонденты выбирали более одного варианта ответа на этот вопрос.

Рис. 1. График распределения рисков по их влиянию на деятельность компании.

Если представить график распределения рисков по их влиянию на деятельность компании по региональному признаку, то он будет выглядеть так, как показано на рис. 2.



Примечание: одинаково учитывались респонденты, ответ которых был - "несколько обеспокоены" или "очень обеспокоены".

Рис. 2. График распределения рисков по их влиянию на деятельность компании по региональному признаку.

Как видно из графика чрезмерное государственное регулирование является одним из наиболее высоких факторов риска в Западной Европе, тогда как в Северной Америке это фактор риска, связанный с возрастающим уровнем налогообложения. Неустойчивость валютного обменного курса является наиболее значительным фактором риска для бизнеса в Африке, Латинской Америке и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Фактор риска геополитической неопределённости является доминирующим для организаций, оперирующих на Ближнем Востоке, Центральной и Восточной Европе.

Названные факторы, естественно, отличаются по степени своего влияния в различных регионах, но в своей совокупности отражают возрастающую неопределённость перспектив развития глобальной экономики, обладающую значительным потенциалом инициировать кризисы, реальность развития которых становится все более ощутимой из года в год.

Также хотелось бы обратить внимание на график распределения рисков по их влиянию на деятельность компаний по отраслевому признаку.

Вариации обеспокоенности угрозами в зависимости от отрасли

Вопрос: Насколько вы обеспокоены потенциальными экономическими, политическими, социальными и бизнес-угрозами для перспектив роста вашей организации?



Примечание: Учитывались такие ответы респондентов, как "несколько обеспокоен" или "крайне обеспокоен".

Рис.3. График распределения рисков по их влиянию на деятельность компаний по отраслевому признаку.

На рис. 4 настоящей статьи представлен график динамики роста глобальной экономики, в целом, и организации, в частности, в условиях неопределённости, обусловленной вышеприведенными факторами риска.



Рис. 4. График динамики роста глобальной экономики, в целом, и организации, в частности, в условиях неопределённости.

Сложная картина мира формируется не только с помощью геополитических и экономических тенденций. В мире происходят более фундаментальные изменения в направлении от глобализованного мира к такому, в котором будет присутствовать множество измерений власти, роста, угроз, а именно, к такому миру, который мы называем многополярным. Осуществление такого сдвига или перехода можно представить в нескольких направлениях: в направлении множественных экономических моделей, в направлении возрастающей регионализации торговли, в направлении разностороннего развития законов и свобод и в направлении отличающихся друг от друга фундаментальных систем верований современных сообществ.

На рис. 5 представлен график распределения направлений, по которым возможен переход современного глобализированного мира к его многополярной модели под действием вышеназванных факторов риска.

Топ-менеджеры должны управлять на более сложный и многополярный мир

Вопрос: Для каждой альтернативы, выберите вариант наиболее отвечающий направлению мировых изменений

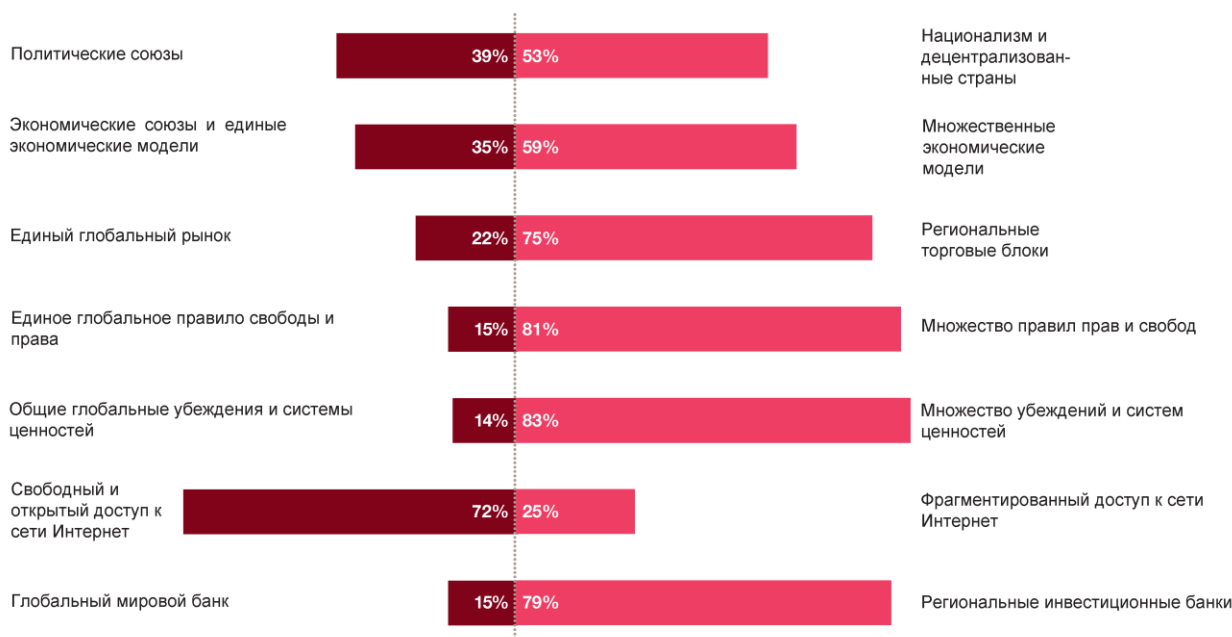


Рис. 5. График распределения направлений, по которым возможен переход современного глобализированного мира к его многополярной модели, под действием вышеназванных факторов риска.

По мере того как развитие информационных технологий делает окружающую среду более прозрачной, потребности/интересы обширного ряда стейкхолдеров все больше входят в сферу интересов организаций и современные организации связывают свои корпоративные цели одновременно как с удовлетворением интересов стейкхолдеров, включая акционеров, поставщиков, наёмный персонал, клиентов и общество в целом, так и с достижением показателей, определяющих успешность бизнеса - его рост, рентабельность и конкурентоспособность.

Ответ на вопрос: насколько цели организации находятся в зависимости от ценностей, создаваемых для стейкхолдеров, клиентов, общественности, акционеров, сотрудников и поставщиков, - представлен на рис. 6.

Топ-менеджеры описывают свою корпоративную цель в терминах ценностей стейкхолдеров

Вопрос: Какова, по вашему мнению, цель вашей организации сегодня? Создать ценности для ... :



База: 1,982 (включает в себя дополнительные интервью в некоторых странах)
Примечание: Респонденты выбирали более одного варианта ответа на этот вопрос.

Рис. 6. График зависимости целей организации в непрерывно меняющейся бизнес-среде в терминах ценностей, создаваемых для клиентов, общественности, акционеров, сотрудников и поставщиков.

Говоря о целях организации необходимо также ответить на вопрос - насколько активно в современном изменчивом мире изменяются организационные цели в контексте растущих ожиданий стейкхолдеров. Часть организаций указывают, что за последние три года их цели изменились для соответствующего отражения растущих ожиданий стейкхолдеров, а половина организаций - что такое изменение целей всегда входило в их управленческую практику. В общем подавляющее большинство предприятий связывают изменение организационных целей не только с расширением бизнеса, но и с удовлетворением растущих ожиданий стейкхолдеров. График зависимости изменения цели организации, состоящей в расширении бизнеса, от растущих ожиданий стейкхолдеров представлен на рис. 7.

Большинство топ-менеджеров имеют организационную цель, которая отражает возрастающие ожидания бизнеса

Вопрос: Как изменилась цель вашей организации под влиянием растущих ожиданий стейкхолдеров?

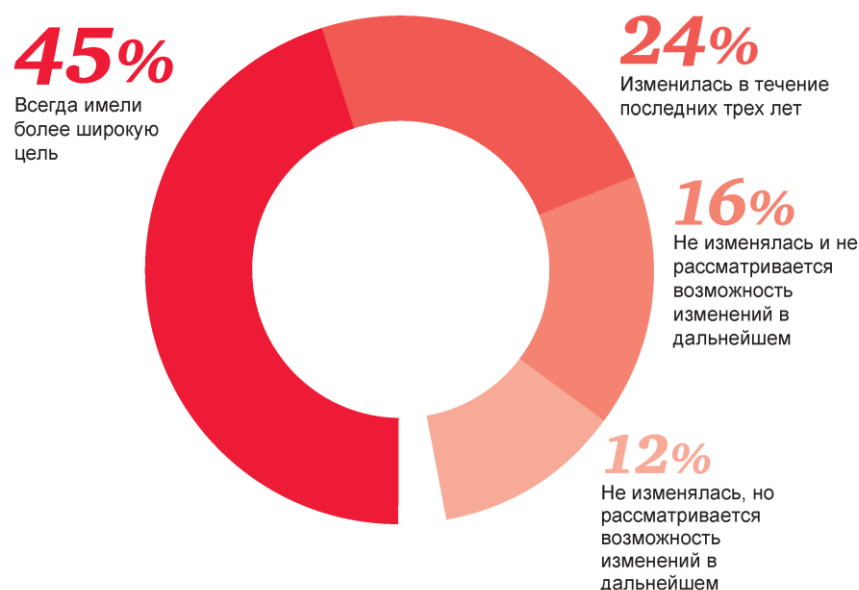


Рис. 7. График зависимости изменения цели организации, состоящей в расширении бизнеса, от растущих ожиданий стейкхолдеров.

Далее представлен график приоритетности различных стейкхолдеров для организации по степени их влияния на организационную стратегию в условиях неопределённости, обусловленной факторами вышеуказанных рисков.

Потребители и клиенты являются приоритетом для топ-менеджеров

Вопрос: Какое влияние имеют следующие стейкхолдеры на стратегию вашей организации?



Примечание: учитывались те респонденты, которые указали большое и очень большое влияние.

Рис. 8. График приоритетности стейкхолдеров для организации по степени их влияния на организационную стратегию в условиях неопределённости. Как видно из графика определяющее влияние на бизнес-стратегию организации оказывают клиенты, вторыми по влиянию на стратегию организации являются регулирующие органы (государственные органы), третьими - конкуренты. При этом в том, что касается влияния клиентов, то

оно становится более значительным по мере эволюции потребительских ценностей и предпочтений.

В свою очередь чрезмерное влияние на бизнес-стратегию государственного регулирования вообще составляет один из наиболее существенных факторов риска для организации. Государство и регулирующие органы - фактор воздействия на бизнес-стратегию компании.

К этому можно добавить, что возрастающий регресс институтов власти несёт в себе серьёзный потенциал угроз, а усиливающееся расхождение взглядов и мнений, обостряемое экономической нестабильностью, соответственно порождает новые геополитические конфликты. В качестве возможного средства снижения глобальной напряжённости могут выступить региональные торговые блоки, что в перспективе могло бы привести к более глубокой экономической интеграции, как это уже можно проследить на примере Азиатско-Тихоокеанского Экономического Сотрудничества (Asia-Pacific Economic Cooperation (АРЕС)).

Для того, чтобы ответить на вопрос о том на какие из потребностей/интересов стейкхолдеров всё-таки должна быть ориентирована бизнес-стратегия компании, обратимся к графику зависимости ориентации бизнес-стратегии компании от потребностей стейкхолдеров, который представлен на рис. 9.

Несмотря на то, что потребители заинтересованы в приемлемой стоимости продукта, удобстве пользования им, а также его функциональности, предпочтение они все же отдают организациям, которые способны удовлетворить наиболее широкий спектр потребностей/интересов стейкхолдеров. Как показано на графике, приоритетной являлась и будет являться в будущем, определяя положение организации в глобальном масштабе, ориентация организации на удовлетворение расширенного спектра потребностей стейкхолдеров.

Далее из графика следует, что подавляющее большинство стейкхолдеров оказывает предпочтение компаниям, ориентированным на получение прибыли в долгосрочной перспективе по сравнению с краткосрочной. Следующими по приоритетности для стейкхолдеров являются компании, предоставляющие как финансовую, так и нефинансовую отчётность. Четвёртыми по списку стейкхолдеры поддерживают компании, проводящие политику создания для них ценностей. Ориентация на корпоративную ответственность занимает пятое место, а создание ценностей для обеспечения рентабельности предприятия, соответственно, седьмое место в шкале приоритетов, определённых стейкхолдерами для

политики, проводимой организациями.

Топ-менеджеры считают, что клиенты заинтересованы в отношениях с организациями, которые удовлетворяют более широкие потребности стейкхолдеров

Вопрос: Какое из этих утверждений лучше всего описывает вашу организацию на сегодняшний день с точки зрения более широких потребностей стейкхолдеров?

Вопрос: Какое из этих утверждений лучше всего описывает успешные организации в вашем секторе в течение следующих пяти лет?



90%

руководителей компаний считают что клиенты имеют наибольшее влияние на стратегию компании

Рис. 9. График зависимости ориентации бизнес-стратегии компании от потребностей/интересов стейкхолдеров.

Как это неоднократно подчёркивалось выше, в последнее время мир стремительно меняется, что приводит не только к количественному влиянию потребительской аудитории на организацию, но и качественному, интеллектуальному, в части которого клиенты пошли значительно дальше. Так, современные интеллектуальные клиенты будут сотрудничать с

организацией только при условии, если она разделяет их ценности, а инвесторы будут заинтересованы в инвестициях тогда, когда они будут носить этический характер. Такова общая картина влияния стейкхолдеров на современный бизнес в условиях перманентно меняющейся внешней среды под воздействием вышеназванных факторов риска. В своих мнениях по отношению к организации стейкхолдеры, начиная с клиентов и заканчивая инвесторами, не только эволюционируют, но и расходятся. При этом наиболее важными факторами, формирующими мнение стейкхолдеров, являются технологические преимущества, демографические изменения, сдвиги в глобальной экономике, а также система взаимосвязей между ними, что в совокупности приводит к ещё более существенному изменению внешней среды, к которой современному бизнесу необходимо адаптироваться и в которой он должен успешно развиваться.

Подводя итог сказанному необходимо отметить, что 90% организаций, высказавших своё мнение по вопросу кто из стейкхолдеров оказывает максимальное влияние на проводимую предприятиями бизнес-политику, назвали потребителей.

На рис. 10 представлен график зависимости современных бизнес-стратегий предприятий от технологических преимуществ, демографических изменений, сдвигов в глобальной экономике и т.д.



Примечание: Процент респондентов, занимающих первое, второе или третье место в общей выборке.

Рис. 10. График зависимости современных бизнес-стратегий от технологических преимуществ, демографических изменений, сдвигов в глобальной экономике и т.д.

Из графика следует, что поскольку в эпицентре эволюции ценностей лежат технологии, определяющее значение новых технологий, занимающих первое место в списке приоритетности по влиянию на потребности/интересы стейкхолдеров, а значит и бизнес-стратегию компании, в ближайшие пять лет не изменится, равно как и значение мобильной связи и масс-медиа, занимающих ключевое положение при получении стейкхолдерами информации о качестве продуктов и услуг. Новые технологии не только обеспечивают непосредственный доступ к информации об организации но, как следствие, предоставляют и возможность влияния на неё¹.

Как видно из вышеприведённого графика урбанизация, положившая начало численному росту различных отраслей и обеспечившая простой и динамичный доступ к продуктам и услугам посредством использования мобильных коммуникаций, хотя и уступает по своему влиянию на интересы стейкхолдеров новым технологиям, все же является важным трендом современности. Наряду с новыми технологиями урбанизация содействует составлению организацией представления о том как стейкхолдеры взаимодействуют между собой и как они оценивают бренд организации, хотя эти оценки могут и отличаться друг от друга достаточно существенно.

Литература

19-й «Ежегодный Обзор Международного Топ-Менеджмента» / Январь 2016 (19-th «Annual Global CEO Survey / January 2016).

¹ PWC. Total Retail 2015: Retailers and the Age of Disruption. February 2015

С.В. Алтухов

ДОПИНГОВЫЕ СКАНДАЛЫ В РОССИИ КАК ЧАСТЬ СЦЕНАРИЯ ХОЛОДНОЙ ВОЙНЫ

Аннотация. В статье рассматриваются современное состояние «холодной войны» в мировом спорте, хронология допингового скандала 2014-2017 годов. Рассмотрены политические и идеологические предпосылки, послужившие началом скандала, и на основе полученных наблюдений составлен анализ возможных сценариев в развитии событий.

Ключевые слова: Теория «холодной войны», спортивная отрасль, управление спортом в России, антидопинговая программа России, доклады Макларена, комиссия ВАДА, антидопинговая комиссия Международного олимпийского комитета, метод ТАИДА.

Sergey Altukhov

Abstract. The article examines the current state of the Cold War in world sports, the chronology of the 2014-2017 doping scandal. The political and ideological prerequisites that triggered the scandal are considered, and an analysis of possible scenarios in the development of events is made on the basis of the observations obtained.

Key words: The theory of the "cold war", sports branch, sport management in Russia, anti-doping program of Russia, McLaren's reports, WADA commission, anti-doping commission of the International Olympic Committee, method TAI-DA.

Теория «холодной войны» - это форма мирного сосуществования супердержав. Так учили нас идеологи Советского Союза. Могучие государства с ядерным потенциалом вынуждены сдерживать друг друга политическими средствами для того, чтобы у жизни оставался какой-либо смысл. Развитие истории человечества указывает на неоднородность культурологического, социального, духовного прогресса у каждого этноса и каждого народа, населявшего Землю. Тот самый случай, когда единство говорит о многообразии. Вместе с тем, прогрессивные прорывы развития идей и смыслов почти всегда приводили к войне. Задайтесь вопросом, виновен ли порох, что им набивают патрон? Почему самые выдающиеся достижения эволюционного прогресса служат войне? Пусть даже – «холодной войне».

Что такое «холодная война»? Это максимально скрытая подготовка к войне настоящей. Это скрытые угрозы, шантаж и влияние, наращивание потенциала для сокращения разницы в ресурсном потенциале и готовности к войне. Соперничество противоборствующих сторон в открытой форме переносится в это время на гуманитарные формы деятельности и достижений человечества – искусство, литературу, балет, спорт. И в этом соперничестве все средства хороши. Они прославляют общественный строй и правящую политическую элиту.

Вспомните, чем запомнилась предыдущая «холодная война»? В 1972 году в самый разгар противостояния состоялась Суперсерия хоккеистов СССР и Канады. Это явление еще долго будет предметом исследований в различных областях. Но главное достижение – это выпуск раскаленного пара, предотвращающего взрыв. А спорт с тех самых пор стал не только пределом физического развития, совершенства индивидуальных способностей, физической силы и выносливости. Спорт стал ареной активных действий, противостояний и бойкотов Олимпийских игр.

Именно «холодная война» сделала популярной дефиницию спорта как сублимацию войны. Спорт стал заменителем реальной войны. Новые сценарии противостояния ведущих сверхдержав подразумевали не только борьбу на космической орбите, но и гонку вооружений на нашей планете. Бурный рост олимпийского движения во второй половине XX столетия был обусловлен ростом соперничества и вовлечением в спорт все новых ресурсов и возможностей. И этот подход ускорил капитализацию спорта и становление спортивного бизнеса. Система спортивно-зрелищных мероприятий, таблицы рекордов, рейтинги развития спорта теперь переносятся и на сферу общественных отношений наций, этносов и культур. Спорт стал одной из важнейших человеческих ценностей и площадкой для глобальной конкуренции.

Мы воспринимаем спорт как новый комплекс производства спортивно-развлекательных, туристических, медийных, образовательных, информационных и других услуг с миллиардами долларов оборота. Холодная война и глобализация послужили созданию и развитию новых спортивных рынков и формированию экономики спорта. А миллиарды долларов привлекли в спорт все человеческие пороки, которые были прежде известны.

История обвинений и дисквалификаций российских атлетов – это «Война и мир» в современном исполнении. Как и в классическом романе Льва Толстого, очень ярко выглядит история противостояния русского мира и западной цивилизации на высшем уровне государственных элит.

Стремление к величию и славе диктует им принятие решений, которые приводят к драматичным последствиям. Никем не объявленная допинговая война против России может являться частью другого неочевидного сценария. В содержательной части истории с допинговым скандалом есть свои предатели и жертвы, любовь и ненависть, свои Безуховы и Каратаевы, свои Наполеоны и Кутузовы. И вопрос в нашем повествовании может звучать иначе. Виновен ли допинг, что им наполняют спорт?

Допинговые скандалы и проблемы у разных атлетов были столько, сколько существует спорт. В этом контексте не стоит уводить дискуссию от конфликта между тем, что «просто» и тем, что «правильно». Российское спортивное руководство не стало реагировать на сигналы раннего предупреждения - фильмы немецкой компании ARD, на визиты различных комиссий и делегатов. Потому что, так просто. Но эта простота находится на другом уровне. Этот уровень централизованной системы спорта внутри России. Максимальная простота привела к тому, что в России был создан один Центр спортивной подготовки сборных команд на всю страну с огромным бюджетом и отсутствием общественного контроля. Вся полнота спортивной власти и ресурсы также были переданы в одно министерство. Наступила полнейшая централизация, убившая конкуренцию и внутренние спортивные рынки. Такая схема проста, но она не представляется правильной.

Предлагаем вам подумать над цитатой. 2 июля 2016 года глава Международного валютного фонда (МВФ) Кристин Лагард, отвечая на вопрос журналиста The Greek Reporter, что она думает об идее закрепления за Афинами постоянного права на проведение Олимпийских игр, - она в интервью этому греческому изданию, заявила следующее:

*«Я считаю, что это хорошая идея, достойная того, чтобы достать её из долгого ящика... Если это может создать спрос, который нужен для экономики, было бы отлично».*²

Обратите внимание, один год потребовался для арестов международных спортивных лидеров, создания антидопинговой информационной базы скандалов и разоблачений, демонстрации кинофильмов и появления программы защиты свидетелей в США для бывших руководителей Антидопинговой лаборатории из России.

Для полноты представлений о бизнес-процессах, происходящих в мировом спорте после Олимпийских игр в Сочи, предлагаем вам посмотреть показатели реализации телевизионных прав на трансляцию Олимпийских

² <https://russian.rt.com/article/310615-glava-mvf-predlozila-navsegda-perenesti-olimpiiskie-igry>

игр. Именно эти цифры не позволяют управленцам в МОК реально оценивать процессы, происходящие во внешней среде. Но финансирование организации только лишь из американских источников не предохраняет от влияния кризисов на развитие олимпийского движения.

■ *МОК получил от контрактов с телекомпаниями за цикл 2014 -2016 гг \$4,5 млрд.*

■ *NBC купила права на показ соревнований на территории США до 2020 г за \$4,38 млрд.*

■ *МОК получил от контрактов со спонсорами с 2013 по 2016 год более \$1 млрд.*

■ *МОК продал телеправа на трансляцию Олимпийских игр на Европу в период 2018 -2024 гг. Компания Discovery Communications Inc. заплатила за них €1,3 млрд.*

■ *МОК продлил контракт с NBC, транслирующей Олимпиады на Америку, до 2032 года. Продление стоило \$7,75 млрд. Это рекорд!*

Как вы понимаете, за такими ресурсами нужен надежный контроль. И для этого требуется усиление влияния в спортивной политике, которое вылилось, в конце концов, в допинговую войну против России.

М.Р.Арпентьева

СЦЕНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ: ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КЛАСТЕРОВ И ФОРСАЙТ

Аннотация. В статье впервые соотнесены понятия сценарного менеджмента, динамических способностей и форсайт-компетенций, а форсайт-компетенции рассмотрены как компонент динамических способностей города и его производственных кластеров в целом. Отмечается роль рутинных компонентов жизнедеятельности городских кластеров и отдельных предприятия в контексте развития динамических способностей и сценарирования устойчивого развития города.

Ключевые слова: сценарный менеджмент, сценарирование, динамические способности, форсайт, рутины, форсайт-компетенции.

Mariyam Arpentieva

SCENARIO DEVELOPMENT: DYNAMIC CAPABILITIES OF INDUSTRIAL CLUSTERS AND FORESIGHT

Abstract. This article was first mapped the concept of scenario management, dynamic capabilities and the foresight competence. Foresight competence is considered as a component of dynamic capabilities of the city and its industrial clusters as a whole. The role of routine components of life in urban clusters and enterprises in the context of development of dynamic capabilities and scenario management, sustainable development scenarios of the city

Key words: scenario management, scenario, dynamic capabilities, foresight, routine, innovation, meta-technology foresight competence.

Введение. Проблемы эффективного управленческого сценарирования как системы прогнозирования, коррекции и направления развития городской экономики и производства, в том числе функционирования и развития тех или иных отраслевых рынков в кризисные и стабильные периоды общественного развития, тесно связаны с так называемыми динамическими способностями городских производственных кластеров и отдельных предприятий, их умениями перестраиваться и диверсифицироваться в связи с тенденциями отраслевого рынка, выделять как сильные, очевидные, так и слабые, малозаметные, но важные тенденции, в том числе угрозы и перспективы развития, вызовы времени и вызовы региональных рынков.

Современный стратегический менеджмент - менеджмент сценарный, учитывающий и разрабатывающий сценарии развития городских производственных кластеров ориентирован на системный учёт старых и

новых источников развития и угроз, ограничений и перспектив производства в соответствии с вызовами конкретных времени и пространства – анализ региональных запросов, профилактику и коррекцию организационных кризов и коллапсов, уменьшение бюрократизации и коррупции в организациях, снижение «утечки кадров», в том числе, «утечки мозгов», дауншифтинга и депрофессионализации. Сценирование выступает как одна из ведущих компонент форсайта: разработка нескольких более или менее развернутых сценариев прошлого или будущего организации и, при необходимости, разработки ответных или – предупреждающих - мер, на более или менее типичные и предсказуемые феномены и события.

Сценирование представляет собой разработку веера альтернатив, выстроенных вокруг тщательно отобранных «точек», располагающихся как в пределах производственных рутин - правил управления предприятиями и их кластерами как «зон порядка», так и в зонах неожиданных изменений и противоречий в деятельности предприятий. Сценарий – одна из центральных категорий стратегического менеджмента, задача которого – выбор самой лучшей, оптимальной стратегии из множества возможных для достижения выбранной цели (К. Боумен, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, М. Портер и др.). Однако, современная «турбулентность» и «волатильность» развития сообществ и рынков, переход от ненасыщенного «рынка продавца» к насыщенному «рынку покупателя», усиление конкуренции на рынке и применение инструментов конкурентной борьбы, увеличение скорости изменений и исчезновение непрерывности изменений, рост взаимозависимости экономики и производства в разных сферах, кластерах, регионах и т.д., требуют не одного, а нескольких сценариев (сценирования), разработки нескольких альтернативных или дополняющих друг друга сценариев для ряда вариантов развития событий (Д. Аакер, М. Линдгрэн, Х. Бандхолд, О. Виханский, А. Панкрухин, Р. Фатхутдинов и др.).

Сценарный менеджмент определяется как управление в условиях высокой неопределенности и изменчивости, волатильности условий (внешней и внутренней среды), при котором исследуются и реализуются качественно различные, но взаимосвязанные («переключаемые») вероятные варианты изменения внутренней и внешней среды, и для каждого варианта разрабатывается наиболее эффективная стратегия (сценарий деятельности). В итоге сценирование включает как управление стратегическое, так и управление в реальном времени: создание и воплощение ряда взаимосвязанных сценариев и переходов

между ними. Сценарный менеджмент метастратегичен, стратегичен. Для обеспечения воздействия на исходы сценариев организация должна иметь возможность использовать все необходимые ресурсы для увеличения вероятности реализации наиболее благоприятного и предотвращения наиболее неблагоприятного сценариев. При этом важным становится наличие системы резервирования ресурсов для оперативного их использования для корректировки или изменения (перехода к другому варианту) сценариев [1; 2; 51].

В условиях кризисного и стабильного развития городов в XXI веке целью сценарирования и сценарного управления в целом часто называют такие аспекты, как создание «умных» городов, важность интеграции теоретического и практического опыта их создания и применения его лучших практик в конкретных условиях развития каждого города и всего региона.

Создание умного города включает системное сценарирование как интеграцию различных информационных систем в интеллектуальные сети агентов (программ) и акторов (людей и групп), способных оперативно и успешно реагировать на спрос, проводить многоуровневый и постоянный мониторинг и анализ данных. Отмечается важность учета социального и человеческого капитала не просто как «человеческого фактора», но центрального приоритета стабильного развития. и т. д.. Создание умного города также предполагает распределенную генерацию и сохранение энергии и иных ресурсов, организацию транспортного сообщения на основе новых технологий, включая такие виды транспорта как , электромобили, машины, работающие на основе биотоплива и др.).

Помимо того, «умный город» включает умные дома, радикальное изменение жилищной инфраструктуры. В сфере жилья также отмечается важность применения технологий экодизайна, использования энергоэффективного потребительского оборудования и технологий, охраны природы и культуры, энергетического менеджмента как основы менеджмента сценарного. Отмечается важность системного изучения городского метаболизма, разработки единой энергетической политики и работа в сфере планирования, целенаправленной детекции и воздействия в области наиболее интенсивных перемен, оценки устойчивости развития кластеров и предприятий на разных этапах их жизненного цикла, внедрение императивов индустриальной экологии – возобновляемых источников энергии и ресурсов, регулирования рынков - детекция «маркеров перемен» и развития динамических способностей региональных кластеров и их предприятий в целом.

Сценарный менеджмент городских производственных кластеров опирается на понимание того, что в мире все взаимосвязано, и, таким образом, даже самые деструктивные, опасные события и феномены могут быть выявлены, предотвращены или тем или иным образом скорректированы. Аналогичным образом, могут быть выявлены, усилены, а в некоторых случаях и специально созданы, феномены и события, создающие условия для развития города, его производства и экономики, а также общества. В связи с этим возникает и усиливается роль таких динамических способностей городских производственных кластеров и отдельных предприятий, которые позволяют выявлять и прогнозировать развитие отрасли и предприятия, осуществлять долговременное стратегическое планирование, учитывающее эти прогнозы, их выводы о грядущих более или менее важных и очевидных переменах, управлять этими переменами.

В этом контексте теория динамических способностей тесно смыкается с теорией форсайта, а также рядом других теорий, опирающихся на концепцию сложных систем, их фрактального, синергетического, саморазвивающегося и саморегулирующегося характера. Теория динамических способностей также построена на представлении о сообществах и организациях как сложных, гетерогенных, изменяющихся и поддерживающих внутренний и внешний баланс систем. Поэтому форсайт («foresight») может стать органичной частью теории сценарного, «метастратегического» управления. Он является важным компонентом теории и практики сценирования как формирования и использования динамических способностей предприятий и их отраслей, расширяя ее и углубляя понимание сущности стратегического менеджмента, а также теории динамических способностей и практики форсайта в сфере функционирования и развития динамических способностей.

Современные города и их организации практически непрерывно сталкиваются с необходимостью более или менее масштабных перемен. Они осознают необходимость управления переменами, включая осознание и трансформацию миссии организации, реструктурирование направлений деятельности организации и введение инноваций, изменения отношений между организацией с другими организациями и отношений внутри нее самой и т.д. Такие перемены могут быть выявлены и осмыслены, использованы для коррекции жизнедеятельности предприятий как пост фактум, так и, используя форсайт, в режиме опережения [4; 6], сценирования и коррекции сценариев. Форсайт («corporate foresight») используется в современном сценарном менеджменте как система

методов трансформирования приоритетов в сфере экономики и производства, социального и культурного развития [20; 26; 31; 38; 46]. Данная система предполагает привлечение внешних специалистов в сфере форсайта и/или развитие форсайт-компетенций у специалистов городских производственных кластеров и отдельных организаций. Особенно это касается менеджеров и иных специалистов, работа которых непосредственно связана с динамическими способностями кластеров те или иных производств. Динамические способности городских производственных кластеров и отдельных предприятий отражают их умение перестраиваться и диверсифицироваться в связи с более или менее значимыми и явными тенденциями отраслевого рынка: выделять как сильные, очевидные, так и слабые, малозаметные, но важные тенденции, выделять и соотносить угрозы и перспективы развития, вызовы «общечеловеческого» времени и вызовы конкретных региональных рынков, потери и приобретения от введения и отказа от введения инноваций и т.д.. Форсайт как компетенция сообщества или организации «предвидеть» события на основании определенных маркеров может быть органично включена в теорию динамических способностей, в том числе, такого компонента этих способностей, как распознавание («sensing capacity») – способностью распознавать возможности и угрозы развития. При этом возможности форсайт-подхода смещают фокус анализа динамических способностей на поиск предвестников перемен (маркеров изменений), на их рассмотрение в контексте стратегического планирования и стратегического управления предприятием в целом.

Форсайт-компетенции городских производственных кластеров – способность их предприятий трансформировать приоритеты своей деятельности в связи с более или менее долгосрочными и значимыми тенденциями развития отрасли, экономики и производства, общества и культуры в целом. Форсайт-компетенции с одной стороны в большей мере обращены к анализу межотраслевых тенденций, связаны с попытками осмысления функционирования и развития предприятий, кластеров и отраслей в долгосрочной перспективе. С другой стороны, форсайт-компетенции не связаны напрямую с оценкой инноваций и их роли в развитии городских производственных кластеров и отдельных производств, с развитием предприятий и их ресурсами как таковыми, но фокусируются на внешних обстоятельствах (условиях) данного развития. Поэтому, на наш взгляд, при рассмотрении проблем инноваций в развитии городских производственных кластеров и отдельных предприятий в более

или менее чётко фиксированные периоды развития, форсайт-компетенции могут быть рассмотрены как компонент динамических способностей, обеспечивающий стабильное развитие города. С точки зрения сценарного менеджмента город, кластер и каждое конкретное предприятие есть система многосторонне и многоуровнево взаимосвязанных и обладающих своеобразием ресурсов и деятельностей по преобразованию ресурсов [29; 39; 41; 42; 43; 47]. Одна из этих деятельностей – форсайт. Понятие «динамические способности» введено во второй половине XX века Д. Тисом [43] для обогащения ресурсно-ориентированного подхода или теории [14; 15; 16]: «Динамическая способность – это способность организации реагировать на изменение среды» [22, p.150]. С концепцией динамических способностей тесно связаны также и многие иные современные и традиционные концепции, в том числе концепции организационного обучения (organizational learning), устойчивого развития («sustainable development»), антикризисного менеджмента («risk management») и др. [13; 37; 41; 44]. В общем, концепция динамических способностей предприятий опирается на традиционную ресурсно-ориентированную теорию [1; 2; 14; 16], рассматривая тенденции выживания и развития тех или иных регионов и отраслей, предприятий и сообществ в условиях более или менее интенсивных экономических и политических изменений, включая кризисы и коллапсы экономических и социальных систем. И, вместе с тем, концепция динамических способностей обращена к концепциям организационного развития. К концепциям организационного развития принадлежит и концепция форсайта [4; 26; 38]. Однако, хотя связь форсайт-исследований и исследований в русле динамических способностей логически очевидна, теоретическое осмысление этой связи было осуществлено нами впервые. Для такого, первичного сопоставления, раскроем ведущие вопросы исследования динамических способностей и рассмотрим место форсайта как подхода в концепции динамических способностей, а также место форсайт-компетенций в этих способностях.

Один из ведущих вопросов – вопрос о динамических способностях предприятий как ресурсах его развития. Дж. Барни предложил систему «VRIN-критериев» для оценки ресурсов фирмы: фирмы, обладавшие ценными (valuable), редкими (rare), неподражаемыми (inimitable) и незаменимыми (non-substitutable) ресурсами, имеют конкурентные преимущества по сравнению с другими фирмами. В список ресурсов входят как физические, материальные и экономические ресурсы (капиталы), так и социальные и человеческие ресурсы (капиталы), включая

организационные «рутины» и компетенции, образующие динамические и иные способности предприятий [14; 15; 32]. Ресурсно-ориентированная модель полагает, что если эти компетенции и иные ресурсы фирм, кластеров и регионов соответствуют критериям «vrin», то она может достичь долгосрочного конкурентного преимущества. Однако, представление о ценности ресурсов в рамках данной модели ретроспективно [22; 36], поэтому невозможно достаточно точно предсказать успешность предприятия [21; 22]. Поэтому возникла проблема долгосрочного прогнозирования, форсайт-проектирования развития предприятий и отраслей, оценки гибкости предприятий перед лицом более или менее масштабных кризисов [44]. Кроме того, форсайт-компетенции [11; 12] связаны с так называемыми организационными способностями. Согласно концепции динамических способностей, предприятие может и нуждается в том, чтобы активно развивать свои способности реконфигурации ресурсов (ресурсной базы) и систем отношений внутри и вне предприятия в согласии с трансформациями отраслевого рынка [2]. Организационная способность определяется существованием таких рутин и их комбинаций, которые помогают фирмам продуктивно и эффективно реагировать на поступающие вызовы региональных и мировых рынков. Организационные способности рассматриваются в настоящее время в контексте понятия о рутинности [27; 28; 33; 34]. И. Баррето [18] сформулировал концепцию «склонности» (propensity) – наличия рутин, фиксирующих тенденции в действиях предприятия. «Рутины» – это «сложные шаблоны социальных действий, запрограммированный ответ на стимулы (раздражители) внешней экономической среды» [22, p.149; 33]. С. Винтер [50] определил организационную способность как «рутину высокого уровня»: она дает менеджменту фирмы систему вариантов стратегий достижения того или иного результата. Сам форсайт, поэтому, может быть назван «рутиной высокого уровня».

В моделях причинной неопределенности (causal ambiguity), в теориях гистерезиса и («hysteresis») зависимости результата от пути предыдущего развития, зависимости хода развития от конечной цели [17; 24; 48], в работах Д. Тиса и Г. Пизано, а также в работах, выполненных в контексте форсайта и т.д. [13; 26; 38], наряду с более или менее имплицитным или эксплицитным подтверждением концепции «vrin-критериев», сформулированы основы последующих исследований выживания и развития предприятий в условиях постоянно меняющейся, разрушающей привычные отношения, окружающей среды [1; 3; 7; 21;

41 и др.]. Очевидно, чтобы выживать и развиваться, нужно иметь как неизменяемые и уникальные, так и изменчивые, неуникальные способности, а также реагировать как на ведущие, очевидные тенденции в развитии рынка и самого предприятия, так и на скрытые, созревающие. С этим связано разделение ключевых и базовых компетенций и способностей предприятий. Так, по мнению В.А. Кулеша, «рост конкурентоспособности достигается, как правило, за счет уникальности и лидерства в ключевых, а не базовых компетенциях. В условиях современного конкурентного рынка недостаточно просто создавать качественный продукт, нужно формировать ключевые компетенции, окончательные комбинации которых, трансформирующиеся в конкурентные преимущества, уникальны для каждой компании данной отрасли» [5, с.1981-1982]. Динамические способности как совокупности таких компетенций, таким образом, должны быть, по возможности, уникальными.

Однако, существуют и альтернативные взгляды, постулирующие эквивалентность, а, значит, неуникальность динамических способностей [25]. Согласно К. Айзенхардт и Дж. Мартину [21; 25], важно дифференцировать динамические способности на средне- и высоко-турбулентных рынках: чтобы совладать с экономическими вызовами на медленных и средне-турбулентных рынках фирмам нужны сложные рутины и процессы, в высоко-турбулентных изменяющихся постоянно условиях, компании не могут поддерживать, развивать и применять сложные рутины – на то нет времени, нужны простые правила или руководства к действию. Кр. Бингхэм и коллеги [19] говорят о таких руководствах как «эвристиках», которые помогают подстраиваться под нестабильную и непредсказуемую рыночную динамику [22]. С. Винтер отметил что динамическая способность или динамическая рутина как повторяемая схема не отличается от иных рутин, хотя и относится к более высокому уровню: это рутина, направленная на изменение других рутин. С. Винтер разделил, таким образом, рутины на рутины базового уровня (необходимые для поддержания существования) и рутины высокого уровня (нужные для изменения базовых рутин). Кроме того, важна и импровизация, которая хотя и не является рутинной, но может помочь справиться со сложными проблемами. Импровизацию, по сути, можно отнести к реализации эвристик [21; 22; 50]. В целом, форсайт-компетенции сочетают рутинные, «технологические» и импровизационно-инновационные аспекты.

Расхождение в оценках динамических способностей как уникальных и как эквивалентных преодолевается, если обратиться к более широкому

представлению, – о гетерогенности рынка и жизнедеятельности предприятия как таковых. Ситуация жизнедеятельности и развития каждого предприятия специфична, и для достижения внешне, формально сходных результатов возможны содержательно различные ресурсы и способности. Вопрос, следовательно, в том, какие именно меры и ресурсы позволят выживать и развиваться каждому конкретному предприятию в той или иной ситуации, а также в том, какие содержательные и какие формальные результаты выступают как желательные. Это и есть вопрос о форсайте, о вычленении и использовании множественных сигналов – маркеров перемен для прогноза и управления городскими производственными кластерами и отдельными предприятиями в тех или иных условиях [31; 38]. Это вопрос о выделении, сопоставлении и реализации возможностей (сценариев) развития города. Опираясь на те или иные маркеры перемен и группы маркеров, выбирая ту или иную модель сценирования, а также те или иные меры воздействия на развитие города, его предприятий и рынка как основного механизма их взаимодействия, город может задействовать как их уникальные, так и неуникальные, как рутинные, так и инновационные способности [26; 45].

Постулат об «эквивифинальности» динамических способностей: разные компании могут достигать успеха различными путями, динамические способности заменимы, то есть их существование в целом противоречит ресурсно-ориентированной теории, постулату об уникальности способностей. Традиционная, ресурсно-ориентированная теория развивала концепцию «ключевых компетенций» (core competences) [35], в рамках которой успешность предприятий соотносилась с уникальным сочетанием определенных ресурсов, компетенций и технологий. Если форсайт компетенции уникальны и только отдельные компании с определенными форсайт компетенциями достигают успеха – это аргумент против эквивифинальности. Если же разные компании могут применять разные форсайт-компетенции, достигая успеха и сохраняя конкурентные преимущества, это говорит в защиту термина об эквивифинальности. Однако, как и другие динамические способности, форсайт-компетенции объединяют как уникальные, так и неуникальные компоненты.

Таким образом, встаёт вопрос о том, какие динамические способности (включая форсайт-компетенции) являются уникальными, и, таким образом, необходимыми для успешной адаптации и развития в кризисные периоды рынка, а какие – хотя и не являются уникальными, но позволяют существенно оптимизировать адаптацию и осуществить развитие организации. Современный взгляд, соединяющий крайности концепции

«ключевых компетенций» и концепции эквивинальности, полагает, что форсайт-компетенции предприятий, а также все иные динамические способности предприятий, включают как уникальные, так и неуникальные способности (компоненты). Кроме того, форсайт-компетенции включают технологические, «застывшие, рутинные и подвижные, интуитивные формы реагирования на изменения (маркеры перемен).

Сама концепция форсайта призвана дать понимание того, что в развитии людей, предприятий, рынков и сообществ существуют как общие, неуникальные так и специфические, уникальные аспекты, позволяющие разным субъектам достигать как различных, так и сходных результатов. Форсайт – это концепция не просто гетерогенного, но постоянно изменяющегося развития, в котором уникальные ресурсы могут становятся общими, а общие – уникальными и т.д. Форсайт опирается также на представление о различных типах маркеров перемен. Маркеры перемен включают два основных типа: «слабые», неочевидные и негарантированно приводящие к тем или иным изменениям, и «сильные», очевидные и вызывающие конкретные изменения. Классический прогноз и представление о гомогенном рынке уделяли внимание лишь «сильным» сигналам или маркерам перемен, акцентируя важность уникальных преимуществ. Форсайт-подход обратил внимание на незначительные, «слабые сигналы», являющиеся предвестниками масштабных изменений и/или ключами доступа к стратегической коррекции развития предприятий, отраслей, кластеров и городского сообщества в целом.

Не случайно, что авторы и исследователи динамических способностей, среди основных их компонентов: способности почувствовать возможности и угрозы (*sensing capacity*), способности выбрать определенную возможность (*seizing capacity*) и способности реконфигурировать существующие ресурсы предприятия с целью достижения желаемых результатов (*reconfiguration capacity*), – первыми называют именно способности, связанные с форсайт-компетенциями [34; 40; 41; 42; 43; 49 и др.]. Так, И. Баррето [18] предложил разделить динамическую способность на склонность заметить возможности и угрозы, склонность принимать быстрые решения, склонность принимать решения, ориентированные на рынок, склонность к реконфигурированию ресурсов. В работах Е. Богодистова и коллег выделяются три компонента динамических способностей: способность заметить изменения (*sensing*), способность выбрать определенную возможность (*seizing*) и способность достичь результата путем реконфигурации ресурсной базы (*reconfiguration*) [21; 22; 30].

Все эти «склонности» или компоненты динамических способностей, как отмечают исследователи, тесно связаны: отсутствие одной не позволяет в полной мере реализовать возможности других и фирмы в целом [30; 45]. При этом без первого компонента, как правило, невозможно осознанное и целенаправленное осуществление остальных. Поэтому так важен форсайт, ставший одной из ведущих концепций и сфер исследований сценарного, стратегического менеджмента как основы обеспечения устойчивого развития. Форсайт-компетенции в основном относятся к первой группе – способностей почувствовать возможности и угрозы. В.А. Кулеш также отмечает, что «для того чтобы компания была успешной, процесс стратегического выбора должен быть непрерывным, она должна постоянно создавать, воспроизводить свои ключевые компетенции», составляющие те или иные способности предприятия или приобретать новые. При этом «исследование стратегического выбора промышленных предприятий, обеспечивающее их конкурентоспособность в условиях динамичной конкурентной среды, необходимо осуществлять, не просто с позиций ресурсной концепции, а концептуального подхода в выявлении динамических способностей в силу сложности формирования уникального набора эффективных ресурсов», «усиление значимости фактора времени в условиях усиления конкуренции и скорости реакции на изменения внешней среды ставят перед предприятием необходимость поиска и наращивания динамических способностей», дающих возможности оперативной и, в тоже время, стратегически правильной реконфигурации ресурсов, процессов, отношений» [5, с.1981-1982].

Кроме того, в контексте форсайт-подхода, с его ориентацией на формирование долговременных прогнозов и долгосрочных стратегий развития, важно представление об ориентированности динамических способностей на изменение рынка: первоначально динамические способности определялись как инструмент реагирования на преимущественно краткосрочные изменения (адаптации). После работ К. Айзенхардт и Дж. Мартина, а также в контексте форсайта они могут рассматриваются как инструменты изменения самого рынка, заставляющие трансформироваться само предприятие и его динамические и иные организационные способности, а также конкурентные компании, их динамические и иные способности и т.д. [23; 25; 27]. Таким образом, сам форсайт выступает как процедура и компонент трансформации окружающей среды городских производств и города в целом.

В развитии форсайт-компетенций особую роль играет «чувствительность к переменам» и умение выделять и осмыслять «маркеры перемен»: перемен

позитивных, способствующих росту предприятия, и перемен негативных, угрожающих благополучию и жизни системе. Идентификация и осмысление этих маркеров, а также понимание того, что переменны неизбежны и, даже самые «опасные» несут функцию развития, – если они правильно осмыслены, если их потенциал использован организацией и ее членами в целях развития, – основа форсайта. Используя работу с «маркерами перемен», приспособив к ним «рутины», создавая и внедряя технологические и кадровые инновации, предприятие может развивать свои динамические способности, реагируя даже на самые трудно прогнозируемые и трудно осмысляемые события.

Так, С. Финкельштейн отмечает ряд показателей грядущих перемен в организации: неоправданная сложность организационной структуры компании; потеря контроля и тенденция упускать из виду сигналы, предупреждающие о трудностях; изъяны руководства, включая депрофессионализацию и выгорание; беззастенчивая реклама и безосновательные ожидания относительно развития компании; создающие проблемы личные качества менеджеров и специалистов, включая их излишнюю самоуверенность и гордыню [8]. Изменения требуют гибкости, наблюдательности и специального отслеживания, что говорит о важности развития динамических способностей предприятия в целом [6; 7; 8; 9; 11]. Важно также учитывать, как отмечает М.Б. Шифрин, что при нарастании интенсивности и экстенсивности изменений предсказать характер изменений и результат становится все труднее. При этом с одной стороны, весьма рискованно предпринимать что-либо, если нет ясной и точной информации о происходящем, а, с другой стороны, к моменту получения необходимой для уверенных решений информации может не остаться времени правильно отреагировать. Одним из вариантов решения данной дилеммы является разработка нескольких более или менее развернутых сценариев развития организации, а ответных и упреждающих мер для реагирования на более или менее предсказуемые феномены и события [4; 10]. В работах Н. Талеба и других исследователей форсайт – это деятельность по выявлению и исследованию маркеров перемен, а также осмыслению инфицируемых этими переменами событий [6; 20; 31; 46].

Форсайт-компетенции предприятий и их кластеров включают:

1. способность выявлять маркеры перемен (сюда входят такие рутины как выявление «сильных», «слабых», центральных и периферических сигналов грядущих или уже наступивших перемен, анализ и соотнесение их друг с другом, исследование их реальных и нереальных позитивных и негативных последствий, предписание тренировать чувствительность к

переменам и наблюдательность в целом, реагировать на нестабильные и дисгармоничные аспекты деятельности предприятия и жизни окружающего социума);

2. способность создавать сценарии вероятных и маловероятных, опасных для развития и поддерживающих развитие, событий (рутина, предписывающая и осуществляющая задачу интегрировать отдельные маркеры перемен и события в целостные альтернативные и дополняющие друг друга сценарии);

3. способность управлять развитием событий вне и внутри организации, воздействуя на зоны, в которых нарушен или может быть нарушен порядок, о чем сигнализируют те ил иные «маркеры» (рутины, предлагающие и осуществляющие задачи «отсекать лишнее» и «добавлять не хватающее», «структурировать хаотичное» и «деформализировать рутинное», «вводить новое» и «убирать устаревшее», «двигаться самостоятельно» и «двигаться в потоке» и т.д.);

4. способность управлять развитием событий в обществе и сфере производства (рутины, реализующие задачи формулировать и трансформировать миссию и организационную культуру предприятия, соотнося ее с идеологическими трендами сообщества) и т.д.

Помимо отмеченного выше сходства целей форсайта со способностью исследовать изменяющуюся реальность, выделяя в ней угрозы и перспективы развития, отраженных в первой и второй группе способностей, форсайт-компетенции позволяют реализовать и дальнейшие изменения. Так, вторая и третья группу способностей близки по смыслу к способностям распознавать и исследовать варианты реконфигурации, а последние две, третья и четвертая, – к такому компоненту динамических способностей, как «реконфигурирование» ресурсов. Таким образом, форсайт-компетенции помогают осмыслять, активизировать и реконфигурировать ресурсы предприятий перед лицом кризисов и вызовов современного рынка. Это говорит о том, что форсайт-компетенции являются важнейшей частью динамических способностей, а теория динамических способностей необходимым образом пересекается и нуждается в обогащении концепциями и подходами форсайта. Таким образом, мф сформулировали новое, перспективное направление дальнейших исследований в сфере поиска условий и факторов устойчивого развития городских производственных кластеров и отдельных предприятий города.

Выводы. Анализ форсайт-компетенций как компонента динамических способностей городских производственных кластеров и отдельных предприятий показывает их ведущую роль в реализации остальных

динамических способностей, а также то, что форсайт предприятий и отраслей оказывает трансформирующее влияние на их развитие как систем, помогая преобразовывать, а не только прогнозировать, развитие отрасли или предприятия. Форсайт-компетенции тесно связаны со способностями городских производственных кластеров и фирм распознавать возможности и угрозы развития, исследовать и выбирать возможности реконфигурации и осуществлять саму реконфигурацию ресурсов.

Современные исследования организационных систем нацелены на маркеры перемен – предвестники серьезных изменений, например, организационных коллапсов, производственных конфликтов, утечек кадров и т.д.

Однако динамические способности городских производственных кластеров и отдельных фирм позволяют им гибко и своевременно выявлять и продуктивно реагировать на жизненные вызовы. Активное и точное выявление этих маркеров перемен, в том числе применение и изменение рутин управления городскими производственными кластерами и отдельными предприятиями, не только позволяют прогнозировать неочевидные изменения, но и вмешиваться в течение процессов, корректируя их с наименьшей затратой сил и ресурсов. Кроме того, динамические способности позволяют воздействовать и на сами рынки и окружающую предприятие реальность в целом.

Форсайт-компетенции являются органичной частью динамических способностей городских производственных кластеров и отдельных предприятий. Форсайт выступает как компетенция городского управления «предвидеть» желательные и нежелательные, корректировать нежелательные и создавать необходимые события на основании определенных маркеров, гармонично интегрируется с концепцией динамических способностей, в том числе с таким компонентом этих способностей, как способностью распознавать возможности и угрозы. При этом сценарный менеджмент смещает фокус внимания на поиск маркеров изменений и их системное, сценарное рассмотрение, позволяющее не только «подготовиться к грядущим событиям, но и влиять на эти события, в том числе, «обходить» и «снимать» их, воздействуя не только на центральные, сильные, ведущие, но и периферические, слабые, «зависимые» звенья отношений. Он включает многоступенчатый комплекс рутин и эвристик, нацеленных на решение задач эффективного и продуктивного сценарного менеджмента предприятий и кластеров города в целях достижения и обеспечения его устойчивого развития, а также

выхода из кризисов и коллапсов в состояния гармонии и оптимального функционирования /развития.

Литература

1. Арпентьева М.Р. Сценарный менеджмент и маркеры перемен // Сценарный менеджмент и лидерство. Материалы XVII конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМ-2016). 30 июня-02 июля 2016 г., Москва / Под ред. В.И. Маршева. – М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2016. – С. 72-78.
2. Братченко С.А. «Сценарный менеджмент»: связь стратегии и тактики // Управленческие науки. - 2016. - №4. - С.62-67.
3. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.
4. Крюков С. В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего // Пространство экономики, 2010. – №3-2. – С. 7-17.
5. Кулеш В.А. Концепция динамических способностей в стратегическом выборе компании // Научный журнал КубГАУ. 2015. – №108. – С.1164-1182.
6. Талей Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса . - М.: Изд. КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2014. - 768 с.
7. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление //Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. «Менеджмент». – 2003. – № 4. – С. 133-184.
8. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 394 с.
9. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
10. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 240 с.
11. Adner R., Helfat C.E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities // Strategic Management Journal. – 2003. – Т. 24(10). –Р. 1011–1025.
12. Arend R.J., Bromiley P. Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? // Strategic Organization, 2009. –Т.7(1). – Р. 75–90.
13. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of management. – 1991. – Т. 17. № 1. – С. 99-120.
14. Barney J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 // Journal of Management. -2001. – Т. 27. № 6. – Р. 625-641.
15. Barney J.B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research // Advances in strategic management. – 1992. – Т. 8. № 1. – Р. 39-61.

16. Barney J.B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? // *Academy of Management Review*. 1986. – Т. 11. №3. – P. 656-665.
17. Barreto I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future // *Journal of Management*. – 2010. – Т. 36. № 1. – P. 256–280.
18. Baubion Ch. *OECD Risk Management: Strategic Crisis Management*. – Paris: OECD Publ., 2013. – 30p.
19. Bingham C.B., Eisenhardt K.M., Furr N.R. What makes a process a capability? // *Strategic Entrepreneurship Journal*. – 2007. – Т. 1. № 1-2. – P. 27-47.
20. Bishop, Peter and Hines, Andy. *Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight*. Social Technologies. – Washington: Hinesight, 2015. – 448 с.
21. Bogodistov Y., Botts M. Dynamic capabilities in extremely dynamic environments // *76th Annual Meeting of the Academy of Management*. – Anaheim, CA: Academy of Management, 2016. – 130 с.
22. Bogodistov Y., Krupskyy O., & Sardak S. Динамические способности: Сравнение методов измерения на примере малых и средних предприятий Украины // *Економічний Простір*, 2016. – Т. 110. –P. 139-161.
23. Cordes-Berszinn, Ph. *Dynamic Capabilities: How Organisational Structures Affect Knowledge Processes*. Palgrave Macmillans. Palgrave Macmillan, 2013. – 327 с.
24. Cross R. On the foundation of hysteresis in economic system // *Economics and Philosophy*, №9, 1993. P. 53–74/
25. Eisenhardt K. M., & Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? // *Strategic Management Journal*. – 2000. – Т. 21. № 10-11. – P. 1105-1121.
26. Fahey L. and Randall R. *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*, New York: John Wiley, 1997/2009. – 464 с.
27. Felin T., Foss N.J. Heimeriks K.H. and Madsen T.L. (2012) Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure // *Journal of Management Studies*. Vol. 49. № 8, p. 1351-1374.
28. Felin T., Foss N.J. Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations // *Scandinavian J. of Management*. – 2009. – Т. 25. № 2. – P. 157-167.
29. Helfat C.E., Peteraf M.A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities // *Strategic Management Journal* forthcoming. – 2014. – №1(24). – 42с.
30. Li D., & Liu J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China // *J. of Business Research*, 2014. – Т.67(1). – P. 2793–2799.
31. Loveridge D. *Foresight: The Art and Science of Anticipating the Future*. N.-Y.: Routledge, 2009. – 420p.

32. Martin R. L. The big lie of strategic planning // *Harvard business review*. – 2014. – Т. 92, № 1-2 . – P. 1-5.
33. Miller, K. D., Pentland, B. T. and Choi, S. Dynamics of performing and remembering organizational routines // *Journal of Management Studies*. – 2010. – Т.49. – P. 1536–1558.
34. Pentland B.T., Rueter H.H. Organizational routines as grammars of action // *Administrative Science Quarterly*. – 1994. – Т. 39. № 3. – P. 484-510.
35. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1> (дата обращения: 06.10.2016).
36. Priem R.L., Butler J.E. Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? // *Academy of management rev.* – 2001. – Т. 26(1) – P. 22-40.
37. Rodriguez M.A., Ricart J. E. and Sanchez P. Sustainable development and sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm // *Creativity and innovation management*. – 2000. – Т. 11. – P. 135-146.
38. Rohrbeck, R. *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*, Springer Series: Contributions to Management Science. – Heidelberg and New York: Physica; 2011. – 220 p.
39. Salunke S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy J. R. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy // *Industrial Marketing Management*. – 2011. – Т. 40(8). – P. 1251-1263.
40. Teece D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise // *Journal of International Business Studies*, 2014. – Т. 45(1). – P. 8-37.
41. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Т. 18. № 7. – P. 509-533.
42. Teece D. & Pisano G. The dynamic capabilities of firms // *Industrial and Corporate Change (ICC)*. – 1994. – Т. 3. № 3. – P. 537-556.
43. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance // *Strategic Management Journal*. – 2007. – Т. 28(13). – P. 1319-1350.
44. Teece D.J., Peteraf M., and Leih S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy // *California Management Review*. – 2016. – Т. 58 (4). – P.13-35.
45. Van den Broeck J. et all. Data cleaning: detecting, diagnosing, and editing data abnormalities // *PLoS medicine*. – 2005. – Т. 2. № 10 (E267). – P. 966-970.
46. Van Notten Ph. *Writing on the wall: scenario development in times of discontinuity*. - Florida: Boca Raton, 2005. - 209 p.
47. Wang C.L., Ahmed P.K. Dynamic capabilities: A review and research agenda // *International Journal of Management Reviews* – 2007. – Т. 9. № 1. – P. 31-51.

48. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // *Strategical Management. J.* – 1984. – Т. 5. № 2. – P. 171-180.
49. Wilden R., Gudergan S. P., Nielsen B. B., Lings I. Dynamic Capabilities and Performance// *Long Range Planning.* 2013. Т. 46. № 1–2. – P. 72-96.
50. Winter S.G. Understanding dynamic capabilities // *Strategic Management Journal.* – 2003. – Т. 24. № 10. – P. 991-995.
51. Wright G., Cairns G. Scenario thinking: practical approaches to the future. - N.-Y.: Palgrave Macmillan, 2011. - 193 p.

Б.С.Батаева

**КОМПЕТЕНЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПРИНИМАТЬ И РЕАЛИЗОВЫВАТЬ
РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

В условиях нарастания турбулентности экономики в число основных навыков выходит умение действовать в условиях неопределенности. Кризис 2008 года некоторые эксперты многие сравнивают с Великой депрессией прошлого века и расценивают как предвестник более затяжных и глубоких экономических кризисов. Говорят о том, что мир вступает в период спада по волнам Кондратьева, когда среднесрочные колебания рыночной конъюнктуры усиливаются понижательной волны Кондратьева. Так или иначе, большинство экспертов сходятся во мнении, что наступает период нестабильности, который может привести к смене технологического уклада.

В такие периоды компетенции/навыки действовать в условиях неопределенности получают все большее значение. В целом при подборе персонала на топ-позиции используется три основных вида критериев: квалификационные (нормативные требования для отрасли, профессии и пр.); объективные (оценка достижений по конкретным количественным или качественным показателям); психолого-личностные (качества характера, влияющие на способность добиваться целей, восприятию риска и пр.). Эти вопросы изучают психологии (раздел психологии - когнитивная психология), социологии, менеджеры, специалисты по подбору персонала,

финансисты и пр. В этой связи встает вопрос, есть ли какая-то предрасположенность к навыку действовать в условиях неопределенности. Рассмотрим понятийный аппарат и такие понятия, как «способность», «навык», «компетенция».

Способность - природная одарённость, талантливость. Человек с большими способностями. Умственные способности. Способность к музыке [1].

Навык – это «умение, выработанное упражнениями, привычкой. Приобрести навык к чему-нибудь, например, в работе» [1].

Компетенция – «круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен. Круг чьих-нибудь полномочий, прав» [1].

Как видим, эти термины не являются синонимами, имеют отличия. С точки зрения заявленной темы конференции (статьи), нас интересуют вопросы возможности развития навыка принимать и реализовывать решения в условиях неопределенности.

Практика показывает, что наиболее быстро меняются условия в высокотехнологичных сферах бизнеса. Исследования компаний Силиконовой долины, целью которого было выявить компетенции, которые наиболее востребованы для кандидатов на топ-позиции, показали, что в первую пятерку попали способности прогнозирования, умение действовать в условиях неопределенности, работать с потоками информации, а профессионализм занял лишь 11 строчку. В целом 5 важнейших компетенции для топ-менеджеров компаний Силиконовой долины распределились таким образом:

1. «Философия критического мышления, анализ, аргументация и принятие решений.
2. Умение видеть тренды.
3. Глубокие знания и видение будущего отрасли, умение работать с потоками информации.
4. Умение прогнозировать последствия.
5. Способность действовать и принимать эффективные решения в условиях неопределенности» [2].

Конечно, специфика Силиконовой долины накладывает отпечаток на требования к кандидатам. Тем не менее, способности менеджеров принимать решения в условиях неопределенности – становятся важным критерием в практике подбора персонала.

Факторы, влияющие на способности менеджеров действовать в условиях неопределённости

На наличие и формирование у менеджеров компетенции стрессоустойчивости, антихрупкости могут влиять различные факторы: особенности воспитания (семья, школа, улица и пр.); гендерные особенности; социо-культурные особенности.

Влияние воспитания (семьи, школы, государства) отмечалось, начиная с Аристотеля. Исследования психологических особенностей женщин – руководителей проводятся в настоящее время и их результаты свидетельствуют, что женщины менее склонны в риск [3].

Влияние культуры на управление, принятие решений явилось предметом исследований целой плеяды ученых, начиная от Хофстеде Г., Тромпенаарса Ф., Холла Э. и многих других. Начиная с 1981 года, исследование ценностей и их воздействие на экономическое развитие, основанное на методике Хофстеде, проводится группой социологов разных странах мира, результаты которого представляются в виде Всемирного обзора ценностей (англ. World Values Survey, WVS). За этот период было проведено 6 раундов исследований.

Хофстеде изначально сравнивал культуры по 4 параметрам: дистанция от власти, индивидуализм, избегание неопределенности и ориентация. В дальнейшем было добавлено еще два параметра: стратегическое мышление и допущение. «Стремление избегать неопределенности – степень, с которой люди предпочитают действовать самостоятельно, заботясь о себе и своих близких» [4].

Люди в странах с разной культурой воспринимают неопределённость как нежелательное явление либо почти нейтрально. Реакция общества на непредвиденные ситуации оценивается с помощью индекса избегания неопределенности. Культуры, где этот индекс высок (Германия, Греция, Португалия, Япония, Франция, Чили, Испания), пытаются снизить неопределенность путем установления строгих правил, нормативов и/или законов и пр. Россия относится к таким странам. В культурах с низким уровнем избегания неопределенности люди больше склонны к риску в незнакомых условиях и испытывают более низкий уровень стрессов в неопределенной ситуации. В таких странах (Дания, Швеция, Ирландия, Великобритания, Индия, США) люди более открыты к изменениям, используют меньше правил для регламентации поведения. Следует учитывать условность разбивки культур по странам, так как в рамках одной страны встречаются представители разных культур. Кроме того, на принятие решений влияют личные качества, семья и благосостояние.

В тоже время есть и противоположные точки зрения и исследования, хотя и менее популярные, которые доказывают, что «поведение людей ... в

целом оказывается инвариантным относительно их национальных и расовых характеристик, а также их культурного и исторического опыта» [5, с.21].

О пользе гормезиса к экономике

Спрос на исследования на стыке менеджмента и психологии привели к появлению новых направлений исследования и новых идей. Так известный американский трейдер-философов Нассим Талеб ввел новый термин «антихрупкость» (англ. antifragility), который означает «способность к извлечению выгоды из неудач, потерь, ошибок; умение закаляться, развиваться и становиться сильнее при столкновении с хаосом» [6].

Свои идеи, нашедшие отклик и популярность у современного читателя, он изложил в трех основных книга. В своей первой книге «Одуроченные случайностью. О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни» [7] Талеб проводит главную мысль, что люди, как правило, стараются держать все под контролем. Однако в мире случайностей намного больше, поэтому то, что нам казалось закономерностью – просто иллюзия. Во второй книге «Черный лебедь. Под знаком неопределенности» [8] он отмечает положительную сторону влияния случайностей, так как непрогнозируемые события дают толчок развитию (случайности, приводящие к отрицательным последствиям, называет термином “черный лебедь”). В третьей книге, «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» [9] Талеб говорит о том, как в современном мире, где царит неопределенность, важнейшим умением должно стать умение при столкновении с неопределенностью не ломаться, а изменяться, становясь лучше прежнего. Одно из его предложений – оценивать или предсказывать риск с точки зрения определения хрупкости объекта, для чего им вводится триада: «хрупкое, неуязвимое, антихрупкое». Талеб говорит о том, что если лишать человека или систему воздействия переменчивости, случайности и стресса, то такие системы ослабнут и даже умрут. И приводит сравнение неопределенности и стрессов с гормезисом. Речь идет о благоприятном воздействии на организм малых доз различных веществ (например, ядов) и факторов, которые в больших дозах вредны.

Основываясь на утверждениях ученых о важности гормезиса для живых существ, Талеб делает выводы о пользе переменчивости, неопределенности для экономики. Эта дискуссионная, любопытная точка зрения, безусловно, требует глубокого анализа и осмысления. Однако уже сегодня специалисты по подбору персонала взяли ее на вооружение и начинают для оценки персонала и топ-менеджмента оценивать их антихрупкость.

В заключении следует отметить, что статья скорее носит постановочный характер (постановку проблемы), а не способ ее решения. Влияние различных факторов на способности менеджеров к принятию решений в условиях риска и неопределенности требует дополнительных исследований.

Литература

1. Ожегов С.И., Шведов Н.Ю. Толковый словарь русского языка. eptic.com/ozhegov/Sposobnost-33726.html
2. 10 главных навыков топ-менеджеров Силиконовой долины. <http://staff-capital.com/ru/articles/10-golovnih-navyuchok-top-menedzheriv-kremnievoji-dolyny.html>.
3. Батаева Б.С. Социально-психологические особенности женщин-руководителей. В сборнике: Экономическая психология и поведенческая экономика в условиях глобальных социальных и экономических изменений Материалы Всероссийской научной конференции. М.: Финуниверситет, 2014. С. 7-10.
4. Оксинайд К.Э. Национальная культура и организационное поведение: методика Хофстеда // Материал Центра дистанционного образования Элитариум: <http://www.elitarium.ru/organizacionnaja-kultura-hofsted-povedenie-vlast-maskulinnost-neopredelennost-individualizm/>
5. Белянин А. Отношение россиян к риску и выбор в условиях неопределенности: экспериментальное исследование. Научный доклад № 98/01, 1998.
6. Материал Википедии [электронный ресурс]: <https://ru.wikipedia.org>
7. Талеб Н. Одураченные случайностью. О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни. М.: И-Трейд, 2007.
8. Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2016, 736.
9. Талеб Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. – М.: КоЛибри, 2014. – 768 с.

Д.Д.Бекоева , В.Г.Тихенький
БИОГРАФИЧЕСКИЙ МЕТОД КАК ОДНО ИЗ СРЕДСТВ ОБУЧЕНИЯ
СЦЕНАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Аннотация. В статье рассматривается метод анализа биографии лидера как одно из средств обучения сценарному менеджменту. На основе анализа биографий выдающихся успешных людей показано, что основным параметром сценарного мышления человека при решении неожиданно возникающих неопределенных проблем является видение цели, перспективы будущего. Основной вывод заключается в том, что обучение сценарному менеджменту студентов должно начинаться с технологий видения цели и создания мысленного образа. Видение цели активизирует распоряжение своим лидерским капиталом, способность воспринимать новое и включать в новый жизненный сценарий в изменившихся условиях.

Ключевые слова: биографический метод, обучение, сценарный менеджмент, самоменеджмент.

D.D.Bekoeva, V.G.Tikenky

BIOGRAPHICAL METHOD AS ONE OF THE TOOLS OF TEACHING
SCENARIO MANAGEMENT

Abstract. This article deals with the method of analyzing the leader's biography as one of the tools of teaching scenario management. Based on the analysis of biographies of outstanding successful people, it is shown that the main parameter of human scenario thinking when solving unexpectedly arising vague problems is the vision of the goal, the prospects for the future. The main conclusion is that teaching students' scenario management should begin with technologies for seeing the goal and creating a mental image. The vision of the goal activates the disposal of its leadership capital, the ability to perceive the new and include in a new life scenario under changed conditions.

Keywords: biographical method, training, scenario management, self-management.

1. Биографический метод может быть использован для анализа механизмов и событий в жизни, которые определяют выбор стратегии мышления и его видения будущего.

2. Социальная активность и базовые установки личности определяют выбор того или иного сценария жизни и его изменения на новый сценарий в условиях неопределенности для достижения стратегических целей.

3. Разработка сценария в условиях неопределенности осуществляется на основе взаимодействия прежних и новых сценариев и способствует укреплению лидерского потенциала.

Обучение менеджеров составлению сценариев продуктивного менеджирования своей индивидуальной деятельности может осуществляться многими средствами – лекциями, тренингами, деловыми играми, анализом исторических событий. Одним из эффективных средств, которое может использоваться при обучении менеджеров является биографический метод. Биографический метод широко известен в социологии и психологии, как метод качественного анализа (англ. *biographical approach*) основанный на парадигмах социального действия. Особенности биографического метода заключается в ответе на вопрос, в результате каких действий и событий формируется конкретная личность, и как в дальнейшем она формирует сценарии своей жизни и судьбу. Биографический метод через реконструирование ситуаций и действий конкретной личности позволяет проследить процесс социализации и его влияние на формирование будущего сценария жизни субъекта.

В психологии биографический метод имеет две разновидности: психобиография - метод психологического анализа деятельности конкретных личностей и их биографий, и каузометрия – исследование жизненного пути человека и его психологического времени в прошлом, настоящем и будущем на основе последовательного выявления причин тех или иных действий человека³.

Психобиография возникла первоначально в рамках психоанализа З. Фрейда, когда он проводил исследования по психоанализу биографий известных людей. В настоящее время многие отечественные и зарубежные деятели становятся объектами психобиографии, причем авторы часто используют данные не только психоанализа, но и когнитивной психологии. Другая разновидность биографического метода каузометрия предназначена для исследования жизненного пути человека на основе представлений психологического времени, от прошлого к настоящему и будущему. Процедура каузометрии включает: анамнез, сбор данных о той или иной личности, ее действиях и событиях, которые она считает для себя важными и относит к тому или иному времени и той или иной сфере. Каузометрия позволяет также выявить различные действия, связанные с отклонениями жизненного пути из-за изменившихся условий или эмоциональной привлекательности новых целей и их результат. На основе каузометрического анализа можно выделить ступени социализации,

3 Головаха Е.И., Кроник А.А. Психологическое время личности. М.: Изд. «Смысл», 2008.

профессионального роста, возможности развития и достижения своих стратегических целей.

Биографический метод в менеджменте тесно взаимосвязан с разновидностью истории отдельного случая (Case study). За единицу анализа в данном методе принимается любое описываемое событие и конкретные действия людей, находящихся в той или иной роли.

В менеджменте биографический метод может быть использован для исследования жизненных сценариев отдельных индивидов или целых групп при проектировании жизненных перспектив в профессионально - ориентационных консультациях. Кроме того, в менеджменте исследователя интересует, прежде всего, отражение события в мышлении конкретного индивида. Не столь важно насколько правдиво описано событие, а то, что субъект представляет в качестве сценария своей жизни, нарративный аспект событий и действий как способ реконструкции своей жизни. Обычно исследователь выбирает наиболее значимые временные периоды, продвижение по карьерной лестнице, важные события в семье, отношения с членами семьи и окружающими. В каузометрии Е.Головаха и А.Кроник подошли к выделению самого сложного в биографическом анализе момента, связанного с индивидуальными и групповыми характеристиками в конкретной истории. Ими предложен метод биографического интервью для уточнения времени произошедшего события и ее значимости для субъекта..

При обучении менеджеров разработке сценариев для решения проблем в условиях неопределенности возможно использовать стратегии анализа нарративов и их структуры. Нарратив (от англ. «сюжет», «история»), раскрывает сюжетную линию события, характеристики места, времени, участников, их роли и действия и результат. Согласно этому подходу, задачей является определение не только того, где начинается и заканчивается нарратив, но и роль вопросов в его создании. Отметив начало и конец повествования можно выделить простые и сложные нарративы. Структура нарратива по-разному может быть представлена исследователями в зависимости от теоретической направленности и опыта исследователя.

Сегодня нарративные психотехнологии широко используются и расширяют возможности решения многих проблем в психотерапии, рекламе, в процессе обучения⁴. Нарративная психология утверждает, что

4 Москвичев В. Программа обучения нарративному подходу Центра Нарративной Психологии и Практики [электронный ресурс]: <http://narrativepractice.ru/learn/long-term/> (15.04.17)

человеку легче создавать сценарии не на основе логических правил, а на основе историй конкретных людей. Эта закономерность проявляется в разных сферах, где сюжет, история того или иного субъекта деятельности влияет на принятие решения другого человека. Одни жизненные сценарии содержат описание последовательности шагов ведущих к достижению цели. Другие сценарии содержат описание факторов, оказывающих влияние на развитие сценария. Таким образом, в сценарии можно выделить сюжетную линию развивающуюся в зависимости от целей и интересов субъектов, факторы и условия, определяющие влияние на те или иные события и стратегию развития сценария.

Если проанализировать биографии двух выдающихся людей 20 века, судьбы которых пересекались с точки зрения элементов сценарного менеджмента можно выделить лидерский капитал, лидерские условия и лидерское мышление каждого, определившие их достижения. Первый из них Алексей Николаевич Косыгин, решал организационные задачи государства, это самый профессиональный и эффективный глава советского правительства. Второй - Александр Романович Лурия, выдающийся советский психолог, один из создателей факультета психологии в МГУ имени М.В.Ломоносова.

Чем обусловлена успешность каждого из них?

Две особенности личности А.Н.Косыгина определяют его личностный капитал, он был профессионалом высочайшего класса, другая его особенность исключительная порядочность, скромность и неприхотливость. О феноменальной памяти и невероятной способности А.Н.Косыгина быстро умножать в уме многозначные числа ходили легенды.

В личностном капитале А.Р.Лурия высокий профессионализм, проактивность и исключительная доброта и порядочность. Его отличала способность к усвоению несколько иностранных языков – немецкий, английской, французский, узбекский и очень деятельный характер.

В личностных условиях у обоих преобладало влияние внешних факторов и высокий уровень неопределенности и тревожности. При этом личностные установки обоих всегда отличались оптимизмом. Влияние условий неопределенности можно разделить на три периода – довоенный период, военное время, и послевоенный период.

В первый довоенный период карьера А.Н. Косыгина росла стремительно от мастера текстильной фабрики до директора в 1938 году. В эти годы он избежал ареста, несмотря на то, что близкий ему человек А.Кузнецов попал в опалу.

В 1939 году он назначен председателем исполкома Ленинградского Совета рабочих и крестьян.

Через год он стал Наркомом текстильной промышленности.

В карьере А.Р.Лурия это было время множества изменений в жизни и карьере, которые ставили перед ним преграды, но не меняли темпа сценарного движения к достижению цели. Нельзя не согласиться с профессором В.П.Зинченко «А.Р.Лурия – восьмое чудо света»⁵.

Чудом света А.Р.Лурия можно признать по множеству факторов: по объему и количеству эмпирических исследований более 500 исследований, которые он выполнил или положил начало; по тому, скольким людям он помог в начале их карьеры; по необыкновенному человеколюбию и способности распознавать среди студентов тех, кто ориентирован на исследовательскую деятельность; по тому, как на все неопределенности судьбы отвечал новыми сюжетами и новыми достижениями; способности к менеджированию и созданию новых сценариев в условиях неопределенности.

В студенческие годы он организовал психоаналитический кружок, связался с З.Фрейдом и получил от него письменное разрешение на публикацию перевода его книги. В 1921 году, после окончания вуза, он занялся экспериментальной психологией и исследовал влияние речевой инструкции на время реакции у рабочих литейщиков в институте научной организации труда в г.Казани. Для публикации результатов психофизиологического исследования труда он организовал издание журнала «Проблемы психофизиологии труда».

С 1923 года он был приглашен на должность ученого секретаря института психологии и вместе с женой переехал в Москву и одновременно стал председателем Русского психоаналитического общества.

На психоневрологическом съезде в 1924 г. произошла встреча А.Р.Лурия с Л.С.Выготским, которого А.Р.Лурия пригласил работать в институт психологии и предложил возглавить творческую «тройку» психологов - А.Р.Лурия, А.Н.Леонтьев, Л.С.Выготский, которая стала активно работать над новыми идеями в психологии. Они стали активно взаимодействовать с международными научными сообществами. В 1929 году А.Р.Лурия выступил с двумя докладами, один из которых в соавторстве с Л.С.Выготским на девятом международном психологическом конгрессе

5 Зинченко В.П. Участность в бытии (К 95-летию со дня рождения А. Р. Лурия). // Вопросы психологии, 1997. № 5, С. 72-78.

(IX International Congress of Psychology), проходившем в Йельском университете (Yale University) в США.

После развода с первой женой, которая предпочла своего коллегу по театру, в 1930 году А.Р.Лурия отправился в экспедицию в Среднюю Азию⁶. По материалам исследований в этих экспедициях он показал, что структура познавательных процессов - восприятия, запоминания, логического осмысления и др. связана с социальной и культурной средой. Эмпирически было доказано, что у разных групп населения Узбекистана познавательные процессы проявлялись по-разному. После второй экспедиции в 1932 г. в Институте психологии начала работать контрольная комиссия. «Меня обвинили во всех смертных грехах, вплоть до расизма, и мне пришлось уйти из Института психологии» - писал А.Лурия, и он уехал в Харьков⁷.

В 1935 году А.Р.Лурия вдохновленный кинематографическими экспериментами К.Левина, который в 1933 году, будучи в Москве демонстрировал фильмы о своих работах в киноателье, развернул активную деятельность по созданию Международной кино-ассоциации для международного обмена фильмами.

В июле 1936 г. последовала череда погромных статей генетиков и психологов. А.Р. Лурия пришлось уволиться из ВИЭМа и из МГИ и стать очным студентом медицинского института. Это в определенной мере спасло его, так как после ареста сестры и ее мужа, он тоже ожидал ареста. После начала в июне 1941 года Великой Отечественной войны А.Р.Лурия стал сотрудником неврологической клиники Института экспериментальной медицины.

Второй период, характеризующий личностные условия, связан у каждого с военным периодом и задачей оказания помощи фронту. Оба лидера каждый в своей области развивали сюжеты своей жизни, прежде всего в связи с военным периодом и целями военного времени.

С 1941 года А.Н.Косыгину в связи с военным временем поручили возглавить мероприятия по организации эвакуации 1523 предприятий и начала их работы на Урале. Эту задачу он решил за короткое время успешно, что способствовало его еще более стремительному карьерному росту.

Другой лидер в науке - А.Р.Лурия был назначен руководителем госпиталя в Кисегаче и организовал группу из 30 человек, которая создала новые

6 Лурия А.Р. Об историческом развитии *познавательных процессов*. М.: «Наука», 1974

7 Лурия Е.А. Мой отец Александр Лурия. М.: «Гнозис», 1994. С. 96

методы трудовой реабилитации, значительно сокращавшие период выздоровления раненых. По возвращении в Москву он стал работать и в Институте неврологии, и в Институте нейрохирургии и обобщил свои многолетние исследования в двух книгах, которые принесли ему мировую известность - «Травматическая афазия», «Восстановление функций после военной травмы».

Третий послевоенный период характеризуется общественными изменениями, требовавшими проявления творческих и организационных способностей каждого из лидеров в новых условиях, в зависимости от целей восстановления народного хозяйства.

С 1964 по 1980 годы А.Н.Косыгин - Председатель Совета Министров СССР. Многие считают, что базис экономики, на котором и сегодня держится Россия, создал именно он. Суть реформ Косыгина была в децентрализации народнохозяйственного планирования, повышении роли интегральных показателей экономической эффективности (прибыль, рентабельность) и увеличении самостоятельности предприятий. Его коллеги вспоминали такие его качества как деловитость, немногословность, огромную эрудицию, интеллигентность и скромность в быту⁸.

В 1966 А.Р. Лурия вместе с А.Н.Леонтьевым способствовал открытию факультета психологии в МГУ имени М.В.Ломоносова и кафедры нейро- и патопсихологии, которую он возглавлял с 1966 до конца жизни 1977⁹.

Его отличали высокий научный авторитет, и выдающиеся способности подлинного Учителя, заботливого друга и воспитателя студентов. Он тепло и внимательно относился к студентам, для которых он у себя дома устраивал профессорские среды, на которых обязательно угощал студентов, руководил кружком памяти Л.С. Выготского, устраивал встречи со студентами в гостинной общежития в Главном здании МГУ им. М.В.Ломоносова. Он умел тактично поддерживать студентов, привлекать к научной работе, щедро передавать новые идеи.

В своей научной автобиографии он писал: «Наш прежний подход к изучению мозга мы можем охарактеризовать как «горизонтальный», т.е. направленный на изучение процессов, протекающих преимущественно на корковом уровне. Новая волна исследований привлекла наше внимание к

8 Чазов Е.И. Здоровье и власть. Воспоминания «кремлевского врача». М.; Изд-во «Новости», 1992. (Серия «Время, события, люди»)

9 Зинченко В.П. Участность в бытии (К 95-летию со дня рождения А. Р. Лурия)./ Вопросы психологии, 1997. № 5, С. 72-78.

«вертикальным» связям между структурами мозга глубинными и поверхностными. Нас заинтересовали прежде всего те процессы, с помощью которых мозг вызывает и контролирует уровень собственной активации»¹⁰.

В 1973 году А.Р.Лурия был вызван А.Н.Косыгиным на встречу с королевой Бельгии, ее приглашением в Бельгию, в связи с тем, что А.Р.Лурия было присвоено звание почетного профессора Брюссельского университета за выдающийся вклад в нейропсихологию.

Сюжетные линии жизни двух выдающихся лидеров, один из которых лидер экономического развития страны, другой - лидер нового научного направления нейропсихологии, пересеклись. Воздействие внешних условий, неопределенность среды и личностный потенциал каждого, привели А.Н.Косыгина и А.Р.Лурия к свободному выбору сценария для успешного достижения личных и организационных целей, позволили им внести весомый вклад в служение Отечеству. Сюжетная линия каждого начиналась с видения цели. Поэтому обучение менеджеров разработке сценариев в условиях неопределенности должно начинаться с технологий видения цели и создания сильных мысленных образов.

Литература

1. Головаха Е.И., Кроник А.А. Психологическое время личности. М.: Изд. «Смысл», 2008.
2. Зинченко В.П. Участность в бытии (К 95-летию со дня рождения А. Р. Лурия). // Вопросы психологии, 1997, № 5
3. Лурия А.Р. Об историческом развитии познавательных процессов. М.:«Наука», 1974
4. Лурия А.Р. Этапы пройденного пути. Научная автобиография / Под ред. Е.Д. Хомской. М., 1982
5. Лурия Е.А. Мой отец Александр Лурия. М.: «Гнозис», 1994
6. Чазов Е.И. Здоровье и власть. Воспоминания «кремлевского врача». М.; Изд-во «Новости» (Серия «Время, события, люди»), 1992.

10 Лурия А.Р. Этапы пройденного пути. Научная автобиография / Под ред. Е.Д. Хомской. М., 1982. С.151.

В.Ф. Богачев
СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ РИСКАМИ

Аннотация. В статье исследуется природа и содержание предпринимательских рисков, возможность предусмотреть их появление и использовать сценарный подход в качестве метода их минимизации.

Ключевые слова: предпринимательский риск, неопределенность и риск, управление рисками, риск-менеджмент, сценарии, сценарный анализ, сценарный менеджмент.

Victor Bogachev

**SCENARIO-BASED APPROACH TO ENTREPRENEUR RISK MAN-
AGEMENT**

Abstract. This article studies the nature and content of the entrepreneur risks, possibility to predict their occurrence and to use the scenario-based approach as a method of minimizing the risks.

Keywords: entrepreneur risk, uncertainty and risk, risk management, scenarios, scenario-based analysis, scenario-based management.

Предпринимательская деятельность почти всегда сопровождается рисками, последствия от которых учитываются менеджерами, исходя из имеющегося опыта, а также багажа знаний, умений и навыков. В то же время, в специальной литературе, посвященной проблеме риска, содержание этого понятия, методы предупреждения, планирование последствий и создание организационно - экономического механизма управления рисками, окончательно не определены, что не позволяет предпринимателям выработать стратегию поведения по отношению к рискам на научной основе.

В 30-е годы прошлого столетия А. Маршаллом были разработаны основные принципы теории рисков, согласно которым предприниматель, работающий в условиях жесткой конкуренции, при принятии решений руководствуется, в первую очередь, возможностью получения максимальной прибыли [3].

Различных критериев в отношении трактовки содержания понятия предпринимательского риска придерживаются и наши экономисты. В частности, наиболее распространенной нам представляется позиция В.М. Гранатурова, который трактует риск как «экономическую категорию, характеризующую неопределенность конечного результата деятельности» [1]. Л. Растрин и Б. Райзберг определяют риск как «ущерб, возможные потери», придерживаясь тем самым классической теории предпринимательского риска [5]. М.Г. Лапуста и Л.Г. Шаршукова считают, что «риск возникает при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции, товаров и услуг [3].

Предпринимательские риски обусловлены факторами внешней среды, объективными политическими, экономическими и социальными условиями, которые во многом определяют стратегию поведения менеджера, и к которым он вынужден приспосабливаться. Неопределенность же ситуации обусловлена множеством переменных, которые не всегда можно четко сформулировать, а также определить цели, критерии и показатели их оценки. Предугадать, снизить, или даже устранить неопределенность в управлении предприятием не всегда представляется возможным, так как она обусловлена наличием внешних факторов.

Для экономики современной России особенно актуальной является проблема формирования у ее руководителей на разных уровнях управления научного мышления, основанного на знании экономических законов, принципов, методов и технологий стратегического управления. В то же время, начиная с 2000 года в практике государственного управления на всех уровнях получил повсеместное распространение принцип «ручного управления», который находится в явном противоречии с одним из основополагающих принципов управления – необходимости рационального делегирования управленческих функций. Увлечение ручным управлением породило появление категории «новых эффективных менеджеров», ставящим во главу угла, в первую очередь, способность «грамотно» осваивать бюджетные средства и получать максимальную прибыль безотносительно к социальным последствиям принимаемых решений.

Непредсказуемость и непоследовательность в проведении властями экономической политики на всех уровнях управления и распространенность ручного управления заставляют руководство предприятий и организаций искать новые подходы к управлению рисками. Одним из таких подходов к минимизации предпринимательских рисков предприятий является использование принципов сценарного менеджмента, позволяющего путем составления возможных сценариев сравнивать различные варианты стратегий с точки зрения их последствий для экономики предприятия. Такой подход поможет руководству выбрать тот сценарий, который приведет к минимизации возникающих рисков. Следует отметить, что сценарный метод может быть применим к различным направлениям деятельности предприятия: рациональное использование ресурсов; формирование организационной структуры управления; выбор кадровой стратегии; кооперирование и диверсификация производства. С помощью сценарного подхода возможно прогнозировать результаты принимаемых решений и те последствия, к которым может привести неправильный выбор стратегии руководителями предприятия. Ключевой этап данного метода – это отбор сценариев, под которыми понимаются наиболее типичные и характерные варианты будущей стратегии.

В этой связи важно отметить, что разработка сценария – это не выбор стратегии, не планирование конкретных показателей деятельности компании, а определение ориентира для прогнозирования вариантов решений менеджмента в процессе управления выбранным вариантом сценария.

Особого внимания заслуживает трактовка данного подхода, содержащаяся в статье профессора В.Маршева, где наиболее полно исследованы содержание, структура сценарного подхода и технология его реализации. По его мнению, сценарный подход можно рассматривать как процесс, состоящий из нескольких этапов, включающих анализ бизнес-среды организации; разработку возможных вариантов развития событий, систему раннего предупреждения; оценку вероятности свершения события и разработку плана действий для каждого сценария [4].

В этой связи интерес представляет алгоритм процесса управления рисками компании, разработанный А.В. Черкасовой, который во-многом перекликается с концепцией В.И. Маршева относительно структуры и последовательности исследования природы и содержания сценарного подхода к использованию принципов сценарного подхода к различным аспектам общего менеджмента [6].

В заключение следует еще раз отметить, что для правильного понимания сущности и содержания сценарного подхода к менеджированию важно учитывать, по нашему мнению, то предположение, что **планировать будущие события и управлять свершившимся сценарием** – это совершенно разные действия по смыслу, содержанию, форме, исполнителям и другим ресурсам. Планировать будущие сценарии, исходя из предположения «если события сложатся таким образом, то следует придерживаться такого сценария» всегда проблематично, т.к. планирование хотя и важная, но не единственная (и даже не приоритетная) функция менеджмента.

Литература

1. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие / В. М. Гранатуров. - М.: Дело и Сервис, 2012.
2. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА - М, 2010.
3. А.Маршалл. Принципы экономической науки. Изд. «Прогресс». 1993.
4. Маршев В. И. Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс. В сб. XVII международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса». МГУ. 2016, сс. 188-201 [электронный ресурс]:: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment>
5. Растрингин Л.А. Этот случайный, случайный мир. М. Изд. «Молодая гвардия! 1974. (Серия «Эврика»)
6. Черкасова В.А. Методические подходы к управлению рисками фирмы на основе метода сценарного планирования в современных рыночных условиях // Российское предпринимательство. [электронный ресурс]: <http://bgscience.ru/lib/1635/>- 2006. - № 4 (76). - с. 89-92.

С.А.Братченко

СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ГЕНЕЗИС И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация: Традиционная парадигма стратегического менеджмента, предполагающая разработку единственной стратегии, перестает быть эффективной в условиях волатильной внешней среды, все более необходимым становится разработка нескольких стратегий одновременно, то есть сценарное управление. Данная тема недостаточно разработана в современной научной литературе. Статья посвящена содержанию понятия «сценарный менеджмент» и закономерности его появления в современных условиях.

Ключевые слова: сценарный менеджмент, стратегический менеджмент, риск-менеджмент, чувствительность стратегии, прогнозирование, волатильность, изменчивость внешней среды, адаптивный подход

Svetlana Bratchenko

SCENARIO MANAGEMENT: GENESIS AND PERSPECTIVES

Abstract: Traditional strategic management paradigm implies the only strategy development, but it ceases to be effective under current environment volatility. It requires to develop a few strategies simultaneously, that is use of scenario management. The scenario management topic is not enough elaborated in modern scientific literature. The article is devoted to purport of scenario management category and its relevance to current conditions.

Key words: scenario management, environment changeability, turbulence, volatility, strategic management, risk-management, sensitivity analysis, agility approach

JEL codes: D 800 – Information and Uncertainty: General

Второй год подряд темой конференции по истории управленческой мысли, традиционно проводимой кафедрой Управления организации Экономического факультета МГУ, является сценарный менеджмент [10]. И это, конечно же, неслучайно. Сценарный подход был подготовлен согласно всей логикой предыдущего развития стратегического менеджмента, попробуем ее кратко проследить.

Существует несколько подходов к формированию стратегии компании. [6] Одним из основных факторов, который учитывается при разработке стратегии компании - состояние внешней среды.

В середине XX века внешняя среда была настолько стабильной, что постановка задачи стратегического менеджмента звучала как

формулировка или разработка единственной стратегии - как наиболее эффективной реакции на данное состояние внешней среды. Знаменитый труд М. Портера так и называется «Конкурентная стратегия ...» [8]

По мере возрастания подвижности внешней среды в стратегическом планировании произошли изменения. Стратегия стала разрабатываться не для текущего состояния внешней среды, а для прогнозируемого состояния. При этом применяемые инструменты прогнозирования изменялись, эволюционировали во времени. Сначала в качестве прогноза выступала интерполяция наблюдаемых тенденций. Практика достаточно быстро показала недостаточность слепой интерполяции, возник вопрос о необходимости предсказания качественных изменений. Например, Портер говорит о том, что желательно предугадать поведение конкурентов или же учитывать возможность появления новых конкурентов. [8]

Игорь Ансофф поставил вопрос о прогнозировании развития внешней среды в более широком контексте. То есть, чтобы: во-первых, принимать во внимание большее число факторов (а не только конкурентов), во-вторых - строить прогноз на основании слабых сигналов, в-третьих - использовать дар формировать проактивную стратегию на основании видения. [2]

Тем не менее, это все были «одномерные» решения - поиск единственного наиболее вероятного прогноза. Следующим шагом закономерно стал переход от одномерности к многомерности - множественности прогнозов для разработки единственной стратегии.

Первым, самым «напрашивающимся» выходом была попытка «покачать» прогноз - то есть посмотреть, как изменятся результаты реализации стратегии, если условия (различные факторы) внешней среды несколько изменятся, например, в терминах «пессимистичный - максимально вероятный - оптимистичный прогнозы» развития внешней среды. И. Ансофф называет этот подход «методом разработки сценариев будущих условий». Сейчас это называется анализом чувствительности стратегии.

Более развитые системы стратегического планирования при составлении прогноза внешней среды учитывали различные варианты развития событий, другие - использовали элементы риск-менеджмента - так, компания «Дженерал Электрик» разработала методику оценки политического риска для инвестиций за рубежом.

Тем не менее, следует отметить, что в целом:

- в большинстве случаев, даже если руководителям было известно о возможном качественно отличном и неблагоприятном для компании варианте развития внешней среды (например, информация о вероятности

нефтяного кризиса в 1973 году), подобная информация не принималась во внимание при принятии решений; И. Ансофф констатирует попытки руководства компаний проигнорировать не только неудобную информацию прогнозного характера, но и даже неудобные факты. [2]

- в то время в развитых системах анализ перспектив всё в большей степени носит дивергентный, расширяющийся характер в стремлении учесть факторы неопределенности и различия между возможными путями будущего развития (например, анализ сценариев), а процессы принятия решений продолжают оставаться конвергентными, сходящимися в стремлении фирмы выработать единый курс действий.

Вышесказанное относится к формированию стратегии. При реализации стратегии ставился вопрос о ее адаптации, может, даже, о недостаточности текущей стратегии и необходимости разработки новой стратегии в изменившихся условиях, но в течение всех последних десятилетий парадигма оставалась неизменной - руководство оперировало единственной стратегией. (Единственный известный пример отличного подхода - разработка полноценной альтернативной стратегии компанией «Шелл» в преддверии Нефтяного кризиса 1973 года.) [9]

В последние годы условия деятельности компаний меняются стремительно, становясь все более сложными. Одним из определяющих факторов является изменчивость внешней среды - благодаря электронным технологиям происходит увеличение скорости коммуникации и принятия решений, глобализация вызывает возрастание взаимозависимости. Переход к насыщенному рынку привел к усилению конкуренции, которое заставляет компании искать все новые решения для успеха в конкурентной гонке, в которой каждая компания пытается обогнать остальные. Все это делает внешнюю среду все более подвижной, волатильной. Как метко отметил Р. Грант: «Единственным устойчивым конкурентным преимуществом является способность создавать новые конкурентные преимущества» [4]

Вышесказанное делает традиционный подход стратегического менеджмента с разработкой единственной самой эффективной стратегии недостаточно эффективным (при качественном изменении условий стратегия может в любой момент перестать быть эффективной) и стимулирует поиск иной стратегической парадигмы.

Частичным решением данной проблемы является весьма актуальная, интенсивно развивающаяся и все более широко применяемая концепция адаптивности (agility). Однако применение данной концепции возможно лишь при определенных условиях: компании в общих чертах известны качественные параметры будущего состояния среды, и неизвестны (точнее,

известны, но приблизительно, или с достаточно большим разбросом) количественные параметры. Так, одним из конкурентоспособных решений в условиях насыщенного рынка является кастомизация товаров, многократное, на порядки, увеличение разнообразия ассортимента. Вариабельность значений по отдельным позициям-SKU (например, футболка такой-то модели такого-то размера, такого-то цвета и с таким-то принтом) гораздо выше вариабельности значений по агрегированной позиции (футболка такой-то модели такого-то размера или даже просто футболка такой-то модели). Соответственно, качество прогноза по отдельным позициям на порядки хуже, чем качество прогноза по агрегированной позиции. Для решения данной управленческой задачи применяется адаптивный (agility) подход: например, оценивается нижняя граница практически гарантированного (скажем, с вероятностью 95%) спроса, продукция под этот спрос производится на собственном предприятии с использованием бережливых технологий, что обеспечивает высокую экономичность. Изначально продумывается (и это составная часть стратегии, или вторая компонента стратегии), что вариабельная составляющая спроса будет производиться компаниями на аутсорсинге - уже с более высокими затратами, но это небольшая доля затрат, при этом данные затраты будут нести другие компании, заинтересованные в получении заказа в условиях насыщенного рынка и, может быть, даже демпингующие. [7]

Таким образом, адаптивные концепции предлагают решения в условиях известных качественных, но неизвестных количественных параметров внешней среды.

В настоящее время такой подход оказывается недостаточным - внешняя среда в любой момент может качественно измениться, и она меняется, в результате оказываются неизвестными качественные параметры.

Именно в этих условиях требуется новый инструмент, новая парадигма - сценарный менеджмент. На наш взгляд, сценарное управление характеризуется как минимум двумя условиями. Первое - это разработка нескольких стратегий (сценариев управления) для качественно различных вариантов (сценариев прогнозов) развития событий. Каждая стратегия является ответом на вопрос «если ..., то ...», и вот эти «если» качественно различаются. Предвидеть качественные изменения всегда архисложно, и поэтому данные сценарии развития событий зачастую являются не результатом расчетов, а результатом видения.

Второе - если компания ограничивается разработкой альтернативных стратегий, но, при этом для реализации на практике выбирается

единственная стратегия, то это неправомерно называть сценарным менеджментом, это - сценарное планирование. [5] Сценарным менеджментом это будет называться тогда, когда компания будет готова применять различные разработанные стратегии, то есть переключаться с одной стратегии на другую в случае соответствующего изменения условий внешней среды.

Важнейшим свойством (и одновременно сложностью) сценарного менеджмента является необходимость так разрабатывать стратегии, или же разрабатывать такие стратегии, чтобы они оказывались совместимыми между собой, то есть по ходу выполнения одной стратегии было возможным в случае изменения внешних условий в любой момент времени переключиться на реализацию другой стратегии. [3]

Таким образом, с одной стороны, сценарный менеджмент является закономерным результатом развития инструментов стратегического менеджмента. С другой стороны, он является реакцией «на злобу дня»: в условиях волатильной внешней среды используемые ранее стратегические инструменты оказываются в значительной степени беспомощными, в то время как сценарный менеджмент предназначен для решения стратегических задач в условиях гораздо большей неопределенности.

Литература

1. АAKER Д. Стратегическое рыночное управление.— СПб.: Питер, 2007—496 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. - М.: Экономика, 1989. - 358 с.
3. Братченко С.А. «Сценарный менеджмент»: связь стратегии и тактики. // Москва, «Управленческие науки», 2016, №4. - С.62-67.
4. Грант Р. Современный стратегический анализ. - СПб, Питер, 2008. - 560 с.
5. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб., Питер, 2000. - 336 с.
7. Операционный менеджмент: учебник для магистров / Под ред. проф. А.В. Трачука. – М.: КНОРУС, 2017. - 360 с.
8. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
9. Wilkinson A., Kupers R. Living in the futures. How scenario planning changed corporate strategy. // «Harvard business review», May 2013, pp. 3-11.
10. История управленческой мысли и бизнеса. Сценарный менеджмент и лидерство. Материалы конференции 30 июня-1 июля 2016 // Под науч. ред. В.И. Маршева. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В.

Ломоносова. [электронный
<https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment>

ресурс]:

М.М.Гараев
ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ МЕТОДОЛОГИИ
СЦЕНАРНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Аннотация. Повышение качества научных знаний об объекте управления предполагает выявление закономерностей его строения, функционирования и развития. Рассмотрение объекта управления как сложной динамической системы определяет важность разработки методов изучения возможных механизмов возникновения данных закономерностей.

Ключевые слова: наука; закономерность, сценарное исследование.

Важным условием принятия наиболее эффективных управленческих решений является оценка возможных последствий их реализации с точки зрения изменения состояния объекта управления. Сложность выполнения данного требования обусловлена необходимостью применения актуальных научных знаний в соответствующих предметных областях.

Исходной предпосылкой сценарного исследования объекта управления может быть рассмотрение его как сложной динамической системы для выявления закономерностей строения, функционирования и развития. Знание этих закономерностей позволяет более четко формулировать возможные варианты изменения состояния исследуемого объекта.

Поиск новых знаний о строении такой системы заключается в обосновании базовых структурных компонент и связей между ними для определения ее возможных свойств. Выявление закономерностей функционирования системы предполагает определение новых знаний об особенностях обеспечивающих ее существование механизмах. Изучение эволюции системы предполагает выдвижение гипотез о возможном строении и функционировании на разных этапах ее развития.

Проведение сценарных исследований таких систем предполагает не только выявление вышеперечисленных закономерностей, но определение условий их возникновения, а также возможных причин их изменения в новых ситуациях. Сложность решения данной задачи обусловлена разнообразием закономерностей строения, функционирования и развития объектов управления в пространстве и во времени.

Особенность организации сценарных исследований заключается в высоких требованиях не только к квалификации сотрудников в соответствующих

областях, но также к качеству предметных научных знаний. Особое внимание также может быть уделено разработке и применению новых технологий в области накопления, систематизации и обработки информации с учетом современных требований к ее хранению.

Р.А. Депелян
ПРИМЕНЕНИЕ СЦЕНАРНОГО МЕТОДА В ФОРМИРОВАНИИ
ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Рассмотрены сложность и некоторые проблемы формирования внутрикорпоративного имиджа организации, показаны преимущества применения сценарного метода и предложена 5-ти-шаговая методика применения сценарного метода в процессе формирования внутрикорпоративного имиджа организации.

Ключевые слова: формирование внутрикорпоративного имиджа организации, сценарный метод, 5-ти-шаговая методика применения сценарного метода, имидж-формирующие организационные мероприятия.

Ruzana Depelyan

THE USE OF SCENARIO METHOD IN DEVISING INTERNAL OR-
GANIZATIONAL IMAGE

Abstract. The article considers complexities and challenges in building an internal organizational image. The article illustrates the advantages of scenario method in practice, and suggests a 5-steps procedure employing scenario method in the process of devising corporate identity.

Keywords: devising internal organizational image, scenario method, 5-steps procedure in employing scenario method, image-building corporate events.

Формирование внутрикорпоративного имиджа организации представляет собой одно из направлений современного менеджмента организаций и напрямую связано с реализацией в организации функций управления персоналом. Это сложный, многоуровневый процесс влияния на персонал организации, включающий процессы формирования у сотрудников эмоционально окрашенных восприятий и представлений своей организации – её целостного образа.

Вслед за Е.Б. Перельгиной «под корпоративным имиджем (имиджем организации) мы будем понимать такой символический образ организации, создаваемый в процессе субъект-субъектного взаимодействия, в составе которого имеются элементы, которые провоцируют восприятие данной организации как субъекта» [3, 197]. Внутрикорпоративный имидж организации отражает представления сотрудников об организационных, управленческих, экономических, производственных, психологических, социальных процессах в данной организации и содержит как рациональные, так и эмоциональные оценочные компоненты. Отчасти

поэтому внутрикорпоративный имидж организации может включать как позитивные, так и негативные оценки, как согласующиеся, так и противоречивые, как уникально-индивидуальные, так и социально-типические элементы.

Сложность формирования внутрикорпоративного имиджа организации связана, с одной стороны, со слабой теоретической разработанностью тематики внутрикорпоративного имиджа организации, с другой стороны – с избытием публикаций по проблемам формирования имиджа организации[4]. Огромное количество предлагаемых специалистами – имиджеологами и имиджмейкерами направлений деятельности и практических рекомендаций может приводить руководителей в состояние замешательства и демотивации к работе над внутрикорпоративным имиджем компании.

Второе базовое противоречие, обуславливающее особую актуальность изучения формирования внутрикорпоративного имиджа организации связано со всеобщим признанием руководителями современных организаций важности формирования имиджа организации на фоне неструктурированности их представлений об имидже, имиджевых организационных процессах и закономерностях. В принципе есть два наиболее распространенных способа решения руководителями этой проблемы: либо формирование имиджа перепоручается профессиональным имиджмейкерам, либо руководитель подбирает методы формирования предпочитаемого имиджа организации и *активно лично участвует* в этом процессе. На наш взгляд, второй подход предпочтительнее, так как он имеет несколько важных преимуществ: способствует более полному учету истории и традиций организации, обеспечивает глубокое понимание руководителем процесса формирования имиджа в его организации, вооружает руководителя приемами управления имиджем, а также позволяет в случае необходимости своевременно и со знанием дела влиять на процессы формирования и корректировать имидж. Среди множества методических приемов, направленных на решение конкретных организационных проблем, обращает на себя внимание сценарный метод, позволяющий проследить в динамике процессы формирования представлений персонала организации о своей компании с учетом структуры и особенностей персонала организации и ввода в организационное пространство тех или иных имидж-формирующих факторов. В каком-то смысле применение сценарного метода в процессе формирования внутрикорпоративного имиджа организации напоминает применяемые в социологии управления экспериментальные исследования

с использованием экспериментальной и контрольных групп, но в отличие от реально проводимого эксперимента сценарный метод позволяет заблаговременно, не изменяя организационной реальности, спрогнозировать реакцию определенных организационных групп на внедрение имидж-формирующих факторов. В отличие от широко применяемого факторного анализа [5;1], который тоже хорошо работает при исследовании имиджа организации, сценарный метод позволяет выстраивать детализированные прогнозы. Применение сценарного метода позволяет ответить на вопросы: «Что произойдет с внутрикорпоративным имиджем, если мы в организации сделаем то-то и то-то?»; «Какие категории персонала изменят в лучшую сторону своё отношение к организации?».

В отличие от применения сценариев в драматургии, в социологии управления вовсе не обязательно тщательно прописывать конкретные действующие лица и сюжеты, вполне возможно ограничиться более обобщенными персонажами, аналитическими схемами организационных процессов и таблицами для сравнительного анализа. Форма такой таблицы, удобной для разработки сценария, приводится ниже.

Таблица 1. Сравнительный анализ прогнозируемых реакций различных категорий персонала организации на организационные имидж-формирующие мероприятия

(Примечание. Оценка производится в баллах от –10 до +10, где «–10» соответствует прогноз крайне негативной реакции, а «+10» – максимально позитивной реакции на мероприятие)

Предполагаемые имидж-формирующие мероприятия	Краткое описание и оценка прогнозируемых реакций					Суммированная оценка
	<i>Топ-менеджеры</i>	<i>Линейные менеджеры</i>	<i>Специалисты</i>	<i>Рабочие</i>	<i>Технический персонал</i>	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>

В целях формирования внутрикорпоративного имиджа организации можно использовать достаточно много имидж-формирующих организационных мероприятий, в том числе: ежедневное мотивирующее приветствие руководителя организации; поздравления сотрудников с государственными, корпоративными праздниками и юбилейными датами; обновление системы премирования персонала с учетом вклада

сотрудников в формирование внешнего и внутреннего имиджа компании; организация обучающих тренингов, направленных на формирование сотрудниками персонального имиджа; организация для персонала и руководителей подразделений консультаций по имиджу; проведение ежегодных замеров внутреннего имиджа подразделений с использованием анализа динамики внутреннего найма персонала, опросных методов, методик ранжирования и балльной оценки и др.

Предполагаемые в организации имидж-формирующие мероприятия целесообразно оценивать с учетом категорий работников, которым они адресованы. В данной связи известный специалист в сфере имиджологии П. Берд утверждала: «Вы можете напряженно работать над улучшением своего имиджа, но пока вы точно не знаете, кого вы хотите поразить своими стараниями, ваши усилия будут потрачены зря» [2, 21]. Поэтому субъектный подход при формировании внутреннего имиджа организации так же необходим, как и при формировании внешнего имиджа: он позволяет учитывать мнения, особенности мышления и настроения различных категорий работников.

Таблица для сравнительного анализа мнений участников организации может быть включена в опросный лист для проведения экспертного опроса, по результатам которого на основе сравнительного анализа ответов экспертов достаточно просто отобрать наиболее эффективные организационные мероприятия.

Вторым, более сложным шагом по разработке сценария формирования внутрикорпоративного имиджа организации является режиссирование последовательности мероприятий с учетом современных принципов социологии и психологии управления персоналом. Опираясь на них, можно сформулировать следующие практические рекомендации по формированию внутрикорпоративного имиджа организации:

- формирование нового или более позитивного внутрикорпоративного имиджа организации целесообразно начинать с постановки соответствующих целей для топ-менеджеров, руководителей среднего звена, менеджеров по персоналу и линейных менеджеров. Такой подход важен, так как именно менеджеры организации в силу своего статуса и функций могут оказывать наиболее сильное сопротивление переменам и тормозить реально происходящие организационные процессы, переакцентировать или даже исказить внутрикорпоративную информацию;
- мероприятия по формированию более позитивного внутрикорпоративного имиджа организации должны обеспечивать важный параллельный результат – повышение имиджа всех категорий

персонала, поэтому в программы преобразований необходимо включать соответствующие шаги. Это объясняется тем, что наиболее отчетливо новый образ организации закрепляется в сознании сотрудников через повышение самооценки и формирование новых самоидентификаций;

- мероприятия по формированию более позитивного внутрикорпоративного имиджа организации осуществляются быстрее и устойчивее, если сопровождаются визуальными изменениями в организации (новый, престижный дресс-код; лучшая, удобная униформа; обновленные интерьеры и экстерьер организации; современное оборудование и улучшения в организации рабочих мест) – широко известно, что у большинства людей доминирует визуальный тип восприятия информации, поэтому новая «картинка» очень важна для формирования нового имиджа организации;
- необходимо обязательно уделить внимание бытовым вопросам и привести в полное соответствие с санитарными и эстетическими нормами места питания и рекреации сотрудников, а также места общего пользования. Сотрудники всех категорий эти действия расценят как заботу о персонале и позитивно отреагируют на подобные перемены;
- важно, по возможности обновить составляющие корпоративной культуры и корпоративные документы (прежде всего – корпоративный и этический кодексы организации, а также другую документацию, регламентирующую внутрикорпоративные взаимодействия и взаимоотношения). Обновление корпоративной культуры необходимо для устранения противоречий, фиксации новых образцов организационного поведения и усиления мотивации участников организации к внутриорганизационным переменам;
- наконец, новый внутрикорпоративный имидж должен найти отражение в содержании информации об организации, транслируемой во внешнюю организационную среду. Социальные отчеты и официальный корпоративный сайт должны включать не только фотографии руководителя организации и сведения о его успехах, но и достаточно широко представлять информацию о лучших достижениях сотрудников всех категорий, условиях и преимуществах работы в организации, а также о досуговых мероприятиях, организуемых для сотрудников. К сожалению, внешнее позитивное позиционирование персонала и внутренней среды организации не является сильной стороной PR-кампаний многих российских организаций [5, 19–20] и такое положение дел следует, по возможности, быстрее преодолевать.

Третьим шагом по разработке сценария формирования внутрикорпоративного имиджа организации является построение последовательности, а также хронологическое планирование и

формирование ритмов организационных мероприятий. Если при этом второй раз использовать форму таблицы 1, то вполне можно достаточно детально представить и даже количественно спрогнозировать направленность и силу реакции персонала на те или иные имидж-формирующие мероприятия. Этот прием позволяет не просто спрогнозировать реакцию персонала, но и режиссировать направленность и масштабы реагирования. Собственно, для этого и предназначен четвертый, шаг в разработке сценария формирования внутрикорпоративного имиджа организации – составление прогноза и профилактика конфликтов. Методика позволяет конкретизировать прогноз возникновения периодов напряжения среди различных категорий персонала, распределить их во времени, адресно спланировать схему дополнительного стимулирования персонала и рассчитать по времени необходимые затраты.

Пятый шаг разработки сценария, предполагает аналогичную проработку альтернативных сценариев с нулевого цикла (с самого первого мероприятия в хронологически выстроенной последовательности), либо с какого-либо проблемного (высоко затратного, продолжительного по времени, неодобряемого руководителями и владельцами организации и проч.) мероприятия.

Мы относим предлагаемую нами и описанную выше 5-шаговую методику сценарным по следующим причинам:

- методика предполагает формирование целостной, объемной картины событий будущего организации;
- методика предварительно просчитывает и оценивает различные типы (категории персонала, организационные роли и др.) участников управленческого процесса;
- методика позволяет спланировать события в определенном хронологическом порядке, чтобы получить реализацию желаемого результата;
- она предполагает существенные детализации по ряду аспектов;
- допускает и позволяет сравнивать альтернативы управленческих процессов.

Таким образом, можно утверждать, что применение сценарного метода в процессе формирования внутрикорпоративного имиджа организации целесообразно и продуктивно. Метод позволяет объемно, целостно представить управленческий процесс формирования имиджа. Метод хорошо сочетается с традиционными эмпирическими (экспертный опрос, балльная оценка и др.) и аналитическими (сравнительный анализ,

прогнозная оценка и др.) методиками, позволяя решать широкий спектр управленческих задач (прогнозирование, формулировка проблем, формирование целостного видения организации, планирование изменений, оптимизация форм дополнительного стимулирования по категориям персонала при введении изменений в организации и др.).

Литература

1. Алексеева Л.А. Имидж организации-работодателя на рынке труда как фактор привлечения потенциальных работников: формирование и оценка: Автореферат дисс... на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). М., 2010. – 25 с.
2. Берд П. Продай себя! Эффективная тактика улучшения вашего имиджа / Пер. с англ. Т.А. Сиваковой. – Мн.: Амалфея, 1997. – 208 с.
3. Перелыгина Е.Б. Психология имиджа: Учебное пособие / Е.Б. Перелыгина. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 223 с.
4. Петров А.Г. Разработка научно-методических подходов к формированию и оценке позитивного корпоративного имиджа фармацевтических организаций (на примере Кемеровской области): Автореферат дисс... на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук. Специальность: 14.04.03 – Организация фармацевтического дела. – Пермь, 2011.
5. Тимошенко О.В. Маркетинговый механизм формирования имиджа промышленного предприятия: Автореферат дисс... на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг. – Ростов-на-Дону, 2011. – 25 с.

А.А.Джиоева
АЛЕКС ФЕРГЮСОН КАК КЛЮЧЕВОЙ АКТОР СЦЕНАРНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА.

Аннотация. Статья посвящена деятельности величайшего тренера современности Сэра Алекса Фергюсона. Главный тренер известного в мире клуба «Манчестер Юнайтед», он добился непревзойденных успехов в управлении командой, а также сыграл ключевую роль в продвижении клуба в глобальном масштабе. В рамках сценарного менеджмента дается анализ деятельности Сэра Алекса Фергюсона в управлении командой. Подробно рассматриваются используемые им сценарии развития матча, применение планов «А» и «Б», изучаются причины значительных успехов и редких неудач тренера. Особое значение уделяется вкладу, который Алекс Фергюсон внес в глобальный футбольный менеджмент.

Ключевые слова: Алекс Фергюсон; Манчестер Юнайтед; сценарный менеджмент; сценарии; тренер; менеджер клуба; атакующий футбол.

Alecia Jioeva.

ALEX FERGUSON AS A KEY ACTOR OF SCENARIO MANAGE-
MENT.

Abstract: The article deals with the work of a greatest manager of today Alex Ferguson. A chief coach of a world famous club “Manchester United”, he achieved unprecedented success in managing the team, and also played a key role in upgrading the Club at a global scale. Within the frames of scenario management the author analyses the work of Sir Alex Ferguson in team managing. A detailed analysis is given to match scenarios developed by him, application of plans “A” and “B”, the reasons of numerous great achievements and rare failures. Special attention is given to the contribution of Alex Ferguson to football management in the world.

Key words: Alex Ferguson; Manchester United; scenario management; scenario; coach; club manager; attacking football.

Концепция сценарного менеджмента, охватывающая практически все сферы современной теории и практики управления, находит свою реализацию в разных видах и вариантах [1].

Начиная с военного менеджмента, где он представлен исключительно многообразно, кончая сценарным подходом в современной и исторической

политической жизни [2], данный феномен не обошел стороной и спортивную деятельность. Наиболее яркой в глобальном масштабе иллюстрацией сценарного подхода служат Олимпийские Игры, представляющие собой единый макро-сценарий, состоящий из его составляющих – микро-сценариев и отдельных эпизодов. Достаточно иллюстративной с точки зрения сценарной концепции управления служит такая значимая часть спортивной деятельности как современный футбол. Чемпионаты мира, Европы, Лига Чемпионов и национальные чемпионаты – все они предполагают наличие значимого и значительного сценарного компонента в своей деятельности.

Одним из наиболее ярких примеров репрезентации сценарного менеджмента может служить английский футбольный клуб «Манчестер Юнайтед». «Манчестер Юнайтед» - самый титулованный английский клуб, 20-ти кратный чемпион Англии, двукратный победитель Лиги Чемпионов и победитель Кубка европейских Чемпионов, многократный победитель Кубка Англии и Кубка Английской Лиги.

Сценарный подход наиболее ярко выражается в истории и традициях, приверженность которым очень характерна для деятельности клуба. Память о мюнхенской трагедии 1958 г., когда самолет с командой, поднявшись в воздух над аэропортом города Мюнхена, рухнул. Погибла большая часть команды. Среди пассажиров был и Бобби Чарльтон, ставший легендой клуба и послом «Манчестер Юнайтед». Его присутствие вместе с супругой на каждом домашнем матче команды встречается аплодисментами зрителей.

Был в самолете и главный тренер клуба, Сэр Мэтт Басби. Тяжело раненый, он, будучи в больнице, произнес слова, ставшие лозунгом Юнайтед и во многом сформировавшие сценарную и сущностную философию клуба: «Keep the Red Flag flying high, ... cause United will never die!»

Дата 6 февраля стала днем памяти «малышей Басби», как с любовью называли игроков болельщики. На каждом интернет-сайте Юнайтед существуют отдельные сайты, посвященные мюнхенской трагедии. На стене Олд Траффорд имеется мемориал в память об этом событии, и каждый год в день катастрофы там собираются болельщики, чтобы исполнить памятную Мюнхену песню “Flowers of Manchester”.

Частью сценарной картины «Манчестер Юнайтед» является стадион Олд Траффорд. Получивший свое фигуральное имя от легенды Юнайтед Бобби Чарльтона «Theatre of Dreams» – «Театр мечты» – он способствует созданию особенного романтического образа, куда стремится попасть не

только каждый болельщик клуба, число которых составляет 670 млн, но и миллионы любителей футбола вообще.

Туры по стадиону, посещение музея «Манчестер Юнайтед», возможность увидеть своими глазами Требл – три выигранных в 1999 г. трофея – посещение так называемого Red Cafe со всей атрибутикой клуба, со стульями, на которых даны имена и номера игроков и легенд клуба – все это и многое другое – составляющие сценария под именем «Манчестер Юнайтед», приносящие клубу миллионные доходы. Наверное, не станет преувеличением сказать, что главным актором сценарной истории Юнайтед является многолетний тренер клуба Алекс Фергюсон.

Сэр Алекс Фергюсон признан лучшим тренером всех времен и народов по версии World Soccer и ESPNFC и является самым титулованным тренером в истории британского футбола. Бессменно возглавляя «Манчестер Юнайтед» на протяжении 26-ти лет, с 1986 по 2013 гг., он выиграл рекордное число титулов, включая 13 побед в Премьер-лиге и две победы в Лиге Чемпионов. В 1999 г. был посвящен в рыцари королевой Елизаветой II.

Оценивая непревзойденную роль Алекса Фергюсона в менеджменте Юнайтед, можно обозначить его успехи словосочетанием *on and off the pitch* (на поле и вне его).

Говоря о сценарии *on the pitch* можно выделить следующие основные его варианты.

Начнем с того, что тактика Алекса Фергюсона характеризовалась наличием у него Плана «А» и Плана «Б». Смена плана могла частично происходить во время 1-го тайма, но наиболее часто такой вариант развития событий обсуждался и озвучивался во время перерыва матча.

Известны знаменитые методы Фергюсона, часто называемые болельщиками «таблетками *sigalex*», которыми он якобы «угощал» игроков в раздевалке. Один из наиболее известных методов менеджера назывался “*hairdryer treatment*” или «фен», когда игроки получали большую порцию психологического заряда, очень часто в довольно жесткой форме. Наиболее запоминающимся в этом смысле был знаменитый “*bootgate*”, жертвой которой стал Дэвид Бекхэм и последовавший за этим трансфер последнего в Мадридский «Реал». Уход из Юнайтед Д.Бекхэма, являвшегося одним из ключевых акторов игровой схемы менеджера, привел к смене сценария и выдвигению на передний план новых акторов.

При том, что в команде, ранее именуемой «*Class 92*», были совершенно феноменальные игроки, такие как Пол Скоулз, Райан Гиггз, Гари Невилл и другие, потребовался для нового сценария форвард типа Руда ван

Нистелроя, у которого, как говорили, имелся инстинкт киллера. Атаки, начинающиеся с центра поля, обычно завершались сногшибательными голами Нистелроя. Точечным навесам Дэвида Бекхэма пришла на смену другая организация сценария.

Однако на новом этапе менеджмента в команде появился молодой многообещающий Кристиано Рональдо. Его впечатляющая игра, исключительно высокие темпы роста профессионализма вынудила Фергюсона менять тип сценария и выдвигать в качестве ключевого игрока атакующего полузащитника, каким являлся феноменально талантливый Кристиано Рональдо. Состоялся трансфер Р. ван Нистелроя в тот же «Реал», и Кристиано Рональдо фактически стал тем актором, вокруг которого строился весь сценарий. Даже пришедший в команду и обещавший большое будущее Уэйн Руни оказался вторичным игроком в схеме Алекса Фергюсона.

Вместе с тем, стоит отметить, что сценарная концепция Фергюсона была достаточно гибкой и варьировалась в зависимости от целей и приоритетов тренера. Очень часто забивающими голами и приносящими победу оказывались не обязательно ключевые и так называемые «забивные» игроки. Так, автор статьи стал живым свидетелем (на своем первом матче в Театре Мечты) единственного и победного гола на последней минуте центрального защитника Рио Фердинанда команде «Ливерпуля». Подобными голами отличался и другой центральный защитник в команде Фергюсона – Неманья Видич. Такой тип сценария характеризовался термином «тотальный футбол» и был часто характерен для стиля Алекса.

Блестящим актором такого сценария в схеме тренера был мастер дальних ударов, феноменальный полузащитник Пол Скоулз, о котором великий Зинедин Зидан, в ответ на вопрос: «How does it feel to be the best midfielder in the world?» ответил: «Ask Paul Scholes». («Каково это – быть лучшим полузащитником в мире?» – «Спросите Пола Скоулза»).

Другим уникальным актором концепции тотального футбола был Райан Гиггз, автор блестяще исполненного гола лондонскому «Арсеналу» в полуфинале Кубка Англии и множества других красивых голов.

В данном контексте нельзя, конечно, опустить упоминание о мастере голов и навесов со стандартов Дэвиде Бекхэме.

Смена Плана «А» на План «Б» часто включала такое развитие событий, которое содержало компонент, именуемый в футболе словосочетанием «Fergie-time». Подобный сценарий предполагал основной акцент на завершающий этап всей игры, когда команда, игравшая довольно средне на протяжении всего матча и часто даже проигрывавшая, вдруг получала

сигнал от стоявшего на бровке и поглядывавшего на часы Фергюсона (отсюда Fergie-time). Резкий подъем активности игроков, сопровождавшийся высоким профессионализмом и знанием своего дела, чаще всего завершался голом (голами). Особо в этом смысле вспоминается финал Лиги Чемпионов на стадионе «Ноу Камп» в мае 1999 г., когда «Манчестер Юнайтед», проигрывая весь матч мюнхенской «Баварии», на последних минутах сравнял счет (Тедди Шерингем), и вышедший на последних минутах легендарный запасной Оле Гуннар Сульшер по прозвищу «baby-faced assassin» забил победный гол.

Следует отметить, что всеобщее признание игроком матча (MOM, Man of the Match) Оле Гуннар Сульшера, при всей значимости его гола, все же можно оспаривать, ибо, на наш взгляд, решающим все же оказался гол Тедди Шерингема, сравнявшего счет на 90-й минуте. Именно гол Шерингема коренным образом изменил сценарий, в котором игроки «Баварии», будучи в шоке, буквально «отдали игру», а команда «Юнайтед», следуя правилам концепции «Fergie-time» и соблюдая принципы «Keep the Flag!» и «We never die!», одержала одну из самых драматических побед в истории футбола.

В целом, тактика «Fergie-time» активно использовалась в футбольных сценариях главного менеджера, часто принося желаемый результат. Тактика эта многократно отработывалась на тренировках, чтобы затем успешно реализоваться на поле.

Впоследствии прием «Fergie-time» стал успешно использоваться другими командами, но исконно это был манкунианский стиль. Следует отметить, что нынешний тренер «Манчестер Юнайтед» Жозе Моуриньо, исповедующий иные способы ведения игры и использующий совершенно другие сценарии на поле, практически играет в стиле, противоположном принципу «Fergie-time», когда в первой половине игры забивается гол, за которым идет игра «на удержание счета». Возможно, следствием именно такого стиля оказываются многочисленные ничьи, в результате которых команда Юнайтед оказывается к концу матча на спаде, а противники, оказывающиеся к 90-й минуте на подъеме, сравнивают счет.

Возвращаясь обратно к Алексу Фергюсону, стоит вспомнить и финал Лиги Чемпионов в Лужниках в 2008 г. Ориентированность менеджера на Кристиано Рональдо как ключевого актора сценарного плана имела лишь частичный успех. Гол Рональдо компенсировался голом нападающего «Челси» Фрэнка Лэмпарда.

Серия пенальти лишь подтвердила ошибочность ожидания безупречности от Кристиано Рональдо. Проваленный им пенальти был компенсирован

вышедшим пробивать опытейшим Райаном Гиггзом, внесшим спокойствие в атмосферу матча, а феноменальный сейв Эдвина ван дер Сара принес успех команде Алекса Фергюсона. Не стоит, при этом, исключать и непредвиденных обстоятельств сценария, таких как, ставший знаменитым «John Terry slip».

Помимо микро-сценария «Fergie-time», являющегося одной из ключевых составляющих сценарной концепции Алекса Фергюсона, можно привести еще одну ключевую метафору в менеджерском стиле тренера, а именно, «champagne football». Это тот тип глобального футбольного сценария *on the pitch* (на поле), которым руководствовался А.Фергюсон, и квинтэссенцией которого был принцип «Attack! Attack! Attack, attack, attack!» Именно атакующий футбол был прерогативой Сэра Алекса в период наивысшего подъема в управлении клубом, принесший такое количество побед и титулов.

Вместе с тем приходится отметить, что сценарий “champagne football” и психология «Attack!» не всегда успешно реализовывались и не обязательно приносили победу. Это, в частности, касается финала ЛЧ 2009 г. в Риме, когда атакующий сценарий Алекса Фергюсона, как оказалось, не сработал, и его команда проиграла со счетом 2:0.

Лишь на начальном этапе игры казался успешным атакующий футбол Алекса и во втором лигочемпионском финальном матче с испанской «Барселоной» в 2011 г., когда аналогичный стиль игры соперников оказался более результативным.

Вместе с тем, сценарий игры «от обороны», примененный Фергюсоном в полуфинале Лиги Чемпионов 2008 года с той же «Барселоной», оказался более эффективным с командой такого типа: необыкновенно по своей красоте «ракета-гол» Пола Скоулза принес «Манчестер Юнайтед» желанную победу и открыл путь в финал.

Итак, завершая часть исследования, посвященного репрезентации сценарного менеджмента в рамках «Манчестер Юнайтед», можно отметить его адекватность и востребованность в футбольной концепции Алекса Фергюсона, принесшей невероятный в Англии и внушительный в Европе и мире успех клубу.

«Champagne football», философия «Attack! Attack!», принципы «Fergie-time» и многие другие стали важными составляющими сценариев футбольного менеджмента и значительно продвинули уровень современного футбола. Вместе с тем, сама специфика менеджирования в футболе предполагает гибкость и вариативность сценариев, определяющих востребованность того или иного варианта и его адекватность. Реализации

положений сценарного менеджмента не только на поле (on the pitch), но и за его пределами (off the pitch), вопросам о том, какие сценарии в рамках последнего способствуют продвижению клуба в статус глобального, будут посвящены последующие исследования в этой области.

Литература.

1. Jarke M., Tung Bui X., Carroll J.M. Scenario Management: an Interdisciplinary Approach. 1999. [электронный ресурс]: <ftp://ftp.informatik.rwth-aachen.de/pub/CREWS/CREWS-99-01.pdf> (дата обращения: 03.03.2017).
2. Becker, H.A. The Role of Gaming and Simulation in Scenario Project. // Operational Gaming: an International Approach. International Institute for Applied Systems Analysis. Luxemburg, Austria, 1983. P.P. 187-203.

З.С. Кашапова

**ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА В
ПРОЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА
РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

Аннотация. В настоящее время в Российской Федерации активно развиваются проекты государственно-частного партнерства. Одним из препятствий в реализации проектов ГЧП в регионах являются риски (рыночные, организационные, юридические), отсутствие доверия между бизнесом и властью, а также недоработанная стратегия в области государственно-частного сотрудничества. По-нашему мнению сценарный подход в проектах ГЧП сможет обеспечить стабильное развитие проектов, увеличить уровень доверия между бизнесом и властью и способствовать региональному развитию.

Ключевые слова. Государственно-частное партнерство, региональное развитие, сценарный подход

Z.S. Kashapova

**PROSPECTS OF USING THE SCENAR APPROACH IN THE PRO-
JECTS OF THE STATE-PRIVATE PARTNERSHIP AT THE REGION-
AL LEVEL**

Abstract. At the present time the Russian Federation is actively developing projects of public-private partnership. One of the obstacles to the implementation of PPP projects in the regions are risks (market, organizational, legal), lack of trust between business and government, as well as an unfinished strategy in the field of public-private cooperation. In our opinion, the scenario approach in the projects of PPP will ensure the stable development of PPP projects, increase the level of trust and promote regional development.

Keywords. *Public-private partnership, regional development, scenario approach*

Государственно-частное партнерство (далее ГЧП) – инструмент по привлечению инвестиции в экономику для решения общественно-значимых проблем. Главными участниками сотрудничества являются бизнес и государство. Формы и модели сотрудничества могут быть разные, но основные формы – это концессионные соглашения, соглашения о ГЧП, аренда с инвестиционными обязательствами, совместные предприятия,

контракты жизненного цикла. На региональном уровне государственно-частное партнерство применяется в разных сферах: транспорт, здравоохранение, образование, ЖКХ, спорт, энергетика и т.д.

По-нашему мнению, основные преимущества государственно-частного партнерства:

1. мультипликативный эффект (например: создание новых рабочих мест, рост уровня благосостояния, развитие торговли, конкуренции)
2. сокращения давления на государственный бюджет
3. гибкость в проектировании (частная сторона эффективнее и быстрее решает вопросы проектирования, чем государственный сектор)
4. ГЧП в контексте модернизации государственного сектора (деятельность государственных органов становятся более открытым и прозрачным)
5. Институциональные преобразования (совершенствуются законы, появляются уполномоченные органы)

Стоит отметить, что проекты ГЧП реализуются в России на трех уровнях: федеральный, региональный и муниципальный. Муниципальные проекты в большинстве случаев - это реконструкция и капитальный ремонт частными организациями систем водоснабжения, водоотведения, теплоснабжения, энергообеспечения, а также другие проекты. Но на сегодняшний день не подсчитана эффективность этих проектов, следовательно, мы не можем делать выводы об улучшении сферы коммунального хозяйства при передаче части ответственности в частные руки. В перспективе и при грамотном подходе муниципальные образования имеют возможность реализовывать стратегически важные проекты для своей территории с помощью механизма муниципально-частного партнерства. Региональные и федеральные проекты сейчас требуют огромного внимания, так как они находятся на фазе становления. И по-нашему мнению, здесь необходим сценарный подход.

Сценарий – это описание наиболее реалистичных вариантов будущего. Сценарный подход имеет долгую историю, которую можно проследить в работах ранних философов, например, в «Республике» Платона. Разработка сценариев также широко использовалась при ведении войн. После Второй мировой войны множество статей были посвящены разработке наилучшего метода генерирования сценариев. А после того как компания Shell предсказала нефтяной кризис 1973 года, используя сценарное планирование, подход доказал свою применимость к экономическим проблемам.[1]

Сегодня ученые, политики, экономисты поднимают вопрос об эффективности проектов ГЧП, а также о мультипликативных,

синергетических эффектах. Однако для того, чтобы получить полную отдачу от проекта, участники должны спрогнозировать варианты событий развития проекта учитывая региональную политику, федеральную, а также внешние процессы. *Одним из главных препятствий в реализации проектов ГЧП является отсутствие выработанной политики в области ГЧП на уровне региона.* Сценарный подход в государственно-частном партнерстве дает определенные преимущества (рис.1), а также может помочь выявить определенные изъяны в прогнозировании развития региона. Это необходимо, потому что ГЧП предполагает среднесрочные и долгосрочные проекты. В регионах России проекты ГЧП заключаются на разные сроки - от 7 до 49 лет. Чем больше срок концессии или другого соглашения, тем больше рисков. И для того, чтобы они реализовывались должен быть точный региональный прогноз и четко выработанная стратегия. Также не менее важный фактор сотрудничества между участниками – показатель уровня доверия. В 2016 году Нобелевскую премию по экономике получил Оливер Харт и Бенгт Хольстром за вклад в развитие теории контракта. Проблема контрактов очень взаимосвязана с темой отношения бизнеса и власти. Более высокие риски и меньшая степень доверия между участниками предполагает более высокую цену.¹¹

Разработка сценарии развития государственно-частного партнерства связана со стратегией регионального развития. И здесь необходимо разработать сценарий проекта с учетом региональных особенностей и национальной специфики, а не по стандартным соглашениям. Прогнозируя разные варианты событий, то есть, применяя сценарный подход, государство и бизнес в какой-то степени готовиться к ним, и таким образом высокие риски неблагоприятных ситуации уменьшаются, следствием этого являются успешные и эффективные проекты ГЧП. Также сценарный подход обеспечит стабильный уровень использования финансовых ресурсов.

¹¹ Российские ученые объясняют почему важны открытия – лауреаты 2016 года. Марголин Андрей, проректор РАНХиГС, доктор экономических наук.

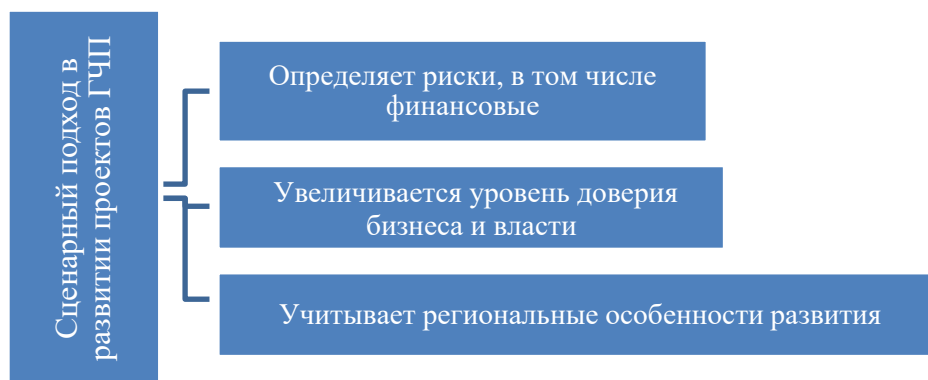


Рис.1. Преимущества сценарного подхода в проектах ГЧП¹²

Документ, который представляет возможные сценарии – технико-экономическое обоснование.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) – это комплект расчетно-аналитических документов, содержащих исходные данные, основные технические и организационные решения, расчетно-сметные, оценочные и другие показатели, позволяющие рассматривать целесообразность и эффективность инвестиционного проекта.

ТЭО состоит из резюме и описание проекта, маркетингового анализа, технического анализа, юридического анализа, описания финансовой модели проекта, риски участников проекта, влияния проекта на окружающую среду.

Государственно-частное партнёрство успешно развивается в таких регионах как Республика Татарстан, Башкортостан, Москва, Санкт-Петербург, Самарская область. Например, признаки сценарного подхода применяется в проектах Республики Башкортостан. Рассмотрим один из проектов (рис. 2).

¹²Составлено автором

№ п/п	Номер сценария	Содержание сценария
1.	Вариант № 1	Проектирование, строительство, реконструкция спортивного комплекса за счет средств бюджета с последующей сдачей объекта в аренду
2.	Вариант № 2	Проектирование, строительство, реконструкция и эксплуатация спортивного комплекса по схеме классической концессии сроком на 10 лет
3.	Вариант № 3	Проектирование, строительство, реконструкция и эксплуатация спортивного комплекса по схеме классической концессии сроком на 20 лет
4.	Вариант № 4	Проектирование, строительство, реконструкция и эксплуатация спортивного комплекса по схеме классической концессии (предположения Консультанта)

Рисунок 2. Варианты реализации проекта

На рис. 2 представлено 4 сценария развития, используя различные формы сотрудничества: аренда, концессия на 10 лет, концессия на 20 лет и классическая концессия. Далее, в этих сценариях выявляется в каком случае целесообразен проект, где наибольший бюджетный эффект, а также налоговые нагрузки. На рис. 3 можно увидеть расчеты одного из вариантов сценария и значения его показателей. Исходя из этих показателей участники выбирают наиболее оптимальный вариант (модель развития) и составляют договор, с учетом планируемых показателей.

По-нашему мнению, эти варианты необходимо расширить, использовать не только варианты моделей, но и связать со сценариями развития региональных макропоказателей, внешних факторов, а также добавить показатели социального эффекта и экологического.

№	Показатель	Значение
1.	Срок концессии, лет	10
2.	Стоимость капитальных затрат с НДС ²⁴ , рублей	94 600 000
3.	Срок проектирования, месяцев/лет	12/1
4.	Срок строительства, реконструкции, месяцев/лет	36/3
5.	Эффект, получаемый бюджетом от реализации проекта, рублей, в том числе:	11 041 748
5.1.	арендные платежи за земельный участок, рублей ²⁵	152 493
5.2.	налог на имущество, рублей	10 323 405
5.3.	прочие налоги, рублей	565 850

Рис. 3. Один из вариантов сценария проекта. Источник: технико-экономическое обоснование проекта

В настоящих условиях государственно-частное партнёрство показывает себя как единственный антикризисный инструмент, позволяющий хозяйствующим субъектам не только эффективно противостоять негативным тенденциям, но и продолжать реализацию намеченных приоритетных инвестиционных проектов[2]. А сценарный подход в региональных проектах ГЧП может помочь уменьшить риски, учитывать особенности территориального развития, также совершенствовать инструменты прогнозирования и стратегического планирования.

Литература

1. Черкасова Виктория Артуровна, Фрадкина Марина Марковна Внедрение сценарного подхода в разработку стратегии компании // Корпоративные финансы. 2010. №2 (14). [электронный ресурс]: <http://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-stsenarnogo-podhoda-v-razrabotku-strategii-kompanii> (дата обращения: 01.04.2017).
2. Государственно-частное партнерство в зарубежных странах или как реализовать ГЧП в России: Совет Федерации / под ред. И.Н. Сосна. М., 2009. С. 15-16.
3. Йескомб, Э. Р. Государственно-частное партнерство: Основные принципы финансирования / Э. Р. Йескомб ; Пер. с англ. - М. : Альпина Паблшер, 2015. - 457 с.

Д.З. Кинцурашвили
СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИДЕРСТВО: КАКОВ ИДЕАЛ
МЕНЕДЖЕРА-ЛИДЕРА?

Аннотация. В данной статье рассматриваются: ключевые этапы сценарного менеджмента; понятие «менеджер», в контексте истории управленческой мысли; выявление идеала «менеджера-лидера» и влияние его работы на сценарный менеджмент в условиях неопределенности.

Ключевые слова: лидерство, сценарный менеджмент, менеджер-лидер, командная работа, условия неопределенности.

Diana Kintsurashvili

SCENARIO MANAGEMENT AND LEADERSHIP:
WHAT'S THE IDEAL OF THE LEADER-MANAGER?

Abstract. This article discusses: the key-stages of scenario management; the meaning of the word "manager", in the context of management history; the identification of the ideal "leader-manager" and the influence of his work on scenario management in conditions of uncertainty.

Key words: leadership, scenario management, leader-manager, teamwork, conditions of uncertainty.

«Сценарный менеджмент» предлагает менеджеру, используя методологию и результаты системы раннего предупреждения событий (точнее, достаточных условий «если, ...»), сделать следующее:

1. в определенный момент осуществить выбор конкретной пары «если..., то» из разработанных сценариев, т.е. принять управленческое решение в терминах решающего правила «..., то»

2. осуществить соответствующие **управленческие** действия по реализации выбранного «..., то». [1]

Разработка сценария и выбор под определенную ситуацию конкретной пары «если..., то» – первый (теоретический) этап сценарного менеджмента, это решение менеджера в зависимости от его компетенций, выбранного им подхода и инструментария. Однако идеального человека, способного всякий раз принимать решения правильно не существует. Что же нужно для того, чтобы принимать решения правильно? – Советоваться друг с другом, рассматривая ситуацию с разных сторон, таким образом принимая лучшее решение. [2,3] Для этого необходима вовлеченность членов команды в общее дело, их компетентность, наличие собственного мнения, но об этом позже.

Детям задают задачку: «На мухоморе сидят три лягушки, одна из них решила прыгнуть в воду, сколько лягушек осталось на мухоморе?». «Две» – отвечают дети, но это неправильно, так как одна из них только решила прыгнуть в воду. Таким образом, вторым (практическим), самым сложным этапом сценарного менеджмента является реализация выбранного «если..., то». Почему данный этап является сложным? – Потому что в большинстве своем люди умеют принимать решения, но не умеют их реализовывать (например, принимая решение сесть на диету или начать бегать утром).

Рассматривая понятие «менеджер» в контексте истории управленческой мысли [4], следует формально делить данное понятие на «босс» (руководитель) и «лидер», в зависимости от поведенческой модели управленца. «Люди спрашивают, какая разница между лидером и боссом. Лидер работает в открытую, босс – в закрытую. Лидер ведет, босс погоняет». – Теодор Рузвельт, 26-й президент США, 1901-1909 годы.

Если в узком смысле под значением слова «босс» понимается главенствующий управленец, отдающий приказы и распоряжения, направляющий деятельность, руководящий действиями своих подчиненных, то как определить понятие «лидер»?

Лидер (от англ. leader — ведущий, первый, идущий впереди) – лицо в какой-либо группе, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия. Член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, то есть наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. В рамках

данной статьи рассматривается формальное лидерство, то есть лидерство с позиции занимаемой должности, а главным вопросом становится определение идеала менеджера-лидера и влияние его работы на сценарный менеджмент.

Идеальный менеджер-лидер – нацеленный на выполнение задачи, организованный, эффективный, системный, ориентированный на человека, с глобальным, стратегическим мышлением, способный работать в команде... Но менеджер – не механизм, а в природе не может существовать подобной комбинации качеств. Исходя из истории управленческой мысли [4], не существует конкретной комбинации характеристик лидера, он проявляет необходимые качества под влиянием определенной ситуации. Гибкость и адаптация под изменяющуюся среду и есть главное его мастерство, так как «менеджмент» – это правильная реакция на перемены. [2,3] Лидер не всегда обладает всеми лучшими качествами своих подчинённых, но он умеет сгенерировать рабочий процесс так, что его команда побеждает. Силой лидера становится умение объединить силы команды. Следовательно, лидер – это не обязательно тот, кто сильнее, но тот, кто может сделать сильными членов своей команды (подчиненных). Иначе как быть с человеческим несовершенством? – Необходима взаимозаменяемость, необходима команда, работающая для общей цели. Из слагаемых рождается большая сумма.

Если представить компанию в виде многоэтажного дома, не сложно догадаться, что основой, фундаментом этого дома будут являться подчиненные, именно они осуществляют рабочие процессы в компании и на них держится дом, плохие работники (подчиненные) – «мертвые пни» [2,3], как «раковые клетки» компании, они только создают иллюзию рабочего процесса, они без инициативны, не любят свою работу, тем самым убивая ее. Ветхий фундамент = разрушенный дом. Такая ситуация возможна, когда менеджер-управленец работает по принципу «волк-одиночка». Он полагается только на себя, он не доверяет работу своим подчиненным, почему не доверяет? – Потому что они не обучены. Почему они не обучены? – Потому что не было времени их обучать. Почему не было времени их обучать? – Потому что не на кого было оставить свои обязанности. У такого менеджера всегда нет свободного времени, он не может позволить себе полноценно отдохнуть, отвлекаться, проанализировать изменения окружающей среды, вся работа и ответственность лежит на нем. В таком рабочем ритме человеческий организм быстро изнашивается и дает сбой. Менеджер не справляется и покидает свое рабочее место, а

«мертвые пни» (подчиненные) оказываются не способными заменить его, следовательно, компания рушится. [2,3]

Но вполне возможно, что эти самые «мертвые пни», не так уж плохи, они владеют информацией, определенным багажом знаний, но их пугают изменения, они не понимают, как себя вести, поэтому они безучастны и без инициативны. А стоит привлечь их к изменениям, как они быстро «омолаживаются» и становятся сокровищницей знаний.

Задача истинного лидера состоит в том, чтобы было больше лидеров, а не в том, чтобы было больше тех, кто следует за лидером. Эффективный менеджер-лидер побуждает лидерство в членах своей команды (подчиненных), он излучает мощную энергию, используя жизненно важный закон: энергия порождает энергию, энтузиазм лидера безграничен, его фанатичная преданность идее, команде и компании вовлекает в рабочий процесс, заинтересовывает, прививает любовь к работе, создает сплоченную команду, тем самым рождая лучших подчиненных. Такие работники активны, они горят, они полны энергии. «Если призвание человека состоит в том, чтобы быть дворником, он должен подметать улицы так же вдохновенно, как Микеланджело расписывал своды или Бетховен сочинял музыку. Он должен подметать улицы так, чтобы все духи Неба и Земли благоговейно говорили: «Вот живет великий дворник, выполняющий свою работу безупречно». Чаще всего люди теряют свое могущество именно из-за того, что думают, будто его у них нет» [5]

Если каждый член команды на своем рабочем месте является лидером, он выполняет свою функцию качественно, он имеет свое мнение, он готов к изменениям, члены команды взаимозаменяемы, адаптивны и приспособлены к изменяющейся среде, следовательно, готовы к выполнению обоих этапов сценарного менеджмента.

Менеджеру-лидеру только остается создавать условия для совместных изменений всех членов команды, исключая разобщенность. Для того, чтобы меняться совместно, необходимо преобразовать организационную структуру с механической на органическую. Что произойдет со стулом, если отломится одна ножка? Функция стула перестанет выполняться, потому что по своему предназначению он больше не служит, но почему бы другой ножке не переместиться в центр, тогда стул продолжит свое функционирование. В механической культуре нет внутренней взаимосвязанности, как в органической: у человека болит зуб, а из глаза течет слеза. Почему, если болит зуб, слеза течет из глаза? – Потому что организм связан друг с другом, как единое целое.

А какой палец на руке является самым главным? – Большой палец. Именно этот палец делает руку рукой, без него рука перестанет выполнять свои функции, потому, что большой палец взаимодействует с другими четырьмя пальцами. Менеджер-лидер должен заставить подчиненных работать вместе – из пяти пальцев сделать кисть и даже руку. Лидерство – это команда, построение команды, удовлетворение потребностей подчиненных, с целью достижения лучшего качества работы друг с другом, сохранения духа сотрудничества внутри команды, тогда компания будет органической, тогда компания будет хорошо управляемой, будет и эффективной, и результативной, сейчас и всегда.

Литература

1. Маршев В. И. Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс // XVII Международная конференция по Истории управленческой мысли «Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс». М.: МГУ, 2016. [электронный ресурс]:
<https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment>
2. Адизес Ицхак Калдерон Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. - М.: Альпина Паблишер, 2015.
3. Адизес Ицхак Калдерон. Лучшее. Пища для размышлений. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни. М.: Эксмо, 2015.
4. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник. - М.: Проспект, 2016.
5. Робин Шарма. Лидер без титула. Современная притча о настоящем успехе в жизни и в бизнесе // Книга. - М.: АСТ, 2014

В.Н. Крючков

**ПРИРОДА ПРИНЦИПИАЛЬНОГО СХОДСТВА МЕЖДУ СЦЕНАРНЫМ
МЕНЕДЖМЕНТОМ, СЦЕНАРНЫМ ПЛАНИРОВАНИЕМ,
ПРОГНОЗИРОВАНИЕМ И СТРАТЕГИЧЕСКИМ МЕНЕДЖМЕНТОМ**

Аннотация. В статье представлена точка зрения на природу сходства между сценарным менеджментом и предшествующими ему инструментами: сценарным планированием, прогнозированием и стратегическим менеджментом.

Ключевые слова: сценарный менеджмент, стратегический менеджмент, прогнозирование

Vladimir Kryuchkov

**THE NATURE OF BASIC SIMILARITY BETWEEN SCENARIO MAN-
AGEMENT, SCENARIO PLANNING, THE FORECASTING AND
STRATEGIC MANAGEMENT**

Abstract. The point of view on similarity nature between scenario management and the tools preceding him - scenario planning, forecasting and strategic management - is presented in article.

Key words: scenario management, strategic management, forecasting

Поистине страшным проклятием кажется это их тупое стремление двигаться по прямой в перекореженном мире.

Г. Мелвилл. Энкантадас или зачарованные острова.

В настоящей статье анализируются методологические основания прогнозирования, сценарного и стратегического менеджмента и обсуждается главный тезис о сходстве этих подходов на основе признания принципиальной непредсказуемости будущего.

Основные открытия, приводящие к смене парадигмы в науке, как правило, носили ограничительный характер – принцип неопределенности, теорема неполноты, мировые константы. По-видимому, к их числу следует отнести и признание непредсказуемости будущего.

Признание этого тезиса делает шаткими основания под всеми тремя подходами, которые во многом построены на некотором «путешествии в будущее», съеме (там) информации о состоянии системы и ее окружения и построении плана действий «по возвращении» в настоящее. Следуя этому плану, мы должны спокойно прийти в ранее предсказанное будущее. Такая точка зрения десятилетиями порождала попытки повысить точность

прогнозов и реализуемость сценариев, построенных с их помощью. К концу 70-х годов XX века в арсенале исследователей уже числилось около 6000 методов прогнозирования и их модификаций. Достаточно привести пример с поиском модели оптимальной сложности в регрессионном анализе - было разработано несколько подходов: метод эвристической самоорганизации на основе методов группового учета аргументов А.Г. Ивахненко [3], принцип хаотизации И.Ш. Пинскера [4] и статистическая теория восстановления зависимостей по эмпирическим данным В.Н. Вапника [5]. Все эти методы (несмотря на полученную одним из них Государственной премии СССР), к сожалению, мало повлияли на точность прогнозов. Да и надежды, возлагавшиеся на статистический бутстрэп Б. Эфрона [6], тоже оказались преувеличенными.

Оказавшись перед лицом суровой реальности признания непредсказуемости будущего, ученые, работавшие в сфере стратегического менеджмента, были вынуждены искать выход из этой ситуации. В противном случае, перед ними вырисовывалась альтернатива смены рода деятельности¹³. Одним из первых, предложивших достойный выход из сложившейся ситуации, был Дж. Кантор, который признал принципиальную непредсказуемость окружения и предложил основным результатом прогнозирования считать организационный эффект, проявляющийся в формировании команды, складывающейся в процессе прогнозирования и синхронизирующий стратегические видения каждого члена команды [1]. Иными словами, он предложил считать процесс важнее результата. А в качестве конечного результата рассматривать косвенный, получаемый в ходе получения основного. Классическая схема русской народной сказки «Каша из топора». Или, если хотите, латеральное решение в духе китайского подхода «в обход, а не напрямик».

Затем, в начале 90-х, к такому же выводу пришли исследователи в области стратегического менеджмента по поводу разработки стратегии. Основной акцент с эффективности реализации стратегических программ был перенесен сначала на результативность их реализации, а затем – на формирование команд, способных оперативно реагировать на непредсказуемость (турбулентность¹⁴) внешней среды, поскольку

¹³ Естественно, автор имеет в виду настоящих ученых, в отличие от недобросовестных консультантов, удачно монетизировавших принцип ходжи Насреддина, взявшегося учить эмирского осла Корану.

¹⁴ Вынужден вставить замечание по поводу повсеместного употребления экономистами термина «турбулентность», - в нарушение принципа «бритвы Оккама». Как показывает опыт, большинство этот термин применяющих слабо представляет себе основы гидродинамики и критерии перехода ламинарного потока в турбулентный. Автор.

следовать путем измерения степени достижения ориентиров, потерявших свою актуальность, значило вести свою организацию в тупик.

Роль сценариев и стратегических программ была сведена к ориентирам с малым сроком годности, из которых вычленились долгосрочные тренды, на базе которых выстраивался «неизменяемый конструкт» [2], служивший основой (скелетом) программы действий команды. При этом предполагалось, что на неизбежные отклонения от трендов команда должна реагировать согласованно и самостоятельно. Вместо статического равновесия «скалы на берегу моря» приоритет был отдан динамическому равновесию «самолета в бурю» [7].

Существенную роль в прагматическом понимании роли плана, программы, прогноза и сценария сыграла дисциплина «управление проектами» (УП). Она изначально отталкивалась от требований практики, что помогло ей избежать ненужного теоретизирования и выработать прямой взгляд на пригодность тех или иных инструментов и подходов к достижению конечного результата. Весь инструментарий УП сразу строился на основе принципов гибкости и быстрой перенастройки. При этом усиленное внимание уделялось начальному этапу и методам ранней диагностики возникающих отклонений. Не менее важная роль отводилась механизмам информирования всех участников о ходе выполнения проекта и управляющей команде.

Насколько непредсказуемо будущее?

От ответа на этот вопрос зависит требуемая степень точности прогнозов и оценка результативности стратегической деятельности. Соблазнительно укрыться под сенью «золотого сечения», но прежде все равно потребуются обосновать такой шаг.

Есть полузабытая книга Н.И. Кобозева – профессора МГУ им. М.В. Ломоносова, признанного авторитета в области газовой электрохимии. Она называется «Исследование в области термодинамики процессов информации и мышления» [8]¹⁵.

Особенно интересными оказались результаты исследования броуновского движения живых организмов, проведенного Н.И. Кобозевым совместно с учеными биологического факультета МГУ. На основании этих результатов

¹⁵ Как говорится, из песни слов не выкинешь. Будучи студентом химического факультета, я купил ее в факультетском книжном киоске. Знакомые медики меня тут же предупредили, чтобы я не афишировал знание этой книги, поскольку она негласно служила одним из признаков наличия шизофрении. На факультете было принято не замечать «блажь» ученого, впавшего в «научную ересь» в преклонном возрасте. Книга же оказалась достаточно интересной, поскольку каждое рассуждение ученого подкреплялось экспериментальными данными. Не знаю, как насчет шизофрении, но через 6 лет я сознательно ушел из химии и поступил в очную аспирантуру по теории управления производством, чем до сих пор и занимаюсь. *Автор.*

он ввел понятия векторизации и броунизации, как двух взаимосвязанных компонентов поведения живого организма. По его мысли, каждый живой организм действует под влиянием упорядочивающей силы (векторизации) и хаотизирующей силы (броунизации). Удивительным было предположение, что существует оптимальное сочетание этих компонент поведения, рассчитанное с помощью уравнения Смолуховского-Эйнштейна. Сочетание было близким к соотношению 2:1¹⁶. На две части упорядочивающей компоненты приходилась одна хаотизирующая компонента. Броунизации отводилась роль поиска новой информации в целях адаптации к окружающей среде.

С тех пор в практическом консалтинге я придерживаюсь этой пропорции, стараясь организуемые и упорядочивающие сценарии и программы довести до 2/3 предпринимаемых усилий, оставив 1/3 для выработки команды, способной оперативно и эффективно реагировать на возникающие непредсказуемые обстоятельства. Немаловажно воспитать в команде уважительное отношение к этим обстоятельствам, в которых следует видеть не столько помехи на намеченном пути, сколько сигналы из будущего. Конечно, приходится учитывать вероятность возникновения таких обстоятельств по причинам, далеким от вызванных необходимостью. Частью, они возникают вследствие элементарной корысти, непрофессионализма и простой человеческой глупости. К сожалению, кадровая политика отечественных предприятий, определяющая попадание специалистов на топ-уровень управления фирмой, далека от совершенства. Поэтому приходится проводить скрытую оценку уровня компетентности руководителей и в дальнейшей работе вводить поправку на него.

Стратегический синопсис.

В голливудской практике распространен термин «синопсис¹⁷», малоизвестный на отечественном кинорынке. В титрах американских фильмов можно встретить строку про автора синопсиса фильма. За удачный синопсис платят немалые деньги, хотя иногда он излагается на половине стандартного листа.

Именно к форме синопсиса можно свести современное изложение сценария, при условии, что он будет обсужден и принят всеми членами управляющей команды. Такая форма поможет избежать ненужных деталей, затуманивающих суть стратегии, в то же время, умерит

¹⁶ Что, заметим, также недалеко от «золотого сечения». *Автор.*

¹⁷ Синопсис – в научной номенклатуре древних греков означало изложение в одном общем обзоре, в сжатой форме, без подробной аргументации и без детальных теоретических рассуждений одного целого предмета или одной области знаний. Синопсис в кинематографе – краткое изложение сценария.

разочарования, когда реальность начнет неизбежно отличаться от его содержания.

Ознакомление с 86-ю стратегиями развития регионов до 2025 года позволило сделать вывод о том, что все они излишне детализированы и подробны в мелочах описания прошлого и настоящего, в то время, как по-настоящему перспективных направлений, связанных с будущим регионов, в них не наблюдается. Более того, за показной детализацией скрыто главное содержание этих документов – часть намеченного реализуется само собой, а за то, что не реализуется, вряд ли кто-то спросит. Новая кампания по разработке стратегий развития регионов до 2030-го года без анализа результатов и хода реализации стратегий 2020 подтверждает справедливость и дальновидность такого подхода со стороны региональных властей. Для экономии усилий некоторые из них наняли московские консалтинговые фирмы, которые напрямую связаны с заказчиком этих документов и, мягко говоря, не очень-то и вникали в содержание разработанных стратегий. Консультанты же, отрабатывая полученные суммы, создали солидные (внешне) документы, которые были с пониманием приняты заказчиком.

При разработке настоящей стратегии, документ не должен быть объемным, выходящим за пределы охвата его одним человеком. Иными словами, он должен быть синопсисом с приложениями, раскрывающими его основные положения.

Таким образом, все три подхода, перечисленных в названии статьи, методологически связаны пониманием того, что будущее непредсказуемо и хорошо организованная команда, слаженно и оперативно работающая в настоящем, принесет успех фирме, надеющейся на него в будущем.

Литература

1. Cantor Jerry. Pragmatic forecasting. New York. AMA, 1971. 110 p.
2. Переслегин С.Б., Проблемы перевода. Доклад с Интерпресскона, 1992 [электронный ресурс]: <http://www.belpaese2000.narod.ru/Trad/pereslegin.htm>
3. Ивахненко А.Г. Системы эвристической самоорганизации в технической кибернетике. - Киев: Издательство «Техніка», 1971.
4. Пинскер И.Ш. Принцип хаотизации и его применения при обработке наблюдений // Модели. Алгоритмы. Принятие решений. - М.: Наука, 1979.
5. Вапник В. Н. Восстановление зависимостей по эмпирическим данным. - М.: Наука, 1979
6. Efron Bradley. Bootstrap Methods: Another Look at the Jackknife // Annals of Statistics. - 1979. - Vol. 7, no. 1. - P. 1-26.

7. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф ; пер. с англ. - СПб.: Питер, 2002. 447 с.
8. Кобозев Н.И. Исследование в области термодинамики процессов информации и мышления. – М.: Издательство Московского университета, 1971.

Н.С. Кудайбергенова
ОСОБЕННОСТИ АЛГОРИТМА «АНАЛИЗ ДАННЫХ» ТЕХНОЛОГИИ
СЦЕНАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. В данной статье рассматриваются проблемы, связанные с понятийным аппаратом технологии сценарного менеджмента, основным алгоритмом которого является «анализ данных». Особенность понятия «данные» заключается в том, что сценарии, в основном, имеют качественные параметры, которые формируют особенности понятия «анализ», как непосредственного алгоритма. Понятие «анализ» реализуется как двухэтапный алгоритм, состоящий из подготовительного этапа и собственно этапа анализа. В рамках подготовительного этапа осуществляется подготовка качественных данных к количественному измерению посредством их формализации различными методами. В рамках этапа «собственно анализ» анализ осуществляется количественными методами.

Ключевые слова: технология сценарного менеджмента, терминология технологии сценарного менеджмента, понятие «анализ», понятие «данные», алгоритм «анализ данных».

Nurbuvi Kudaybergenova

FEATURES OF THE ALGORITHM «DATA ANALYSIS» OF SCENARIO MANAGEMENT TECHNOLOGY

Annotation. This article deals with the problems associated with the conceptual apparatus of scenario management technology, the main algorithm of which is "data analysis". The peculiarity of the concept of "data" is that scenarios basically have qualitative parameters that form the features of the concept of "analysis" as a direct algorithm. The concept of "analysis" is realized as a two-stage algorithm, consisting of a preparatory stage and the actual stage of analysis. Within the preparatory phase, qualitative data are prepared for quantification by means of their formalization in various ways. Within the "actual analysis" phase, the analysis is carried out by quantitative methods.

Key words: scenario management technology, terminology of scenario management technology, the concept of "analysis", the concept of "data", the algorithm "data analysis".

В рамках ИУМ-2016 В.И. Маршевым предложено обсуждение технологий сценарного менеджмента в формате: «сценарный менеджмент - процесс из 5 фаз» и «9 подходов к реализации сценариев» (со ссылкой на работу А.

Fink и O. Schlake) [7]. Исследованием технологий сценарного менеджмента (далее СМ) занимались Дж. Рингланд, И.В. Бестужев–Лада, Ю.В. Сидельников, Д.А. Новиков, С.А. Братченко и многие другие, в результате которых были выявлены различные проблемы технологии СМ.

Ю.В. Сидельников и соавторы, по результатам обзора материалов Global Trends и Global Scenarios, отмечают закрытость технологий СМ, которая проявляется в: «минимальности информации по процедуре реализации и конкретным методам разработки своих сценариев»; «отсутствии явных методов построения сценариев»; «закрытости аналитического блока». Среди других проблем технологии СМ отмечаются:

- преобладание качественных параметров в характеристиках технологий разработки сценариев [10,11]
- методологическая ограниченность технологий СМ [11]
- постановочный характер проблем технологий СМ [3].

Данный перечень проблем свидетельствует о теоретико-методологической неоднозначности технологий СМ, требующей «систематизированного теоретико-практического представления» (В.И. Маршев) [7, с.199].

Однако, при всей неоднозначности технологий СМ неизменным алгоритмом является – «анализ данных», специфика которого выражается:

- в реализации понятий: «анализ данных», «анализ» и «данные»;
- в реализации понятия «анализ» как исследовательского подхода;
- во влиянии понятия «данные» на технологию реализации понятия «анализ» как алгоритма.

Как видно, даже один алгоритм является неоднозначным, что требует уточнения понятийного аппарата технологии СМ. Факторы, формирующие и определяющие понятие алгоритм «анализ данных», в целях уточнения терминологии технологии СМ, мы разбили на 2 группы:

1. механизмы реализации алгоритма «анализ»;
2. состав и свойства понятия «данные».

Терминология сценарного подхода уточнялась с разных позиций многими теоретиками проблем управления. Среди многочисленных определений сценария встречаются определения обусловленные понятием «анализ».

Понятийный аппарат технологии реализации СМ. Понятие «анализ» в контексте технологии разработки и реализации СМ рассмотрено: Д. Аакер, Д. Мерсе, Л. Буржуа, Шумахер, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, К. Боумен С.А. Братченко, Ю.В. Сидельниковым, Т.В. Лаевой и др.

Д. Аакер вводит понятие «сценарный анализ», определяющее основы стратегического планирования в организации.

Сценарии - это способ анализа сложной среды, в которой присутствуют множество значимых, к тому же влияющих друг на друга тенденций и событий (Д. Мерсе).

Сценарный менеджмент – это многомерный анализ: параметров внешней среды, бизнес-интересов организации (Л. Буржуа).

Сценарии – это анализ системно связанных факторов и компонентов (Т.В. Лаева).

«Сценарный подход – это практическое применение «метода сценариев» системного анализа для разработки вариантов анализа ... » (М.Б. Алексеева, В.Ф. Богачев).

Методологические проблемы анализа сценариев, связанные с системно – аналитическим подходом, отражены в трудах:

- ИПУ им. Трапезникова, результаты которых показывают, что анализ сценариев как исследовательский подход стремится все к более точному математическому описанию своих качественных характеристик;

- Э. Квейд: «... описание или предсказание условий, в которых совершается предполагаемое развитие данной анализируемой, оцениваемой, проектируемой системы»;

- С. Браун: «установление допущений о среде анализируемой системы»;

- «... сценарием стал называться любой документ, содержащий анализ рассматриваемой проблемы и предложения по ее решению, по развитию системы независимо от того, в какой форме он представлен» [11, с.201];

- сценарный анализ – «есть метод мониторинга и управления рисками, основанный на моделировании возможных ситуаций и построении вероятностного прогноза при помощи определенного математического аппарата с последующей количественной оценкой рисков», т.е. придания риску численного значения [16, с. 4].

М. Линдгрэн, Х. Бандхольд объясняют технологию реализации СМ в формате TAIDA, как алгоритм размышлений о будущем на основе анализа [5].

В целом по определению Ю.В. Сидельникова [14] метод сценариев является «качественным методом анализа», но по замечанию [11, с.201] «в сценарии вводятся количественные параметры», за счет чего происходит расширение понятия «сценарий» и области применения методов сценария.

В работах, посвященных технологиям разработки и реализации СМ, понятие «анализ» приобретает синоним «выбор». Анализ литературы показывает, что основной фактор реализации СМ - это анализ данных, осуществляемый в целях «... выбора самого лучшего варианта развития событий». Некоторые особенности значения понятия «выбор»,

обсуждавшиеся в рамках ИУМ - 2016 [8], связаны с личностью лица, принимающего решение (далее ЛПР): уровень образования, компетенции, способ мышления, лидерский потенциал ЛПР (Д.Д. Бекоева, В.Г. Тихенький), «желания и возможности менеджера» (Е.А. Савеленок), влияющие на формирование ценностно-смысловых аспектов понятия «выбор» (Д.В. Кузин). Другой особенностью понятия «выбор» является реализация своего потенциала в формате «если ..., то ...». В данном случае понятие «выбор» выступает в качестве технологии реализации СМ известного с древнейших времен.

Состав и свойства понятия «данные» в контексте технологий СМ. Любые характеристики сценария (чаще качественного характера) – есть «данные» (А. Fink, O. Schlake, M. Линдгрэн, X. Бандхольд и др.). Сценарий первоначально понимался «как текст» [11, с.201], что наиболее соответствует описанию качественных характеристик. Понятие «данные» в зависимости от степени формализованности качественных параметров имеет различные синонимы:

- переменные и показатели (для более формализованного (количественного) описания);
- характеристики, признаки, критерии, информация, параметры (для менее формализованного описания).

Параметрами сценария выступают различные показатели системы: ресурсов, целей, стратегии, внешней и внутренней среды, которые в основном обладают качественными характеристиками. Именно эти свойства понятия «данные» влияют на механизм реализации алгоритма «анализ», как понятия. Рассмотрим влияние «качественных характеристик» сценариев на механизм реализации алгоритма «анализ».

В рамках каждой методологии понятие «анализ» приобретает свое специфическое содержание. В контексте технологии СМ, обусловленной преобладанием качественных характеристик, значимость приобретает теория методов статистического анализа (далее МСА), согласно которой качественные данные, «... могут сопровождаться при обработке получаемых результатов и количественными представлениями, например с использованием средств математической статистики» [11, с.201]. От себя добавим, что не только «могут», но должны, в соответствии с современной системой прогнозирования, верификация которых совершенствуется в рамках математических методов. Необходимо заметить, что применение МСА является одной из актуальных проблем экономико-математического и информационного моделирования. Так например, проблемы преобразования «текстового описания» «в множество элементов»

рассматриваются Ю.П. Липунцовым как переход от абстрактно - теоретических моделей к числовым моделям.

Особенности применения МСА в целях «количественного представления» качественных параметров сценария актуализируют:

- использование содержательных методов анализа данных;
- операционализацию текстовых данных (слабоструктурированных и слабоформализованных, не предполагающих прямого количественного измерения).

Содержательный анализ всегда предшествует формализованному методу анализа. «Сценарии требуют не только содержательных рассуждений ..., но и ... количественного технико – экономического и/или статистического анализа» [11, с. 201].

Операционализация качественных данных – важная и сложная многоступенчатая процедура, направленная на преобразование качественных параметров, посредством специальных символов. Эта процедура является подготовкой качественных параметров сценария к анализу (например, приведение текстовой информации к измеряемому виду). Превращение в измеряемую переменную осуществляется путем их структурирования, систематизации, визуализации, картирования, кодификации, квантификации и пр. К менее формализованным параметрам применяется больше подготовительных процедур и соответственно уделяется больше времени, по сравнению с более формализованными данными, для которых легче подбираются количественные методы измерения.

От степени формализованности и методов формализации показателей сценария зависят:

- дальнейший выбор методов исследования (МСА);
- особенности реализации алгоритма «анализ».

Механизм преобразования качественных данных в рамках алгоритма «анализ данных» осуществляется как самостоятельное явление, характеризующееся местом (этапом), временем и объемом. Многоступенчатый характер операционализации данных, реализуемый в рамках понятия «анализ данных», предопределяет этапный характер алгоритма «анализ данных», в терминах предварительной обработки качественных параметров сценария.

Механизм реализации алгоритма «анализ данных».

Механизм реализации алгоритма «анализ данных» зависит от качественно – количественных параметров данных. Преобладание качественных параметров в описании и представлении сценария актуализирует

многоступенчатость алгоритма «анализ данных», который позволяет выделить два основных этапа в данном алгоритме:

- собственно этап анализа данных;
- подготовительный этап анализа данных.

Под понятием собственно алгоритм анализа данных в данной статье подразумевается этап анализа количественных характеристик показателей сценария, осуществляемый посредством МСА. Этап анализа данных является следующим за подготовительным этапом. Возникновение подготовительного этапа обусловлено потребностью в формализации слабоформализованных параметров сценария, предшествующих собственно алгоритму «анализ». Эта потребность определяет особенности технологии реализации СМ и формирование понятийного аппарата технологии СМ.

Ярким примером многоступенчатости алгоритма «анализ» является рассмотрение Ю.В. Сидельниковым схемы Ф.Г. Гурвича и С.Д. Бешелева «лишь как первого шага на пути создания технологии экспертных прогнозов, т.е. экспертные методы анализа дополняются моделированием и МСА, что увеличивает этап «анализа» [15, С. 11-14]. Очевидно, что процедура подготовки качественных данных в целях непосредственного анализа (количественного измерения) является самостоятельным видом анализа, который необходимо выделить в отдельный - предварительный этап анализа. Однако, в технологиях СМ при реализации алгоритма «анализ данных» подготовительный этап специально не выделяется. Это обстоятельство противоречит практике управления, где подготовительный этап в алгоритме «анализ информации» составляет значительную часть анализа.

Рассмотрим механизм реализации алгоритма «анализ данных» в контексте концепции описания бизнес-процессов (далее БП), как пример экстраполяции принципов сценарного анализа на другие области управленческих практик. Концепция описания БП в контексте сценарного менеджмента реализует принципы технологии СМ в формате «как есть» и «как должно быть». Формат «как есть» и «как должно быть» способен отразить различные состояния сценариев, что доказывает пример определения результатов влияния активного прогноза, формулируемый в терминах «до активного прогноза» и «после активного прогноза»:

- а) «реально сложившееся состояние системы» и «прогнозируемое состояние системы»;
- б) «спрогнозированный сценарий» и «фактически реализовавшееся состояние системы».

Формат «как есть» и «как должно быть», как описание различных состояний сценария можно рассматривать в качестве самостоятельной технологии СМ. Этому способствует соответствие требованиям прозрачности, доступности и полноты информации, выработанные в рамках концепции описания БП.

Литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 2007. - 496 с.
2. Алексеева М.Б., Богачев В.Ф. Научные основы формирования экономической стратегии развития // ИУМ - 2016. С. 36-43.
3. Братченко С. А. «Сценарный менеджмент»: связь стратегии и тактики // Управленческая наука. 2016. - № 4. - С. 62-67.
4. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 2. - С. 56 – 63.
5. Линдгрэн М, Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. Олимп-Бизнес. - 2009. - 256 с.
6. Липунцов Ю.П. Экономико-математическое и информационное моделирование: предпосылки перехода от абстрактно-теоретического характера моделей к числовому // Альтернативы экономической политики в условиях замедления экономического роста. Материалы научной конференции «Ломоносовские чтения» / под ред. А.А. Аузан, В.В. Герасименко. – М.: Экономический факультет МГУ им. Ломоносова. - 2015. - С. 388-405.
7. Маршев В.И. Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс // История управленческой мысли и бизнеса. Сценарный менеджмент и лидерство. – М.: Экономический факультет МГУ им. Ломоносова. - 2016. - С.189-203.
8. Материалы конференции 30 июня - 1 июля 2016 // История управленческой мысли и бизнеса. Сценарный менеджмент и лидерство. Под науч. ред. В.И. Маршева. М.: Экономический факультет МГУ им. Ломоносова. - 332с.
9. Модели и методы анализа и синтеза сценариев развития социально-экономических систем / Под ред. В.Л. Щульца, В.В. Кульбы; Центр исследования проблем безопасности РАН, ИПУ им. Трапезникова РАН. – М.: Наука. - 2012.
10. Новиков Д.А., А.Г. Чхартишвили. Активный прогноз. М.: ИУП РАН. 2002. - 101с.

11. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология научного исследования. -М.: Либерком. -280 с.
12. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. – М.: ООО «И.Д.Вильямс». 2008. – 560 с.
13. Секерин В.Д., Горохова А.Е. Потенциал сценарных технологий в управлении компанией. Известия МГТУ МАМИ. - 2014. - С. 5-10.
14. Сидельников Ю.В., Шалышкин М. И., Шевыренков М. Ю. Обзор зарубежных сценарных прогнозов и форсайтов: инструменты информационного управления // Управление большими системами: сборник трудов № 51. - 2014. - С. 26-59.
15. Сидельников Ю.В. Системный анализ экспертного прогнозирования. - М.: МАИ. - 2007. - 453 с.
16. Яремчук А.В. Информационно-аналитические методы и алгоритмы поддержки принятия решений при управлении портфелем ценных бумаг на основе сценарного подхода к планированию. 2011.
17. Bourgeois L. J. Strategic management from concept to implementation, University of Virginia, Darden Graduate School of business. 1998.
18. Brown. S. Scenarios in System Analysis // Quade E., Bouchr W. System Analysis and Policy Planning. Elsevier. 1968. P. 300.
19. Mercer D. Scenarios made easy, Long Range Planning. - Vol. 28. - № 4. - 1995. - P. 81- 86.
20. Quade E. Analysis for Public Decisions. Elsevier. 1976. P.188-189.

Е.И. Кудрявцева
СЦЕНАРИЙ КАК АКМЕ: ОЧЕРК КОГНИТИВНЫХ ОСНОВАНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТА

Аннотация. В статье анализируются когнитивные схемы – от прототипа до сценария применительно к решению задач менеджмента. Показано, что понимание сущности и структуры когнитивных схем как инструментов описания и построения реальности, позволяет обогатить представления о сценировании и сценарном менеджменте. Особое внимание уделено семантической природе сценария и вопросам использования сценариев разной семантики в решении актуальных задач менеджмента.

Ключевые слова: когнитивный подход, ментальная модель, сценарий, сценарный менеджмент

Elena Kudriavtseva

**SCENARIO AS AN ACME:
A COGNITIVE MANAGEMENT BASIS OUTLINE**

Abstract. The paper analyze a cognitive schemes - from the prototype to the scenario as applied to the management tasks. It is shown that understanding the essence and structure of cognitive schemes as tools for describing and constructing reality allows enriching the notion of scenic and scenario management. Particular attention is paid to the semantic nature of the scenario and the use of different scenario semantics of in solving actual management problems.

Key words: cognitive approach, mental model, scenario, scenario management

Сценарный подход в менеджменте предстаёт одновременно и привлекательным, и коварным. Как неоднократно отмечается исследователями, сценарии не равны прогнозам и не могут их заменить [10], однако сценарий представляет собой наиболее полно разработанную картину вероятного разворачивания будущего. Следуя классической позиции Линдгрена-Бантхольда [8], необходимо признать, что сценарий развивается из привнесения в известное настоящее одного или нескольких возможных агентов, не реализованных в настоящем, но имеющих вероятность возникновения. Однако сами агенты и их характеристики не определяют сущность сценария, эта сущность формируется на основании иных факторов, прежде всего – базовой ментальной модели, в которую включаются как наличные, так и предполагаемые, как объективно присутствующие, так и субъективно избираемые обстоятельства.

Ментальная модель может быть представлена классической схемой описания психического образа, разработанной Л.М. Векером [1] на рубеже

1970-80 х гг. Согласно концепции Л.М. Веккера, психический образ как репрезентация реальности формируется в двух модусах – пространственно-временном и модально-интенсивностном. Когнитивные исследования, интенсивно развивавшиеся в тот же период [5], подтверждали идею о том, что четыре характеристики: время, пространство, модальность (качество) и интенсивность (активность проявления качества) выступают основными «векторами развертывания» ментальных моделей. Указанная четырехвекторность касается репрезентаций объективной реальности, таких как прототипы, списки, фреймы и скрипты. Реальность субъективная, смысловая, отражается в самых сложных моделях – сценариях, формируемых как многоуровневые системы особой логики перехода в указанном выше четырехвекторном континууме.

Сценарии можно назвать вершиной когнитивного моделирования, особым когнитивным акме, так как сценарий задает не только основные компоненты модели, такие как перечень агентов, их функций, расположенность событий в пространстве и времени, их роль в сюжете, но и общий смысл описываемого сюжета [6]. Это может быть моральная или авантюрная история, волшебная или героическая сказка, утопия или анти-утопия, светлое будущее или катастрофа. Именно тип сценария, а не его компоненты, в том числе – внезапно включающиеся в него агенты (факторы), определяет субъективную оценку событий, описываемых сценарием, их понимание и представление о перспективах их развития.

В сложившейся исследовательской практике сценарии, формируемые и реализуемые в менеджменте, анализируются и оцениваются с фактологической, а не семантической (смысловой) стороны. Как нам представляется, анализ семантического ракурса сценариев, формируемых в разных видах менеджмента, выступает как направление развития сценарного подхода в менеджменте. Многочисленные примеры далекой истории и актуальных событий свидетельствуют о том, что для человека, разрабатывающего и реализующего сценарий важно, к какой смысловой категории он сам его относит и как он видит восприятие этого сценария иными людьми. Именно категориальная оценка сценария, а не его содержание во многом определяет его эффективность.

В качестве исторического примера можно привести наиболее известный – сценарий путешествия, практически одновременно (в конце 1780-х гг.) реализовавшийся в двух вариантах: как реальное путешествие императрицы Екатерины II в Новороссию и Крым и как «Путешествие из Петербурга в Москву» А.И. Радищева [4]. И то и другое путешествие

выстроено как «смена картин», однако сценарная семантика выбрана с таким расчетом, чтобы не сами картины, не их смена, а характер сценария сработал на создание желаемого эффекта.

Путешествие императрицы имеет все признаки утопического сценария, который был выстроен и блестяще осуществлен именно как таковой, как сознательно сформированная утопия. Реализация этого сценария во многом убедила Турцию в возможности легкой победы над Россией, которая, согласно выстроенному мифу, имела в Причерноморье только «потемкинские деревни» и армейскую бутафорию [3].

Противоположный эффект вызвал другой сценарий путешествия. Сочинение Радищева не только выстроено как анти-утопия, но и произвело соответствующий эффект на главную читательницу, понимавшую различие между типами сценариев, как, вероятно, мало кто в ту эпоху. Это и вызвало ее бурную реакцию. В рамках утопии счастье «уже наступило» (что может трактоваться как эффект умелого управления), в пределах анти-утопии счастье принципиально невозможно (что утверждает бессмысленность любого управления). Это и привело к признанию Радищева государственным преступником.

Не только историческое политическое и военное управление, но и современный менеджмент изобилует примерами сценариев, имеющих разную семантику при единстве структурных компонентов. В частности, это выражается в радикальном различии экспертных мнений относительно одних и тех же фактов. Интерпретация любого события формируется тем, в какой сценарный контекст погружает факты конкретный эксперт. Это легко можно увидеть, проанализировав позиции ведущих отечественных экспертов по таким актуальным вопросам 2016-17 годов как динамика цен на нефть, состояние российской экономики, качество импортозамещения и по иным проблемам.

Прежде чем обратиться к разнообразным сценариям, рассмотрим более простые когнитивные модели и границы их применимости в менеджменте. Одной из типичных задач менеджмента является поиск замены планируемого ресурса на иной вследствие внезапно возникших обстоятельств (исчезновение ресурса, повышение его стоимости, существенное изменение характеристик и пр.). В этом случае все объективные обстоятельства анализируются с точки зрения когнитивной модели прототипа – «фокального примера» (по Э. Рош [9]). Прототип определяется через набор специфических действий (функций), что ложится в основу таких известных технологий менеджмента как отбор персонала или выбор поставщика. Основная проблема опоры на прототип

заключается в том, что отличия анализируемого объекта от прототипа расцениваются как снижение прогностичности. Чем менее объект походит на прототип, тем больше сомнений он вызывает. Как правило, эти сомнения не могут быть преодолены оценкой объективных характеристик объекта.

Следующая по сложности когнитивная модель – список. Он применяется в том случае, если речь идет о рядоположных объектах, каждый из которых должен быть учтен. Как правило, списки составляются как вертикально организованная группа. В качестве примера рассмотрим один из вариантов визуализации принципов Кайдзен (рис. 1).

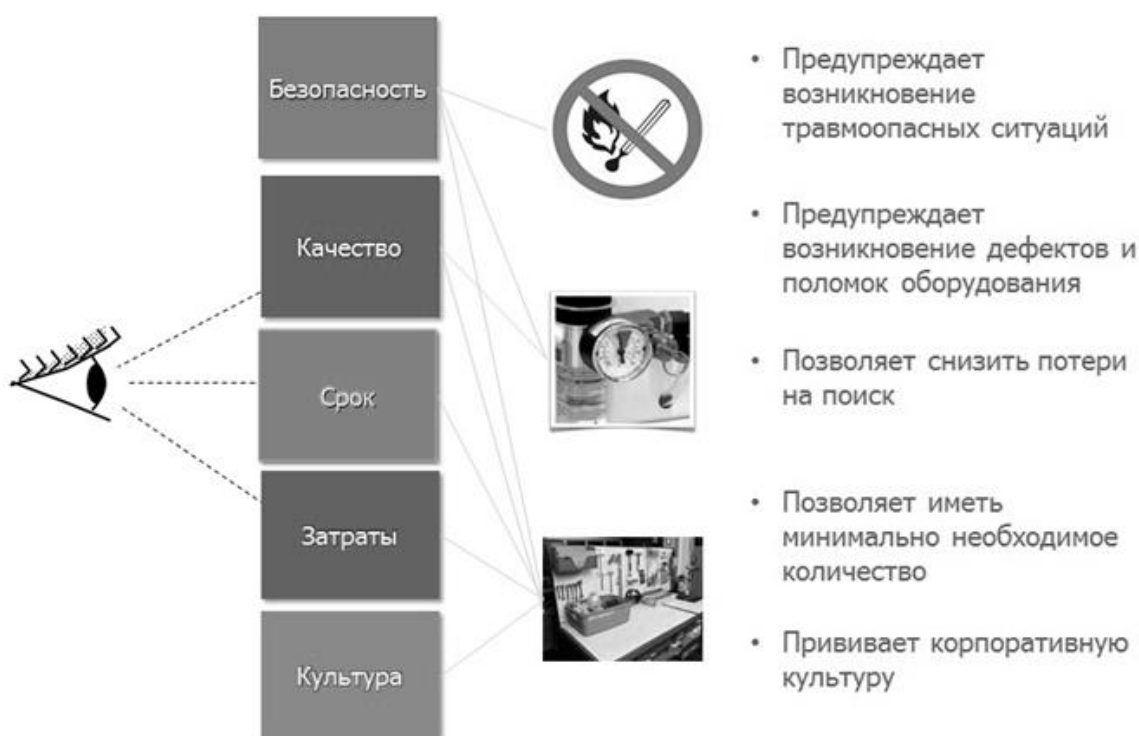


Рис. 1. Пример визуализации принципа Кайдзен

К сожалению, в данном случае (как и в любом аналогичном) срабатывает когнитивная модель фрейма («схемы сцен»), в которой ярко выражена вертикальная ориентированность. Эта схема может быть прочитана как разделение объектов по принадлежности к двум мирам: горнему и дольнему, верхнему и нижнему. При этом фрейм однозначно требует трактовать верхнее как важное, а нижнее – как второстепенное. Упоминание корпоративной культуры может вообще остаться без внимания.

Еще большие сложности вызывает адресация к такой когнитивной схеме как скрипт или «схема события». Согласно Дж. Кантору [7], схема события позволяет описывать объективную реальность в трех модусах: через

описательное конструирование (как перечисление последовательности действий разных агентов), через объяснительное конструирование (как умозаключение относительно причинно-следственных связей) и через управляемое конструирование (как творческое прогнозирование относительно состоявшихся событий). Таким образом, схема события позволяет сформировать текстовые описания одного и того же явления в диапазоне от протокола до фантастического рассказа. Границей между различными типами описаний становится «точка обратимости», при которой прогноз может быть превращен в структурированное представление причинно-следственных связей, а он, в свою очередь – в последовательность действий разных агентов. Если для такой трансформации информации оказывается недостаточно, текст не считается релевантным описанием конкретного события.

Этот принцип в полной мере применяется в ведущих научных журналах при рецензировании статей и редко – в регулярном менеджменте. В качестве примера приведем один факт. В управленческих предложениях менеджеров в 80% случаев отсутствует связь между описанием текущих событий (появление конкурентов, текучесть персонала, падение продаж) и предложений как прогностического моделирования событий. Соотношение текущего и прогнозного состояния оценивается по модели «черное – белое» без определения механизма перехода из одного полюса в другой. «Будущее событие» рассматривается в отрыве от текущих, как их альтернатива, а не как логическое продолжение. Самым сложным в этой ситуации для менеджеров оказывается объяснить, как именно будет осуществлен «прыжок» из нежелательного настоящего в желаемое будущее. Историческим примером подобных представлений выступает идея построения коммунизма в одной стране к 1980 году. В 1960-х представлялось, что если все будет и дальше, как сейчас, коммунизм непременно настанет, стоит только дождаться указанного срока.

Сценарий, как когнитивная модель, как раз и представляет собой моделирование перехода от событий одного класса к событиям иного класса. Именно поэтому сценарий – это вершина реализации когнитивных моделей в действии. Сценарий должен в равной степени отвечать и на вопрос о том, что изменится, и что сохранится.

Например, рассматриваемые в данный момент сценарии пенсионной реформы, направлены на решение вопроса о снижении объема нагрузки на пенсионный фонд. Предполагается уменьшить число получателей пенсий за счет изменения возраста выхода на пенсию и ограничений по стажу. Однако остается без ответа вопрос о том, что при этом будет происходить

в пространстве неформальной занятости и в области безработицы лиц предпенсионного и начального пенсионного возраста. Нет однозначного ответа на вопрос о том, насколько экономика следующего десятилетия нуждается в работниках старшего возраста, и не свидетельствует ли эта потребность (если она выражена) об отказе в экономической модернизации. Отсутствие ясности в этих, и иных вопросах, превращает сценарий пенсионной реформы в сцену желаемого будущего, оставляя за бортом собственно детальную картину поступательного перехода. В частности, не учитывается появление категории «вечно догоняющих» - тех, кому сейчас до наступления пенсионного возраста осталось 2-4 года. Они станут первым поколением, выходящим на пенсию в новые сроки, не имея возможности адаптироваться к этим переменам до их наступления. Выпадение из сценария объективно существующих явлений показывает его уязвимость.

Более того, все последние годы сценарии пенсионной реформы подаются как вынужденная мера, как героическое преодоление возникших ранее (в 1980-е годы) демографических обстоятельств, игнорировавшихся в течение 30 лет. Сценарий героического эпоса хорошо действует на третьих лиц, становится для них моральным уроком. В то же время непосредственные участники событий, как правило, предпочитают иные сценарии, если не стоят перед смертельной опасностью. Они, скорее, согласились бы на сценарий распределенной ответственности (как в сказке «Репка»), в рамках которого все авторы имеют равное действенное отношение и несут равноценный вклад в достижение намеченного результата.

Когнитивные подходы все активнее применяются в менеджменте, в том числе – для решения глобальных задач [2]. Принципы и закономерности, хорошо известные в когнитивной науке могут обогатить инструментарий менеджмента, позволят преодолеть механистичность сценарных построений, не учитывающих семантические особенности их восприятия. На наш взгляд, внимательное отношение к семантике сценарного моделирования и сценарной реализации позволит преодолеть многие трудности в менеджменте, особенно – в области консолидации человеческих ресурсов и развития человеческого капитала.

Литература

1. Веккер Л.М. Психика и реальность: единая теория психических процессов. - М.: Смысл, 1998. – 670 с.

2. Горелова Г.В., Розин М.Д., Рябцев В.Н., Суций С.Я. Когнитивные исследования проблем Юга России // Известия Южного федерального университета. Технические науки. 2016. № 3 (116). - с. 78-93.
3. Панченко А. М. «Потемкинские деревни» как культурный миф / В кн.: Русская история и культура: Работы разных лет. - СПб.: Юна, 1999. - с. 462-475.
4. Радищев А. Н. Путешествие из Петербурга в Москву. - М., Детская литература, 1975. – 32 с.
5. Anderson J.R. Cognitive Psychology and Its Implications. 7th Edition - New York, NY: Worth Publishers, 2009. – p. 480.
6. Casson R. W. Cognitive Anthropology / In: Handbook of Psychological Anthropology. Philip K. Bock (ed.). – USA, Connecticut, UK, London: Greenwood Press, 1994. - p. 67- 82.
7. Kantor J. R. Events and constructs in the science of psychology / J. R. Kantor // Philosophy: Banished and recalled. The Psychological Record. –1957. – № 7. – p. 55–60.
8. Lindgren M., Bandhold H. Scenario Planning: The link between future and strategy. - Palgrave Macmillan, 2003. – 180 p.
9. Rosch E. Lloyd B.B. Cognition and Categorization. - Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum associates, publishers, 1978. – 287 p.
10. Thompson A.A., Strickland III A.J., Peteraf M.A., Gamble Jr. J.E. Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage - Concepts and Cases.- NY: McGraw-Hill Irwin, 2016. – p. 432.

А.Д.Кузьмичев, Я.С.Рыкова
СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Аннотация. Описывается тематика сценарного менеджмента, используемая в научных исследованиях, с активными формами обучения. В настоящее время происходит взрыв интереса к геймификации. Одним из важных направлений этого процесса стоит назвать деловые игры. Среди них появилось новое направление – бережливое производство как крайне эффективный набор инструментов современных производственных систем. Создание и использование lean игр для высших учебных заведений и предприятий реального сектора – рассматривается в настоящей статье.

Ключевые слова: сценарный менеджмент, деловые игры, геймификация, бережливое производство

Kuzmichev A. D., Rykova Y.S.

SCENARIO MANAGEMENT AND BUSINESSES GAMES

Abstract. The subject of scenario management, used in scientific research, with active forms of education is described. Now there is an explosion of interest in gaming. One of the important directions of this process is business games. Among them there appeared a new direction - lean production as an extremely effective set of tools of modern production systems. The creation and use of lean games for higher education institutions and enterprises of the real sector is considered in this article.

Key words: scenario management, business game, gamification, lean production.

Профессор Б.Н. Герасимов, автор публикации «Развитие профессионализма управленцев», указывает на связь между образовательными технологиями и педагогическим процессом. Он полагает, что это «связано, в первую очередь, с результатами образования, т.е. когда обучаемые либо быстрее приобретают способности к профессиональной деятельности, либо получают более глубокие знания и способность ориентироваться в различных дисциплинах и межпредметных связях». Описывая проблемно-ситуационную игру «Профессионализм управленцев», которая «представляет собой комплекс ИОТ для выполнения экспертных и тестовых оценок поведения управленцев в типовых видах управленческой деятельности», автор пишет, что число участников игры - 10–15 и в ней принимают участие ведущий, эксперты и консультанты [1]. Не будем останавливаться на дуализме образования,

остановимся на предложенных базовых понятиях. В публикации не описывается, как, в какой последовательности и кем именно создается комплекс индивидуальной образовательной траектории (ИОТ) и не раскрываются «типовые» виды управленческой деятельности. Важно понять, возможно ли найти ответы на эти вопросы. На наш взгляд, многие из них можно найти у авторов активных методов обучения и, в частности, деловых игр.

Отметим, что сегодня мир переживает расцвет геймификации, но и серьезные финансовые вложения участников не приводят к результатам, повышающим не только благополучие человека, но и его память. Например, ученые из Университета штата Флорида, пишет Роман Окашин, пришли к главному выводу: «миллиардный рынок приложений для тренировки мозга приносит пользу только создателям этих приложений. Те, кто покупает и скачивает их, вместо улучшения когнитивных способностей, получают потерянное время и обманутые ожидания», сообщает ScienceDaily. Исследователи попытались разделить респондентов на две группы: первая решала кроссворды, другая играла в одну из популярных «развивающих мозг» игр. Они отмечали, что «все эти игры предлагают заниматься деятельностью слишком узкой направленности: запоминать цифры, какие-то отдельные факты, передвигать частички пазла. Это интересно само по себе, но никак не влияет на мозг в целом... Для сохранения когнитивных способностей, говорят ученые, гораздо полезнее обеспечивать организму аэробную нагрузку и чаще заниматься спортом» [2].

Это только небольшой фрагмент интереса во всем мире к проблеме игр, их разработке и применению. В России деловые игры в настоящее время переживают бум: они используются не только в образовательном процессе, игры стали, на наш взгляд, важным элементом государственной политики. Например, в марте 2017 года в республике Татарстан стартовал проект «Деловые игры». «Он направлен на симуляцию карьерного роста, на более легкую адаптацию молодых учителей к работе. Проект также необходим для того, чтобы молодые педагоги смогли наметить стратегию личностного развития, – пояснила советник председателя Молодежного правительства РТ по вопросам образования и науки Анастасия Росихина. – Он актуален с точки зрения профстандарта, который начал действовать с января текущего года». В публикации отмечено, в частности, что игра помогает участникам овладеть важными вопросами образовательной практики: среди них «принятие совместных решений, эффективные коммуникации в команде, решение конфликтов, развитие лидерских

качеств, оценка профессий и определение наиболее подходящих для себя должностей». «Мы планируем охватить республику в целом. Уже через две недели намечены выезды в муниципальные районы Татарстана, – отметила Росихина. – Работу намерены провести в течение года и довести молодых педагогов до определенного уровня. Возможно, таким образом, поможем выиграть гранты, пройти аттестацию» [3].

В подтверждении посылки о том, что деловые игры применяются повсеместно, обратимся к такому факту: деловая игра - «Молодежь – инновационно-стратегический ресурс Республики Саха (Якутия) («МИНИСТР»)» – проводится с 2009 года. Она направлена на создание кадрового резерва. «В период с 2009 по 2016 годы в ней приняли участие всего 55 команд в составе 844 участников, в том числе 142 госслужащих, 220 молодых специалистов предприятий и организаций, 128 представителей бизнес сектора, 112 – из муниципальных образований, 9 молодых фермеров, 118 студентов и 58 школьников, - отмечено в публикации. - С 2009 года на разные должности назначен 171 (25%) участник деловой игры «МИНИСТР»...» [4]. Выделим еще одну деловую игру - «Модель Госдумы», разработанную представителями Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. На сайте университета можно прочитать, в частности, что это особая научно-практическая деловая ролевая игра и проект стал первым в стране по масштабу и типу проведения. Отметим, что финал игры проходил в стенах Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации и состоял из представления и голосования [5].

Самый масштабный и по времени продолжительный проект по деловым играм проводится в Санкт-Петербурге бизнес-школой «Взмах»: именно в этом городе с 2002 года прошли одиннадцать Открытых Чемпионатов России и два Кубка России. В них, по уверению организаторов, приняли участие команды из школ и вузов Санкт-Петербурга, Москвы, Киева, Ростова-на-Дону, Тольятти, Липецка, Костромы, Дмитровграда, Кронштадта, Мурманской области, Украины и Прибалтики. На сайте чемпионата отмечено, что в основе лежит игра «Регионы», позволяющая «развить навыки стратегического мышления, умение работать в команде, адекватно реагировать на стремительные изменения рынка. Одна из основных действующих единиц в игре – регион, который является моделью отдельного государства. В процессе игры можно попробовать себя в различных ролях: стать президентом, менеджером или рядовым сотрудником. Можно открыть свое предприятие, вложить деньги в недвижимость и принять такое политическое решение, которое повлияет

на благосостояние граждан целого региона. Конечный результат складывается из игрового дохода команды и доли от общего дохода региона» [6].

Отметим, что тематика игр освещалась на конференции 2016 года в МГУ им. М. Ломоносова. В докладе А.Д. Кузьмичева «Сценарный менеджмент: истоки и уроки» речь шла о том, что сегодня деловые игры находят себя в образовательном процессе: например, «в МГТУ ГА проводятся деловые игры «Менеджер XXI», «Проектирование структуры управления организацией», «Конфликт и стратегия поведения менеджера в конфликтной ситуации». И. П. Пономарев с кафедры управления организацией экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова разработал несколько деловых игр: финансовая стратегическая игра «MARGINGAME»; производственная игра «CUBE Inc»; политическая игра «INTRAIN»; ролевая поведенческая игра «BUSINESS-TARO»; маркетинговая игра «ХУДОЖНИКИ»; управление знаниями «Семь Апостолов» (проект) и тренировка мышления «Беспредельное мышление». На кафедре «Экономика и организация производства» МГТУ им. Н. Э. Баумана с 2015 г. разрабатываются и внедряются в процесс обучения игры по бережливому производству». И.В. Спирин в докладе «Исторические примеры повышения устойчивости управления: опыт военных действий» особо отметил, что уже в «1700-х гг. возникли предпосылки для военных игр, явившихся предтечей современных деловых игр, используемых экономистами и управленцами. С 1780 г. военные игры стали проводиться на крупномасштабных картах реальной местности с учетом особенностей рельефа. Правила игр лимитировались математическими моделями с системой ограничений». Г.В. Черняева, автор доклада «Сценарный подход в персональном менеджменте», подчеркнула, что сценарный подход в управлении организациями разрабатывался по предложению правительственных организаций в СССР еще в начале прошлого века в рамках разработки деловых игр для управления». Интересно еще одно замечание автора: в трудах психолога Э. Берна описаны ряд «жизненных сценариев как результатов продолжительного участия в психологических семейных и организационных играх» [7].

Доклады и выступления на конференции носили постановочный характер. Для уточнения вопроса о задачах настоящего исследования обратимся к публикации «Как игры можно использовать в бизнесе» Анастасии Жигач. «Одна из основных идей геймификации - перевести «я должен делать» в «я хочу делать», - ведет разговор Тарек Хоберг, соучредитель немецкой компании Pfeiffermind Games, разрабатывающей деловые игры для решения

бизнес–задач. По словам эксперта, о геймификации применительно к бизнесу в Европе заговорили в 2000–х гг., но применение метод получил только спустя 10 лет». В Петербурге игрофикация, как отмечено в публикации, «по карману в основном крупным розничным сетям или банкам» и уточнено: «разработка игры и ее внедрение может стоить от 100 тыс. рублей до нескольких миллионов». Три версии интереса к играм – люди в страсть как любят играть в игры; в бизнесе много сотрудников, выросших на компьютерных играх; игры позволяют сделать работу интереснее – понятны практически всем. Но вот какой пример приводит Семен Черноножкин, бизнес–тренер компании Gustav Kaser Training International : «Например, руководитель хочет научить своих людей читать профессиональную литературу. Есть один отличный инструмент – корпоративная библиотека. Однако мало поставить на полку книги, нужно, чтобы их еще и читали. И тут как раз помогает геймификация. Мы создали конкуренцию внутри коллектива, публиковали рейтинги читающих сотрудников с квартальными наградами победителей, устраивали еженедельные презентационные кружки, где каждый рассказывал о главных вещах, которые он узнал за неделю, голосовали за лучшие рецензии книг для библиотеки». «Геймификация – это сшивка реального бизнеса с игрой, а не игра ради игры. Важно это помнить. Геймификация не работает, если не внедрить ее сознательно и со специалистами. Нельзя сказать, что это универсальный инструмент, он работает под определенные задачи», - пояснила автору Ольга Ячменева [8].

Итак, важно понять и изучить не только то, кто играет в игры, но и то, кто их разрабатывает и применяет, потому что в их действиях, на взгляд авторов, прослеживается сценарный менеджмент. На наш взгляд, в России сложились три типа организаций, разрабатывающих деловые игры. Первые представляют зарубежные компании и, как правило, продвигают их наработки. Вторые организации сами разрабатывают и внедряют деловые игры, или адаптируют зарубежные. Третьи организации – университетские проекты, как правило, отраслевой специфики.

Остановимся на первом типе организации. В качестве примера приведем Группу компаний ПМСОФТ (сайт <http://www.pmssoft.ru/about-us/>). Она действует с 1993 года как партнер Oracle уровня Platinum и объединяет представителей из институтов бывшей АН СССР и оборонной промышленности. В качестве заказчиков игр выступали компании Зарубежстройтехнология, Штокман Девелопмент АГ, Стройком, Агроимпульс, Стройтрансгаз-М, ФСО РФ, Протек, Энергетические активы, Центральный банк Российской Федерации, Роснефть, Полюс

Золото, Мосметрострой, Инженерный центр «ИКАР», ГСКБ Алмаз-Антей им. академика А.А. Расплетина, КЭС-Холдинг, Корпорация Энергомашэкспорт, РусГидро, Capital Partners, Атомэнергопроект, Транстелеком, Сибур-Холдинг, Ленгипронефтехим, УКС «Электрические сети», Омскнефтехимпроект, НПП «Машпром», AVS Group, Строительная компания «Астра» и другие организации [9].

Особо подчеркнем, что сайт группы компаний предлагает много деловых игр с подробным описанием. Например, игра «Большая стройка 2», подробно описывает причины выбора проекта и «моделирует» реальные процессы управления проектами. Так, в сценарий игры включены этапы жизненного цикла: инициация, когда формируется команда и идея проекта, ставятся цели и задачи, распределяются ответственные в проекте; планирование, куда входит календарно-сетевое планирование проектов в зоне своей ответственности с подробным рассмотрением методик построения сетевого графика и определением рентабельности; реализация проекта, когда моделируется работа исполнителей по проекту; мониторинг и контроль, предусматривающие анализ выполнения проектов: план-фактный анализ, анализ по методике освоенного объема; завершение проекта, где подводятся итоги и определяются лидеры по различным показателям.

Ко второму типу организаций можно отнести компанию TeamSmart, которая, как отмечено на сайте компании (<http://www.teamsmart.ru/about/company/>), «специализируется на разработке деловых игр и бизнес-симуляций для решения задач обучения, развития, оценки персонала». Отметим, что по версии компании среди клиентов Michael Page International, Allianz, Газпром, Red Bull, Astellas, Novartis, KIA, General Electric, UPM, Мегафон, KPMG, IKEA, ABBYY, Nokia, Frito Lay, Societe Generale Group и многие другие. Есть еще одна особенность, важная для заказчиков игр: компания TeamSmart сотрудничает европейскими университетами и бизнес-школами; «деловые игры, разработанные специалистами нашей компании, применяются сегодня в ряде ведущих российских и зарубежных бизнес-школ, а некоторые деловые игры TeamSmart переведены на несколько иностранных языков: английский, французский, немецкий, итальянский».

На сайте компании также представлены деловые игры. Например, игра Thomas Edison's Invention Factory (Фабрика изобретений Томаса Эдисона) «воссоздает работу легендарной команды изобретателей под руководством Томаса Эдисона». Участникам игры предстоит «по заказу спроектировать, создать и испытать уникальный аппарат, продемонстрировав свои

изобретательские способности, творческий потенциал и умение работать в команде». Все они получают навыки командообразования и организации и координации совместной работы; принятия совместных решений; разработки творческих идей и коммуникаций между сотрудниками и отделами компании.

К третьему типу организаций отнесем кафедру Экономика и организация производства МГТУ им. Н.Э. Баумана, где с 2015 года разрабатываются деловые игры. К апрелю 2017 года разработано четыре игры: «Борьба с потерями»: знакомящая с видами потерь, учащая выявлять их на производствах, показывающая связь между потерями и финансовыми показателями; «Картирование производства автомобилей»: показывающая, как с помощью создания карты потока ценности можно повысить производительность в 4 раза; «Точно вовремя»: наглядный пример, как применение вытягивающей системы может оптимизировать производство; «5С: эффективное рабочее место»: показывающая преимущества организации рабочего места по принципам 5С, знакомящая с инструментом пока-йоке.

Первые игры по бережливому производству проводились на IV Чарновских чтениях в 2014 году, но при проведении применялись игры сторонней организации. На VI Чарновских чтениях проводился Третий открытый чемпионат Москвы по бережливому производству. В нем принимали участие студенты пяти университетов страны и представители семи производственных предприятий, таких как КАМАЗ, Рено Россия, Саранский приборостроительный завод. Чемпионат прошел на базе деловых игр, разработанных в МГТУ им. Н.Э. Баумана.

Пока образовательный проект по бережливому производству делает первые шаги: деловые игры проведены в Высшей школе бизнеса МГТУ им. Н.Э. Баумана, среди студентов экономических и технических специальностей университета на семинарах по дисциплинам «организация производства» и «экономика предприятия»; в 2016 году на ежегодном форуме ГК Механика в мае на курорте Казачий берег, на Летней школе инженерного бизнеса КЛИППЕР МГТУ им. Н.Э. Баумана 2016 года, на V Международном саммите «Умные производственные системы» в 2017 году в Сочи.

Где обнаружить сценарный менеджмент в деловых играх? Елена Алеева, автор публикации «Игры для взрослых», полагает, что «В основе сценария может быть абсолютно любой сюжет. Цель консультантов – создать захватывающую фабулу, которая позволит завладеть вниманием участников и максимально вовлечь их в игру. Чтобы добиться этого,

консультанты готовы адаптировать под деловую игру сценарий «Звездных войн» или какого-нибудь фильма об агенте 007» [10]. Н.Н. Котова, доцент Южно-Уральского государственного университета (г. Челябинск) в работе «Стратегическое планирование. Деловая игра «Выбор стратегии развития оператора сотовой связи»» пишет, что «Сценарии – это проекции будущего, объединенные с результатами системного анализа внешней и внутренней бизнес-среды организации». По мнению автора, при разработке сценариев важно учитывать, что их цель «не представлять их как прогноз того, что может случиться. Цель сценария будущего – вскрыть последствия сегодняшнего поведения организации и допущений, на которых оно основано» [11]. Продолжение тематики «сценарии» неплохо представлено в работе И.В. Вотяковой и Е.С. Воробьевой «Деловые игры и кейсы. Практикум» из Северского технологического института НИЯУ МИФИ. Они, в частности, пишут о сценарии игры «Организационные начала»: «Данная деловая игра является продолжением игры «Организация предприятия и разработка его фирменного стиля». Команды (фирмы) определили: организационно-правовую форму, структуру высшего звена управления, название фирмы, фирменный знак, вид продукции, место расположения» [12].

На кафедре Экономика и организация производства МГТУ им. Н.Э. Баумана выделяют четыре этапа разработки деловой игры: создание сценария, выработка основных технических решений; подготовка рабочей документации и апробация и внесение изменений. На первом этапе *«необходимо определить тематику игры, описать цели и задачи, определиться с тем, что участник игры должен получить, поиграв в игру, и как это будет достигнуто»*. В связи с тем, что игры посвящены тематике бережливого производства, их внедрение *«в процесс обучения можно сопоставить с организацией производственного процесса, но необходимо отметить, что проведение опытной эксплуатации позволяет говорить о наличии базового варианта игры, который должен адаптироваться в дальнейшем под конкретных пользователей»* [13].

Длительность каждого из этапов подготовки игры в МГТУ им. Н.Э. Баумана схематически отражена на рис. 1:

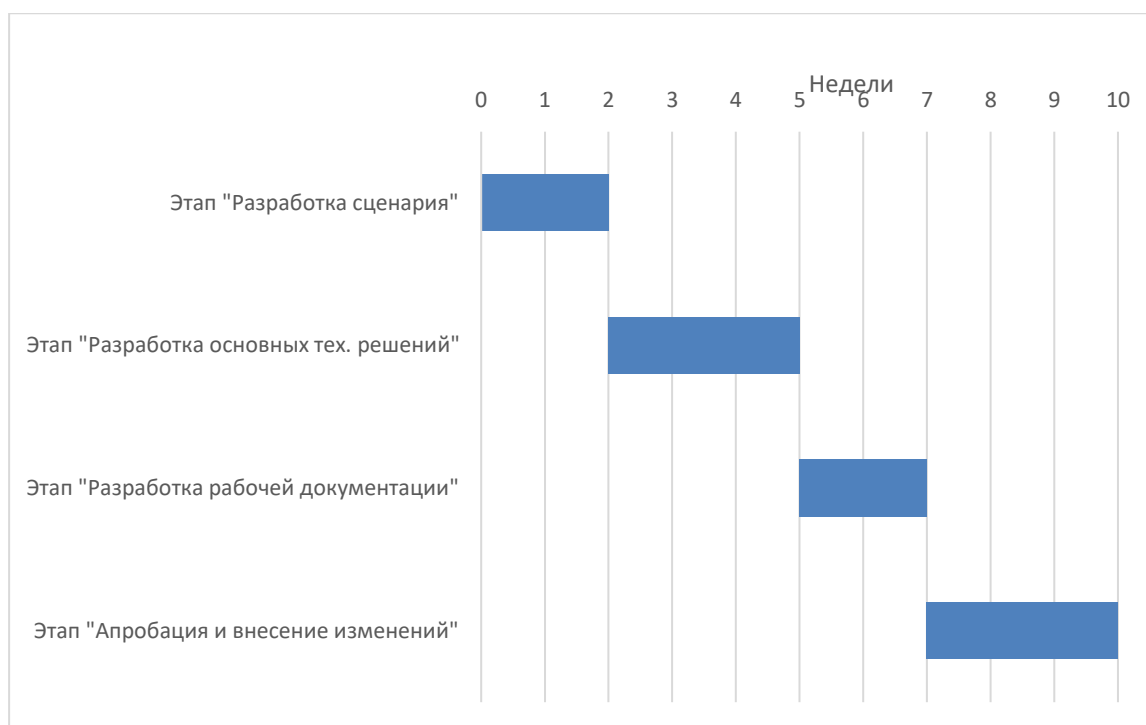


Рис. 1 Длительность этапов разработки

Отметим, что игры в университете создаются в первую очередь на основе результатов исследования проблем производственных предприятий. Например, в ходе исследования на предприятиях было выявлено, что на них отсутствует описанный технологический процесс, а сотрудники не только не обладают необходимыми навыками для его описания, но и не видят в этом необходимости. Так была разработана игра «Картирование производства автомобилей».

От того как будет проведена игра зависит её эффективность. В ходе многочисленных апробаций выяснилось, что участники показывают наилучшие результаты только в ходе конкурентной борьбы, поэтому деловую игру необходимо проводить одновременно не менее чем для двух команд.

Игра проходит в течение 4 академических часов в несколько раундов по принципу: традиционная ситуация (текущая), затем этап генерирования идей по улучшению, оптимизации, или первичное внесение изменений, последний этап – улучшенная ситуация, после применения изученного теоретического материала на практике. Для того, чтобы показать, как «производственные» улучшения влияют на финансовое состояние предприятия, в деловые игры введены финансовые показатели, которые участники рассчитывают после каждого производственного раунда.

Рассмотренные этапы деловой игры, на наш взгляд, не всегда соблюдаются разработчиками. Вот, например, деловая игра «кадровый резерв КнААЗ»,

проведенная в феврале 2017 года. В ней приняло участие 80 молодых специалистов КНААЗ, из которых, как сообщается в информации об игре, организаторы «сформировали 10 команд по 8 человек». Подчеркнём, что организаторы – Совет молодых специалистов КНААЗ совместно с Хабаровским региональным отделением Союза машиностроителей России. В ходе игры каждая команда «должна была в рамках ограниченных временных и материальных ресурсов выполнить предложенное организаторами задание – построить полигон. Полигон представлял собой вписанный в размеры 1,5м x 0,5м x 0,5м комплекс сооружений, расположенный на твердом основании, через которые должен был прокатиться набор из 6 шариков различных размеров, с четко заданным стартом и финишем». «Материалы для строительства своего полигона команды «зарабатывали» в импровизированной «школе». Посещая различные занятия по математике, русскому языку, литературе, географии, истории, физкультуре, выполняя задания, участники получали необходимые для строительства материалы. - По итогам насыщенного дня из 10 команд-участниц определилась тройка лидеров. Первое место заняла команда «69», второе место - «Отличники», третье место – команда «Пупсики»»[14]. Можно ли в рассмотренной деловой игре в КНААЗ найти сценарий? Можно ли в схожих примерах выявить проблемы, с которыми сталкиваются разработчики деловых игр в наши дни?

Обратимся к работе В.И Маршев, Е.Н Лукаш «Методы активного обучения управлению». Авторы выделяют три сферы применения игрового метода: учебная сфера: «игровой метод применяется в учебных программах для обучения, повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров управления, хозяйственных руководителей и специалистов»; исследовательская сфера: «игровой метод используется для моделирования социально-экономической системы с целью изучения процесса принятия решений в организациях, оценки эффективности организационных структур, анализа функций управления, экспериментирования с различными методами управления и т.д.»; оперативно-практическая сфера: «игровой метод применяется для анализа элементов конкретных систем управления (организационных структур, кадров, процесса принятия и реализации решений, методов управления, техники управления и др.), для разработки различных элементов системы управления» [15].

Две последних сферы пока, на наш взгляд, не проявляются в деловых играх. Возможно, это связано, в первую очередь, с тем, что университеты пока не так активно проявляют себя как разработчики. Возможно, именно в университетах начнут заниматься вопросами исследовательской и

практической сфер. Возможно, тогда будут получены сценарии при ответе на вопрос Стива Возняка о том, будут ли «Apple, Google и Facebook доминировать до 2075 года»? Юлия Красильщикова, автор публикации о нем, пишет о его предсказании будущего: «в 70-е годы пустыни станут идеальным пространством для строительства новых городов. Люди будут селиться в небольших домах в форме куполов, а квартирный вопрос будет окончательно решен. В городах искусственный интеллект станет повсеместным явлением. Число врачей и больниц сведется к минимуму. Медицинские гаджеты позволят людям самостоятельно ставить себе диагнозы и выписывать лекарства». По версии Возняка тяжелую промышленность переведут в космос, а «Земля будет использоваться только для проживания».

Литература

1. Б.Н. Герасимов Б.Н. Развитие профессионализма управленцев//Управленческие науки, 2015, № 4, С. 98
2. Окашин Роман Игры для развития интеллекта не делают людей умнее//18 апреля 2017, Хайтек/https://hightech.fm/2017/04/18/brain_games
3. Молодежное правительство Татарстана запускает проект «Деловые игры». Казань, 16 марта, «Татар-информ») //http://www.tatar-inform.ru/news/2017/03/16/543820/
4. «МИНИСТР»: На различные должности назначен 171 участник деловой игры. 06.04.17//<http://ysia.ru/obshhestvo/ministr-na-razlichnye-dolzhnosti-naznachen-171-uchastnik-delovoj-igry/>
5. Научно-практическая деловая игра «Модель Госдумы» //http://www.fa.ru/faculty/gufk/news/Pages/2016-03-16-modelgosdymi.aspx
6. Более подробную информацию можно получить на сайте школы: <http://business-games.ru/documents#content>
7. См. подробнее: История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 30 июня – 2 июля 2016 г.: / Под науч. ред. В.И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016., С. 173 С. 288, СС. с. 313-314.
8. Анастасия Жигач Как игры можно использовать в бизнесе//Деловой Петербург, апрель 2015/<http://www.bitobe.ru/content/press/90/1993/>
9. Они играли. [электронный ресурс] //http://www.pmssoft.ru/services/businessgames/greatconstruction2/

10. Алеева Елена Игры для взрослых/ Журнал «Коммерсантъ Деньги» №48 от 05.12.2005, стр. 52/<https://www.kommersant.ru/doc/632325>
11. Котова, Н.Н. Стратегическое планирование. Деловая игра «Выбор стратегии развития оператора сотовой связи»: учебное пособие /Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010, С. 42.
12. Вотякова И.В., Воробьева Е.С. Деловые игры и кейсы. Практикум / И.В. Вотякова, Е.С. Воробьева. - Северск: СТИ НИЯУ МИФИ, 2015, С. 35.
13. См. подробнее о деловых играх в МГТУ им.Н.Э. Баумана - Воронин Д.О., Рыкова Я.С., Ряховская О.Н. Разработка деловых игр по бережливому производству/ Сборник трудов VI Всероссийской научной конференции по организации производства. ФОРУМ СОВРЕМЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ И БУДУЩЕЕ РОССИИ. Москва, 2-3 декабря 2016 г. – М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана; Высшая школа инженерного бизнеса, 2017, СС. 122-136.
14. Участники Деловой игры - кадровый резерв КнААЗ. 28.02.2017//<http://www.knaapo.ru/press-centre/bizgame/>. В качестве еще одного примера деловой игры сошлемся на такую информацию: в марте 2017 года на волгоградском «КАУСТИКе» эксперты обсудили новые экологические стандарты в формате деловой игры. «Как сообщили ИА «Высота 102» в пресс-службе предприятия, её участниками стали представители промышленных предприятий, региональных властей, Минприроды и Минпромторга РФ, Бюро наилучших доступных технологий, природоохранных и надзорных ведомств, учёные и общественники. Перед началом деловой игры её участники посетили цех по производству оксида и гидроксида магния в АО «НикоМаг» (также входит в группу «НИКОХИМ»). Новое современное производство здесь открылось в июле 2015 года. Во время прошедшей деловой игры на примере волгоградского «КАУСТИКа» эксперты поэтапно моделировали проблемные ситуации, которые могут возникать при получении комплексного экологического разрешения – учились на конкретных примерах оперативно решать типичные для предприятий российской химической отрасли природоохранные вопросы. <http://v102.ru/news/63249.html>
15. Маршев В.И., Лукаш Е.Н. Методы активного обучения управлению. Вып. 1: Вопросы теории и практики. Учеб.-метод. пособие /Отв. ред. М.И. Лугачев.- М.: Изд-во Моск. ун-та, 2000, С. 5.
16. Юлия Красильщикова Стив Возняк: «Apple, Google и Facebook будут доминировать до 2075 года»// 19 апреля 2017 года, Хайтек//https://hightech.fm/2017/04/19/steve_wozniak

Л. А. Лизунова
МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ АУДИТА КАК СЦЕНАРИЙ
ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ

Аннотация. Международные стандарты аудита проанализированы с позиций сценарного подхода.

Ключевые слова: аудиторская деятельность, сценарный анализ, сценарное планирование, сценарный менеджмент, МСА

Larisa Lizunova

Abstract. Analyzing of International Standards on Auditing (ISA) from the standpoint of the scenario approach.

Key words: audit activity, scenario analysis, scenario planning, scenario management, ISA

«...сценарии – это не управленческие решения,
это решающие правила, это ответы на вопрос «Как себя вести?», что
следует
из их формулировок типа: «если..., то...».¹⁸

Минфин РФ ежегодно выпускает «Рекомендации аудиторским организациям, индивидуальным аудиторам, аудиторам по проведению аудита годовой бухгалтерской отчетности». С позиций сценарного подхода, можно интерпретировать эти «Рекомендации...» как сценарии проведения аудиторских проверок за конкретный год. Для проведения аудита за 2016 год в «Рекомендациях...» обращено внимание на применение следующих Международных стандартов аудита (далее - МСА): МСА 230 «Аудиторская документация», МСА 570 «Непрерывность деятельности», МСА 550 «Связанные стороны», МСА 250 «Рассмотрение законов и нормативных актов в ходе аудита финансовой отчетности», МСА 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения», МСА 560 «События после отчетной даты», МСА 700 «Формирование мнения и составление

¹⁸ Маршев В.И. Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс. В сб. XVII международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса». МГУ. 2016, С. 198 [электронный ресурс]: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment>

заклучения о финансовой отчетности», МСА 705 «Модифицированное мнение в аудиторском заключении», МСА 706 «Разделы «Важные обстоятельства» и «Прочие сведения в аудиторском заключении»». Приведенный перечень свидетельствует о том, что Международные стандарты аудита с 2017 года применяются на практике; названы стандарты, на которые с точки зрения Минфина РФ аудиторам следует обратить внимание. Возможности применения методов сценарного анализа по ряду вышеперечисленных стандартов была проанализирована мною на конференции 2016 года. Следует заметить, что для аудиторской деятельности в Российской Федерации 2017 год является переходным периодом, когда в соответствии Приказом Минфина РФ от 9.11.2016 № 207н возможно проводить аудиторские процедуры по договорам, заключенным в 2016 году, в соответствии со стандартами, действовавшими в РФ до принятия Международных стандартов аудита. То есть переход на МСА был фактически отложен как минимум на полгода, при этом вопросы овладения и практического применения МСА становятся все более актуальными для аудиторского сообщества для вновь заключаемых договоров. По мнению авторов метода сценарного анализа М. Линдгрена и Х. Бандхольда, написание сценария является не только инструментом планирования, но и средством обучения. Написание сценариев помогает выявить ключевые факторы, ключевые фигуры и способность участников проводимых процедур и действий оказывать влияние на конечные результаты.

Если рассмотреть нормативно-правовые акты с точки зрения сценарного подхода, то в категориях сценарного мышления нормы, регулирующие проведение процедур (а это МСА для аудиторской деятельности) легко укладываются в схему «Если...,то...». То есть МСА являются сценарным планом, в котором определены роли участников аудиторской проверки и описано их поведение – действия в случаях, если происходят описанные в МСА события или выявляются описанные в МСА обстоятельства (событие во втором случае – это выявление конкретного фактического обстоятельства при проведении аудиторских процедур).

Сценарии могут использоваться в разных целях в проектах с разной направленностью. В планировании сценарии могут применяться с очевидной целью добиться практических результатов. Для аудиторской деятельности введение МСА имеет цель повышения качества проведения аудиторских проверок, начиная с улучшения планирования проверок.

При применении МСА следует учитывать особенности национальных юрисдикций, которые являются внешним фактором при проведении аудита по МСА.

«Сценарии надо не только планировать, но системно управлять (менеджировать) их выполнением (или реализацией)».¹⁹ Сценарий проведения конкретной аудиторской проверки создается в период проведения аудита. Применяемые процедуры установлены Международными стандартами аудита. В качестве методик для ряда процедур применим сценарный анализ.

Задачи сценарного анализа как метода можно определить как рассмотрение состояния объекта и построение вариантов его развития на определенном временном отрезке (этапе периодизации) на основе сценарных факторов, выбор которых является этапом построения сценария.

Рассмотрим указанные элементы для аудиторской деятельности, необходимые для составления сценария проведения аудиторской проверки конкретного клиента.

Этапами периодизации являются: период проведения аудита, период, за который составлена проверяемая отчетность, период после отчетной даты до даты выдачи аудиторского заключения (в который могли произойти события после отчетной даты – МСА 560 «События после отчетной даты»), периоды от начала деятельности фирмы, в которые произошли хозяйственные операции, влияющие на финансовое положение фирмы в проверяемый период. Существует неопределенность с этапами периодизации при составлении сценария проведения аудиторской проверки. Анализ временных интервалов показывает, что План проведения аудиторской проверки можно рассматривать как сценарий – совокупность разновременных событий.

Согласно Международному стандарту аудита 210 «Согласование условий аудиторских заданий» назначение аудита состоит в том, чтобы повысить степень уверенности пользователей в финансовой отчетности. Объектом является финансовая отчетность аудируемой фирмы – клиента. В качестве развития объекта рассматриваются финансовые показатели, составленные на основе аудируемой отчетности. При проведении аудита анализируются также некоторые нефинансовые показатели, влияющие на финансовое положение аудируемой фирмы (МСА 720 «Обязанности аудитора, относящиеся к прочей информации»).

¹⁹ Маршев В.И. Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс. С. 198

Субъекты-участники: руководство аудиторской компании, руководитель задания, члены аудиторской группы, эксперты (если они привлекаются к участию в проверке), контролер качества; пользователи финансовой отчетности (МСА 320 «Существенность при планировании и проведении аудита»), в том числе руководство компании-клиента, лица, ответственные за ведение учета; инвесторы; законодательные и регулирующие органы (для организаций государственного сектора (пункт А2 МСА 320)); обслуживающая организация по ведению бухгалтерского учета (если клиент ведет учет самостоятельно - МСА «Особенности аудита организации, пользующейся услугами обслуживающей организации»), СРО (контроль качества по окончании проверки в соответствии с планом). Определим сценарные факторы при проведении аудиторской проверки.

Этими факторами являются выявленные при проведении аудиторской проверки факты недобросовестных действий или ошибки, формирующие риски искажения отчетности фирмы. В МСА 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» описаны сценарии оценки рисков и сопутствующих действий. Согласно пункту 3 МСА 315 «Цель аудитора состоит в том, чтобы выявить и оценить риски существенного искажения, как по причине недобросовестных действий, так и вследствие ошибки, на уровне финансовой отчетности и на уровне предпосылок, посредством изучения организации и ее окружения, включая систему внутреннего контроля организации, таким образом обеспечивая основу для разработки и осуществления аудиторских процедур в ответ на оцененные риски существенного искажения».

В стандарте МСА 315 приведены следующие действия аудитора, осуществляемые при оценке рисков:

- направление запросов руководству, сотрудникам службы внутреннего аудита, прочим сотрудникам аудируемой фирмы;
- аналитические процедуры (определены МСА 520 «Аналитические процедуры»);
- наблюдение и инспектирование.

Согласно пункту 5 МСА 315 руководитель задания и другие ключевые члены аудиторской группы должны обсудить степень подверженности финансовой отчетности организации существенному искажению и использование применимой концепции подготовки финансовой отчетности к фактам и обстоятельствам организации.

В МСА 240 «Обязанности аудитора в отношении недобросовестных действий при проведении аудита финансовой отчетности» приведены

обстоятельства, при обнаружении которых значительно увеличивается вероятность обнаружения мошеннических действий. Это, например:

- значительные операции со связанными сторонами, выходящие за рамки обычной деятельности, или со связанными сторонами, которые не аудируются или аудируются другой аудиторской организацией;
- весомое финансовое присутствие или способность доминировать в определенном отраслевом сегменте, позволяющие организации диктовать условия поставщикам или потребителям, что может приводить к ненадлежащей практике заключения сделок или к сделкам с заинтересованностью.

В терминологии сценарного планирования оба обстоятельства – это условия «если...».

Международный стандарт аудита (МСА) 701 "Информирование о ключевых вопросах аудита в аудиторском заключении" дает сценарный план по ключевым вопросам аудита. Так пункт А25 можно интерпретировать следующим образом: ЕСЛИ аудитор на разных этапах аудита мог проводить подробное обсуждение с руководством и лицами, отвечающими за корпоративное управление, вопросов влияния на финансовую отчетность значительных операций со связанными сторонами или значительных операций, выходящих за рамки обычной хозяйственной деятельности организации или по иным причинам представляющихся необычными, ТО такие вопросы могут быть отнесены к ключевым вопросам аудита.

Пункт А26: ЕСЛИ имели место значительные изменения в экономике, бухгалтерском учете, регулировании, отрасли или в других областях, которые повлияли на допущения или суждения руководства, ТО это может привести к возникновению вопроса, требующего значительного внимания аудитора.

МСА включают множество процедурных вопросов и сценариев проведения аудиторских процедур. В ряде процедур предусмотрено применение руководителем задания (аудитором) нефинансовых методов, в том числе методов сценарного анализа. На этапе планирования конкретного проекта на основании результатов анализа бизнес-среды аудируемой фирмы составляется План проведения аудита, который в свою очередь можно рассматривать как сценарий уже с конкретными участниками. План проведения аудита составляет руководитель задания, руководствуясь МСА. Сценарий включает детали реализации, технические подробности, включая ограничения.

Методы сценарного анализа и сценарного менеджмента при управлении проектами проведения аудиторской проверки являются инструментарием, применение которого может способствовать повышению качества проведения аудита.

В статье В.И. Маршева «Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс» обращено внимание на возможность рассмотреть сценарное планирование как многофакторный процесс:

1. Многофакторный анализ бизнес-среды организации.

В аудиторской деятельности анализ бизнес-среды является обязательным действием, например, при анализе понимания деятельности аудируемого лица и анализе ключевых вопросов аудита. А МСА 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» указывает на то, что анализ бизнес среды аудируемой организации является основой для анализа рисков деятельности аудируемой организации.

2. Разработка возможных вариантов развития событий в формате (в терминах) «если...,то...»

Например, если будут выявлены искажения отчетности выше уровня существенности, то аудиторское заключение должно быть модифицировано.

3. Разработка системы раннего предупреждения слабых сигналов о наступлении условий «если...»

В аудиторской деятельности применяется при оценке рисков.

4. Оценка «вероятности свершения» и «силы влияния условия «если...» на объект управления

Для аудиторской деятельности такой «силой влияния» является уровень существенности.

5. Разработка плана действий для каждого сценария (в формате «то...») Для аудиторской деятельности планом действий является план проведения аудиторской проверки. План корректируется, если выявлен высокий риск, например, путем увеличения объемов аудиторских выборок.

Сценарный план проведения аудита, предлагаемый в МСА, является идеальной моделью, при построении которой предполагаются безошибочные и своевременные действия всех участников, играющих роли, обозначенные в сценарии.

Существующая практика работы аудиторских фирм расходится с идеальной моделью, приведенной в МСА, по достаточно серьезным сценарным факторам. Обозначим некоторые из этих факторов:

- отводимое для проведения аудиторской проверки время является недостаточным;
- недостаточная квалификация аудиторов;
- совмещение ролей руководителя аудиторского задания и исполнителя в одном лице (наиболее критично при проведении аудита крупных фирм).

Каковы наиболее реальные сценарии проведения аудиторской проверки при наличии такого набора факторов? Прогноз очевиден – вероятность реализации негативного сценария высока.

Как будет действовать руководитель задания, если очевидно недостаточно времени? С высокой вероятностью будет сокращать объемы выборки, не будет выполнять ряд процедур. Сразу начнет действовать всем известный «человеческий фактор»: возрастание вероятности ошибки в условиях цейтнота.

При недостаточной квалификации аудиторов случайным образом может реализоваться позитивный сценарий, например, если отчетность аудируемой фирмы достоверна, или если квалификация работников финансовых служб аудируемой фирмы выше квалификации аудиторов.

Спрогнозировать можно такой сценарий развития аудиторской деятельности для случая продолжительного действия перечисленных сценарных факторов: падение репутации аудиторских фирм с такой практикой деятельности, а также негативное влияние на деятельность всех участников аудиторского рынка, например, при реализации сценария сужения аудиторского рынка.

Выводы.

Построенная в МСА идеальная модель – сценарий осуществления аудиторской деятельности в любой юрисдикции позволяет охарактеризовать аудит как сложный, многоэтапный вид деятельности, участниками которого являются взаимодействующие представители аудируемой и аудиторской организаций, пользователи финансовой отчетности. По результатам этой деятельности в идеале возможна реализация положительного сценария развития аудируемой фирмы при отсутствии непреодолимых ограничений со стороны внешнего и внутреннего окружения аудируемой фирмы.

Метод сценарного анализа является удобным и весьма полезным инструментом для обучения (освоение МСА аудиторами) и применения в аудиторской деятельности (построение сценариев развития аудируемой организации). Применение метода сценарного анализа на практике позволяет аудитору более осознанно адаптироваться к неопределенностям

и оперативно реагировать на ситуации, возникающие в процессе аудиторской проверки, требующие принятия решений.

Ключевой фигурой при проведении аудиторской проверки становится в соответствии с МСА руководитель задания. Роль руководителя задания, требования к его квалификации после введения в действия МСА в полном объеме повышаются. Повышается значимость последствий ошибок в действиях руководителя задания для аудиторской и аудируемой организаций. Значительные ошибки этой ключевой фигуры могут привести к реализации негативных сценариев развития аудиторской фирмы и даже аудируемой организации.

Литература

1. М. Линдгрэн, Х. Бандхольд. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. Олимп-пресс., - М., 2009.
2. Маршев В.И. Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс. История управленческой мысли в бизнесе: Сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ им. Ломоносова, Экономический факультет. Материалы конференции 30 июня – 2 июля 2016 г.: - М., Галлея принт, 2016, С. 189-203.
3. Министерство Финансов российской Федерации, Департамент регулирования бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности. Рекомендации аудиторским организациям, индивидуальным аудиторам, аудиторам по проведению аудита годовой бухгалтерской отчетности организаций (приложение к письму от 28 декабря 2016 г. N 07-04-09/78875)
4. Приказ Минфина РФ от 24.10.2016 № 192н «О введении в действие Международных стандартов аудита на территории Российской Федерации»
5. Приказ Минфина РФ от 09.11.2016 № 207н «О введении в действие Международных стандартов аудита на территории Российской Федерации»

В.И.Маршев, И.С.Архипов
«СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»,
КАК НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ.

Начнем с предупреждения о том, что в этой статье категории «менеджмент» и «управление» будут пониматься как синонимы, как термины одного смысла, но выраженные на разных языках.

По аналогии с теоремой Гёделя о неполноте любой системы утверждений, мы считаем, что любая система взглядов, любая идеология управления не вечна и рано или поздно столкнется с задачей, которая потребует разработки новой парадигмы, как альтернативной действительности, которая и придет на замену «старой», которая будет относительно «сильнее и умнее» предыдущей. Возможно, когда-то этой «сильной идеологией» в менеджменте и станет «сценарный менеджмент», но пока ему придется бороться с сопротивлением старых взглядов на менеджмент.

Угасание «сценарного планирования», ввиду отсутствия ответственности в самом «планировании» и отсутствия ответа на вопрос о реализации сценариев, неспособность «стратегического менеджмента», как идеологии управления, пользующейся статичными методами анализа бизнес-среды, быстро и четко «разбираться с неопределенностью и непредсказуемостью динамичной бизнес-среды», - все это лишний раз доказывает, что мы на полпути к новой идеологии и/или парадигме управления.

Рассмотрев важные аспекты сценарного менеджмента и проведя краткий сравнительный анализ различных идеологий менеджмента в относительных терминах «лучше/хуже», мы попытаемся ответить на важные вопросы и в итоге подчеркнуть относительно сильные стороны сценарного менеджмента, которые делают его доминантным среди других идеологий в решении вопросов управления организациями в условиях непредсказуемости.

Сценарий

Верховным элементом сценарного менеджмента является понятие «сценарий». Под сценарием в контексте сценарного менеджмента, нужно понимать:

А) Сценарий - решающие правила, рекомендации к ситуации, попадая в которую, организация имеет ясный и четкий призыв к действию (=сценарий). То есть, другими словами, сценарий - попытка предвидеть будущее и свести на нет вопрос «Что делать?», панику и прочие факторы,

возникающие из-за каких-то неожиданных событий путем исполнения сценария. То есть, серия сценариев буквально «покрывает» большую часть возможных событий, регламентируя что делать в какой ситуации.

Б) «Сценарий - тщательно разработанные истории о будущем. Они помогают соединить неопределенность и непредсказуемость будущего с решениями, которые мы должны принять сегодня»²⁰.

В) Сценарий - это система выражений «если ..., то ...»

Причем, при рассмотрении сценария в качестве определения «В», появляется размытость ответственности. Появляется она именно потому, что в этом

определении отсутствует «КТО». Это и порождает возникновение размытой ответственности в части выполнения сценария, претворения его в жизнь. Таким образом, это формулировка, как и ее синонимы, часто используемые при определении сценария, можно осудить именно за *отсутствие компонента «КТО»*, и, как следствие, отсутствие, размытость ответственности. В данной формулировке, те специалисты, которые создают сценарии не несут никакой ответственности за их правильность, целесообразность. Таким образом, вся ответственность ложится на плечи того, кто принимает решение исполнять этот сценарий, что опять же неправильно хотя бы потому, что отсутствие ответственности никак не стимулирует «творцов сценариев» к более осмысленному и продуманному действию. В этом - главный минус этого определения, которое плотно засело в умах менеджеров. Отсутствие «КТО» - не решение проблем, а их приумножение.

Г) Следует также упомянуть подход к определению сценария А.Fink и О.Schlake²¹, когда сценарий представляется в качестве пути развития организации, при котором она лучше всего уживается с нарастающей неопределенностью. В цитируемой работе А.Fink и О.Schlake представили интересную концепцию сценарного менеджмента, базирующуюся на пересечении трех «thinking»-ов и соответствующих «managing»-ов. Авторы предлагают пересечь три множества «мышлений» (один из

²⁰ Маршев В.И. Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс. История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 30 июня - 2 июля 2016 г.: / Под науч.ред. В.И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 335 с.

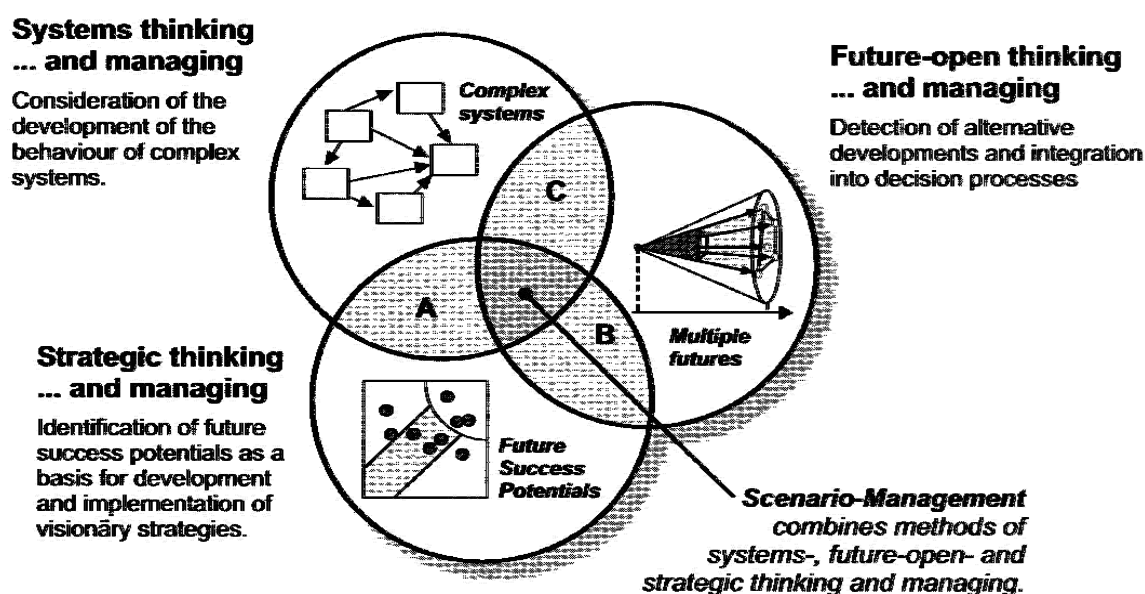
<https://www.econ.msu.ru/science/conferences/archive/mciumb/HMTB-XVII-20160629/>

²¹ Alexander Fink and Oliver Schlake. Scenario Management - An Approach for Strategic Foresight. Scenario Management International AG. Competitive Intelligence Review, Vol. 11(1) 37–45 (2000) © 2000 John Wiley & Sons, Inc.

переводов «thinking»): «системное, стратегическое, открытое к будущему» для получения нового мышления, комбинированного, которым и является сценарный менеджмент (см. Рисунок 1). Все три типа мышлений были известны ученым и практикам менеджмента, но в сценарном менеджменте они реализовали формулу «Новое – это новая комбинация старого в новых условиях».

Рис 1.«Сценарный менеджмент» по А.Fink и О.Schlake

Main principles of scenario management



Множественность интерпретаций термина «сценарий» предполагает дальнейшие исследования в области сценарного менеджмента и относительность результатов этих исследований, в зависимости от выбранного определения.

Сценарный менеджмент и сценарное планирование

Предпримем попытку «развести» эти термины. Наша гипотеза: Сценарный менеджмент не равен Сценарному планированию! Легко заметить, что доказательство этой гипотезы сводится к доказательству более очевидной гипотезы: «Менеджмент не равен планированию».

Абстрагируемся от слов «сценарный» и «сценарное» при «менеджмент» и «планирование» соответственно. Менеджмент и планирование – вот, что мы имеем в сухом остатке для дальнейшего сравнения смысла этих двух

терминов. Менеджмент состоит из функций управления, как ответы на вопрос – Что осуществляет Управленческая система? Отметим, что нам неважно, сколько функций и какие они, будь-то 6 функций по модели А.Файоля или 4+1 по Мескону или любой другой набор функций, предложенный кем-либо из управленческого сообщества. Все модели менеджмента содержат функцию «планирование», именно это и важно. Приведем перечень функций, предложенный в 1980-х годах научной школой Г.Х. Попова:

1. Целеполагание
2. Прогнозирование
3. **Планирование (П)**
4. Организация
5. Мотивация
6. Координирование
7. Распорядительство
8. Учет
9. Анализ
10. Контроль

То есть Управление (или Менеджмент) - это некий обобщенный общечеловеческий и/или профессиональный вид деятельности, осуществляемый набором из 10 подвидов деятельности или функций управления. Иными словами, следует принять за аксиому эту зависимость на формальном языке:

$$\text{Управление} = F(X_1, \dots, X_{10}).$$

В таком случае, предполагая *равную значимость всех функций управления*, соотношение между Менеджментом (М) и Планированием (П), следуя школе Г.Х. Попова, можно *условно* записать так:

$$П=1/10М$$

Мы понимаем, что допускаем некую вольность в записи формальных соотношений, но для нас эти рассуждения важны тем, чтобы еще раз убедиться в различных прикладных смыслах двух терминов. Понятие менеджмента в данном (функциональном) случае в 10 раз объемнее планирования! Поэтому, стоит понимать ограниченность возможностей «сценарного планирования» при попытке описать комплексный подход менеджмента и весь процесс управления на основе сценариев (или «scenario-based management»). И смириться с тем, что сценарный менеджмент включает в себя функцию «сценарное планирование», как одну из множества функций «сценарного менеджмента».

Внутренняя и внешняя среда в контексте сценарного менеджмента

Чтобы составлять сценарии, необходимо:

1. знать, для какой организации составляется сценарий
2. знать её существующее состояние (точка А)
3. предположить её возможные конечные состояния (различные точки В)
4. предположить соответствующие возможные действия при наступлении различных конечных состояний В (комплексы планов С)

Это требует осуществления постоянного мониторинга бизнес-среды компании (как совокупности внутренней и внешней среды компании), формирование пакета историй состояний компании и пакета результатов всех видов бенчмаркинга (конкурентного, функционального, общего, «ошибочного» и др.).

Особенность мониторинга бизнес-среды в контексте сценарного менеджмента в том, что релевантная информация должна служить аргументом пересмотра и корректировки исполняемых сценариев в виду изменения ситуаций в бизнес-среде. В свою очередь изменение ситуации выявляется в процессе наблюдения за бизнес-средой и обнаружения «слабых шумов», характерных для конкретной ситуации. Таким образом, мониторинг изменений бизнес-среде – это необходимая часть сценарного менеджмента, в результате чего «ситуация требует изменения сценария». Назревающая и/или складывающаяся ситуация, является ключевым фактором, требующим изменения сценария, его корректировки или перехода к исполнению иного сценария. Прямая зависимость комплекса сценарного менеджмента от изменения ситуации и необходимость соответствующей «смены сценария» - ключевая особенность сценарного менеджмента.

Последние рассуждения очень напоминают механизм (но не сущность) парадигмы «ситуационный подход», зародившейся в 1970-х гг.²². Сопоставляя сущность и методы двух парадигм, можно утверждать, что «ситуационный менеджмент» является частью «сценарного менеджмента», совпадая с последним в механизме осуществления, но являясь частным случаем сценарного менеджмента, *по сути*. С точки зрения ИУМ можно

²² Mockler, Robert.J. Situational Theory of Management. Harvard Business Review, 1971, v.49, No.3, pp.146-155

высказать предположение о том, что «сценарный менеджмент», как система, является «метасистемой менеджмента», объединяя в себе все предыдущие парадигмальные концепции менеджмента, пытавшиеся представить «менеджмент как систему»

«Черные лебеди» в контексте сценарного менеджмента.

Черный лебедь²³ - термин, который перекочевал из названия книги Н.Талеба в определение состояния бизнес-среды, характеризующего неопределенность и непредсказуемость. Черные лебеди - то, с чем может бороться сценарный менеджмент.

Сценарный менеджмент проще разбирается с «лебедями» из-за его проактивности, адаптивности и способности меняться по ходу дела в силу смысла, способов и форм его реализации.

Сценарный менеджмент может теоретически справляться даже с самыми «страшными лебедями». Примером могут выступать теракты, экологические и иные катаклизмы, политические перевороты, различные варианты из серии «очевидного-невероятного». Сценарный менеджмент в большей степени может потягаться с «черными лебедями» благодаря своей сущности, готовности и способности подстраиваться под изменяющуюся внешнюю среду. То есть, сценарный менеджмент может стать лекарством от «черных лебедей».

Взаимосвязь стратегического и сценарного менеджмента.

Никто не станет спорить о том, что стратегический менеджмент сегодня – господствующая идеология. Именно этот факт и делает сравнение сценарного и стратегического менеджмента важным в контексте рассмотрения сценарного менеджмента как новой парадигмы управления.

Если говорить о сходствах стратегического и сценарного менеджмента, то самое очевидное – это **общие цели и проблемы**, то есть стратегический и сценарный менеджмент решают почти одни и те же проблемы, только используя различные подходы и различный инструментарий.

Цели и задачи - одни, а подходы - разные. Что же еще общего в сценарном и стратегическом менеджменте? «Оба менеджмента» требуют когнитивных усилий группы менеджеров для получения каких-либо

²³ Талеб Нассим Николас. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М. Азбука-Аттикус, Колибри, 2016. 230 с.

результатов, которым и будет стратегия (как в случае со стратегическим менеджментом) или сценарий (как в случае со сценарным менеджментом). И в сценарном, и в стратегическом «есть над чем работать», а конкретным результатом, который можно будет «пощупать», и будет сценарий и стратегия, соответственно.

Другим сходством можно назвать *необходимость изучения бизнес-среды компании* как в стратегическом, так и в сценарном менеджменте, другими словами, оба менеджмента используют одну и ту же ресурсную (информационную) базу для проведения когнитивных усилий с целью получения нужного результата. Именно **изучение бизнес-среды компании** позволяет выявить какие-то отличительные особенности, позволяет сделать правильный выбор в процессе разработки стратегии/сценария.

Результат – тоже частичное сходство. Стратегия никак не может быть равна сценарию и наоборот, однако, если рассматривать их *в качестве результата деятельности (а именно в качестве завершеного процесса разработки стратегии/сценария)*, будет верным отметить, что сценарный и стратегический менеджмент имеют некий результат исследования, которым и выступает сценарий (в начале процесса) и стратегия (в конце процесса), соответственно.

Скорость реакции. Способность реагировать на изменения во внешней среде. Сценарный менеджмент, используемый для этой реактивной цели, лучше справляется с неожиданными изменениями во внешней среде из-за наличия сценариев, предполагающих наличие схожей ситуации. Таким образом, сценарный и стратегический менеджмент различны в отношении скорости реакции на изменения. Сценарный менеджмент в данном контексте лучше подготовлен к изменениям, ресурсно более обеспечен и потому несколько быстрее способен подстраиваться к изменениям в бизнес-среде, нежели стратегический менеджмент. Таким образом, скорость реакции разная, сценарный менеджмент быстрее приспосабливается к изменениям. Обе парадигмы в прагматическом смысле дискретны (по разным причинам), однако, сценарный менеджмент благодаря возможности и необходимости наличия множества сценариев пытается с их помощью заполнить пустоты (интервалы) на временной оси.

Подходы в борьбе с неопределенным будущим. Стратегический менеджмент борется с неопределенностью в будущем путем создания долгосрочной стратегии, придерживаясь которой организация может нивелировать какие-то отдельные изменения в бизнес-среде организации.

То есть, в стратегическом менеджменте сама стратегия - способ борьбы с будущей неопределенностью. Со своей стороны, сценарный менеджмент борется с неопределенным будущим путем создания целого ряда сценариев на этот счет и в итоге конструирует систему сценариев (равноценно «дерево сценариев») в виде множества формулировок: «Если все пойдет таким образом:..., то нужно делать ТАК:...», которая должна покрывать все возможные и потенциально возможные изменения в бизнес-среде организации какими-либо действиями, сформулированными во фразе «то нужно делать ТАК».

Ответственность и сценарии.

Отсутствие ответственности – один из факторов, ослабляющий позицию «сценариев» (но не «сценарного менеджмента»). В сценариях нет исполнителя или указания «КТО», и это - главная причина размытой ответственности в сценарном планировании. Во-первых, сценарии принимают люди, и человек, принявший к исполнению сценарий N, ответственен за целесообразность и рациональность его использования. Однако, разработчики сценария, зачастую не участвуют в его менеджировании и, соответственно, в процессе разделения ответственности. Ответственность несет тот, кто его реализует. Плановики (как творцы сценариев) часто не занимаются реализацией, что и порождает проблему ответственности в процессе реализации.

В сценарном менеджменте предполагается конкретное указание исполнителей сценариев, точнее, команды менеджеров любого из свершившегося «..., то нужно делать ТАК..». Иными словами, сценарий в формате «если..., то...» дополняется командой менеджеров, что в сценарном менеджменте фиксируется и записывается следующим образом: “если все пойдет ТАК..., то *Менеджер1* реализует программу 1, *Менеджер2* реализует программу 2,...» и так далее.

В таком случае, если сценарии будут иметь строгое указание «КТО менеджировает» или иметь команду менеджеров, то идентифицировать ответственность будет намного проще.

Во-вторых, в сценарном подходе ответственность за принятие сценария слишком размывается. Мы не можем сказать о правильности/неправильности сценария, если он *не произошел*, если мы не осуществляли те действия, которые требовал сценарий. Таким образом, сложно оценить несбывшийся сценарий, его качество и целесообразность.

Необходим мониторинг качества **всех** принимаемых сценариев в рамках системы «если..., то...».

Бизнес-среда, реактивность, сложность разработки.

Теперь можно перейти к анализу внешней и внутренней среды, а также к ряду других «измерителей идеологий». Опять же, используем здесь сравнение сценарного и стратегического менеджмента.

Если сравнивать процесс появления стратегии/принятия стратегии с созданием/принятием сценария, то сценарий – нечто **более хаотичное** с точки зрения создания (в том числе со стороны анализа бизнес-среды организации), а стратегия – более сложное.

Стратегический менеджмент требует всесторонний сложный анализ как внешней, так и внутренней среды, чтобы ничто (факторы внешней или внутренней среды) и никто (например, политические стейкхолдеры) не осталось за бортом, нужно учесть каждую **деталь**, ведь она, в конце концов, может выступать в качестве **решающего фактора**. Сценарный же менеджмент не так глубоко погружается в изучение бизнес-среды, поскольку достаточно много должно быть сформулировано сценариев, и рассматривать бизнес-среду компании для каждого из сценариев – огромные **затраты** для компании (как когнитивные, так и материальные).

Получается, что разработка стратегии – это более сложный, трудоёмкий детализированный процесс, нежели сценарий, поэтому и требует больше ресурсов для принятия стратегии.

Реактивность. Здесь сценарный менеджмент компенсирует свой проигрыш на этапе анализа бизнес-среды. Сценарный менеджмент и реактивность – почти синонимы, сценарный менеджмент создан как раз для того, чтобы, ослабив хватку и подход стратегического, иметь возможность команде менеджеров реагировать на все изменения. То есть реактивность и способность подстраиваться под изменяющуюся бизнес-среду компании – это сценарный менеджмент.

Сложность разработки. Безусловно, стратегия сложнее сценария (если говорить именно о процессе её разработки, оценки и однозначного выбора). *Например: Кто может разработать стратегию развития медицины РФ в ближайшие 10 лет? А кто может написать сценарии развития медицины РФ в ближайшие 10 лет?*

Сценарий даже «звучит проще». Сформулировать (даже, придумать) сценарий, исходя из каких-то собственных знаний, используя собственные когнитивные возможности, опыт, бенчмаркинг и собственное

представление о существующем состоянии медицины, проще, чем разработать комплекс стратегий, который базируется на целом ряде динамических количественных отраслевых, региональных и прочих показателей, которые еще и зачастую сложно найти. Добавим к этому представлению о стратегии еще и сложный когнитивный процесс разработки, групповые экспертные методы, различные групповые стратегические сессии и прочие формы работ. Безусловно, сравнивая стратегический менеджмент, *финальным продуктом* которого является «стратегия», со сценарным менеджментом, *начальным условием* которого является «сценарий», можно условно признать, что стратегический менеджмент сложнее сценарного менеджмента.

Научение сценарному менеджменту.

Существуют *методы формирования компетенций сценарного менеджера*, т.е. менеджера и даже команды менеджеров, которые готовятся к выполнению своих ролей по мере свершения того или иного сценария, иными словами того, или иного свершения «..., то...» в формальной логике «если..., **то конкретную программу** менеджерирует команда менеджеров N». К таким методам относятся имитационные или деловые игры (ДИ), в основе которых, по определению, лежит динамическая модель жизненных ситуаций. В процессе участия в ДИ, «игроки» формируют не только «сценарный план», но и «сценарный менеджмент», который равен «сценарные планы» плюс «сценарные цели» плюс «сценарные прогнозы» плюс «сценарное координирование» плюс «сценарное мотивирование» плюс «сценарный учет» плюс «сценарный анализ и контроль» плюс другие функции (роли), которые раскрывают по крайней мере функциональный смысл парадигмы «Сценарное Менеджирование».

Заключение.

В данной статье была предпринята попытка доказать сдвиг теории и практики менеджмента к новой парадигме, которой является «Сценарный менеджмент». Мы рассмотрели сценарный менеджмент с разных сторон, разобрались в семантике слова «сценарий», предприняли попытку «развести» термины «сценарное планирование» и «сценарный менеджмент», провели некоторую сравнительную оценку сценарного и стратегического менеджмента в относительных терминах «лучше/хуже» по ряду показателей.

Ни в коем случае не претендуя на завершенность доказательства сформировавшейся новой парадигмы «сценарный менеджмент», мы призываем теоретиков и практиков менеджмента к проведению дальнейших исследований в этой области для уточнения причин обращения к «сценарному менеджменту» и формированию аксиоматики этой парадигмы.

Литература

1. Талейб Нассим Николас. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М. Азбука-Аттикус, Колибри, 2016. 240 с.
2. Брюс Альстрэнд, Джозеф Лэмпел, Генри Минцберг. Школы Стратегий. СПб. Питер, 2000
3. Артур А.Томпсон-мл и Дж.Стрикленд III. Стратегический менеджмент. М. Вильямс, 2006
4. Виханский О.С. Магия сценарного подхода и стратегичность поведения. История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 30 июня - 2 июля 2016 г.: / Под науч.ред. В.И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 335 с.
5. Маршев В.И., Щелокова С.В. Сценарный менеджмент и стратегические решения. История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 30 июня - 2 июля 2016 г.: / Под науч.ред. В.И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 335 с.
6. Alexander Fink and Oliver Schlake. Scenario Management - An Approach for Strategic Foresight. Scenario Management International AG. Competitive Intelligence Review, Vol. 11(1) 37–45 (2000) © 2000 John Wiley & Sons, Inc.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. М.Экономика,1989
8. О.С.Виханский. Стратегическое управление. М. Гардарика,1998
9. Мескон Майкл, Майкл Альберт, Франклин Хедоури «Основы менеджмента». - М.: Вильямс, 2016
10. История управленческой мысли и бизнеса: национальные модели подготовки кадров управления. XVI Международная конференция. - Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет, 1–3 июля 2015 г.: Материалы конференции / Под ред. В.И. Маршева. – М.: Галлея Принт, 2015. 320 с.
<https://www.econ.msu.ru/science/conferences/archive/mciumb/HMTB2015/>

11. История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 30 июня - 2 июля 2016 г.: / Под науч.ред. В.И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 335 с.
<https://www.econ.msu.ru/science/conferences/archive/mciumb/НМТВ-XVII-20160629/>

А.А.Мнацаканов

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ШЕЛЬФОВЫХ ГАЗОВЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ
ИЗРАИЛЯ: ОПЫТ АНАЛИЗА КЕЙСА СЦЕНАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА С
ПОЗИЦИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЛИБЕРАЛИЗМА**

Экономический либерализм, представляющий каждого субъекта общественных взаимоотношений субъектом, самостоятельно ищущим оптимальные возможности для достижения собственного блага, как этот субъект его понимает, позволяет анализировать сложные взаимоотношения сетевого, иерархического и смешанного характера, выявляя факторы, влияющие на принятие управленческого решения. Акторно-сетевая теория позволяет дополнить возможности экономического либерализма, разместив в фокусе исследовательской работы не только субъекты, но и связи между ними.

Шельфовые газовые Далит, Тамар и Левиафан, разведанные в территориальных водах Израиля в конце 20-го – начале 21-го века, на данный момент являются крупнейшими неразрабатываемыми резервуарами природного газа. Начало эксплуатации месторождений предполагается в 2020-х годах.

С момента их обнаружения в израильском обществе ведётся непрерывная дискуссия о путях наилучшего использования разведанных природных богатств в интересах страны и общества. В дискуссии сталкиваются интересы различных групп израильских элит, каждая из которых предлагает свой сценарий разработки и продажи природного газа из этих месторождений и борется за его воплощение.

Уже минимум трижды за последние 10 лет менялась предлагаемая правительством Израиля стратегия использования месторождений «Тамар» и «Левиафан». Изначально планировалось широчайшее использование израильского и зарубежного частного капитала при разведке, освоении месторождения, а также при переработке и сбыте добытого газа. При этом распределение прибыли между частными компаниями, задействованными в проекте и государством, а также состав и доля участия зарубежных партнёров постоянно менялись. Характерно, что, несмотря на независимые от правительства Израиля причины изменения условий работы над началом добычи израильских и зарубежных компаний, на каждом этапе правительство очень быстро находило новое решение для продолжения работы над проектом, что свидетельствует о наличии готовых сценариев на случай изменения ситуации.

Правительство Израиля в этом кейсе ведёт себя как субъект сложной системы взаимоотношений, в которой у каждого игрока есть как определённая сила влиять на состояние системы, так и потребность в силе и возможностях других игроков для достижения своих целей: максимизации долгосрочного положительного эффекта от будущей эксплуатации газовых месторождений. В процессе работы над проектом на данный момент Израиль столкнулся, в частности, со следующими вызовами:

В области внешней политики и международных отношений:

1. месторождение «Левиафан» частично, по мнению Ливана, не находится в пределах территориальных вод Израиля, и его разработка нарушает суверенитет Ливана. У Израиля и Ливана нет дипломатических отношений, что создаёт дополнительные риски для проекта
2. предполагаемый газопровод из Израиля в Европу должен проходить через территориальные воды, которые Турция считает суверенной акваторией Северного Кипра. Как игнорирование, так и учёт мнения Турции несёт внешнеполитические риски в отношении либо с Кипром, либо с Турцией.
3. российская Федерация заинтересована в продвижении своих экономических интересов в Европе, израильский газовый проект снижает зависимость Европы от российского газа. Россия заинтересована в ориентации израильских месторождений на рынки Юго-Восточной Азии, однако транспортировка израильского газа через Суэцкий канал имеет свои риски с точки зрения безопасности и надёжности поставок.
4. после 2015 года российская компания «Газпром», в силу изменившейся политической конъюнктуры обременённая проектом строительства газопровода «Южный поток», более не рассматривается как

партнёр в строительстве газопровода от месторождений к потребителям в Европе.

В области безопасности:

1. вновь разведанные месторождения находятся в пределах досягаемости сил армии Ливана, организаций Хизбалла, и Хамас. Израильский флот на момент запуска проекта был неспособен противостоять угрозе атак на добывающие платформы.
2. сжиженный газ должен накапливаться в резервуарах на побережье Израиля недалеко от портов Хайфа и Ашдод. В случае повреждения резервуаров в результате враждебных действий неизбежна катастрофа. На момент запуска проекта не было возможности надёжно защитить резервуары.

В области экономики и внутренней политики:

1. ограниченные инвестиционные возможности на внутреннем израильском финансовом рынке приведут либо к росту уровня цен, либо к непрерывной утечке капитала.
2. рост добывающего сектора может подавить развитие необходимых Израилю секторов высоких технологий за счёт перераспределения инвестиций
3. рост добывающего сектора приведёт к росту неравенства в израильском обществе, что усилит позиции оппозиционных партий, опирающихся на малоимущие слои населения

Все эти вызовы формировались на разных этапах общественной дискуссии по поводу проекта. На данный момент руководство Израиля успешно справилось с большей частью этих вызовов, попутно продемонстрировав особенности израильской системы принятия решений, очевидно обладающей признаками сценарного менеджмента, которым и будет посвящён настоящий доклад.

Литература

1. אזורן ע. כל מה שצריך לדעת - פרויקט התשתיות הגדול בישראל יוצא לדרך (כול מה שצריך לדעת – проект аташтийот агадоль беИзраэль йоце ладерех) – Азран Э. Всё, что нужно знать – крупнейший инфраструктурный проект Израиля начинается. Портал The Marker [электронный ресурс]: <http://www.themarker.com/markets/1.3884277> (дата обращения: 10.04.17)
2. Строганова, П. «Газпром» стал первым в Израиле. Монополия получила эксклюзивное право на экспорт СПГ с одного из крупнейших проектов

добычи газа. Портал РБК [электронный ресурс]:

<http://www.rbc.ru/newspaper/2013/02/27/56c1bbc29a7947ac7f7abf01> (дата обращения: 10.04.17)

3. Ранкс К. Израильский газ для Европы: почему «Газпрому» не нужно беспокоиться. Портал Republic [электронный ресурс]:

https://republic.ru/world/izrailskiy_gaz_dlya_evropy_pochemu_gazprom_mozhet_ne_grustit-1188178.xhtml (дата обращения: 10.04.17)

С.И.Неизвестный

БАЗА ЗНАНИЙ В СЦЕНАРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация. Данная работа выполнена в рамках парадигмы, описывающей логическую структуру сценария, предложенную В.И.Маршевым [1], «Если..., то...». Сценарный менеджмент может быть представлен как управление в зависимости от условий деятельности. В рамках вышеуказанной парадигмы можно констатировать следующее: если эти условия известны и мало меняются, то нагрузка на менеджмент минимальная и, по сути, отрабатывает лишь эти мало меняющиеся условия; если условия деятельности содержат большие неопределенности, то в разработке вероятных сценариев важнейшим процессом становится управление рисками, которое основывается на базе знаний предприятия.

Ключевые слова: сценарный менеджмент, персональная и коллективная компетентность, база знаний, антиципация, управленческие риски в условиях неопределенности.

Abstract. This work was performed within the framework of the paradigm describing the logical structure of the scenario proposed by V. I. Marshev [1], «If..., then...». Scenario management can be represented as a control depending on the operation conditions. In the framework of the above paradigm can be stated as follows: If these conditions are known and vary little, the burden on management is minimal and in fact fulfills only the conditions change; If the environment contain large uncertainties, the development of plausible scenarios for the most important process is risk management, which is based on the knowledge base of the enterprise.

Keywords: scenario management, personal and collective competence, knowledge base, anticipation, risk management under conditions of uncertainty.

Введение

Сценарный менеджмент в зависимости от видов деятельности, к которым он применяется, в общем можно разделить на два типа:

- 1) жесткий сценарный менеджмент операционной/производственной деятельности,
- 2) гибкий сценарный менеджмент инновационной/проектной деятельности.

Очевидно, что и первый, и второй тип деятельности содержат неопределенности и, следовательно, потребности в управлении рисками. Но второй тип деятельности, в случае менеджмента на основе сценариев

предъявляет особые, повышенные требования к определению технологий, инструментов, процессов и регламентов работы с неопределенностью бизнес-среды предприятия. Одна из важнейших задач организации сценарного менеджмента в условиях больших неопределенностей – формирование пула профессиональных управленцев, владеющих компетенциями в области системного моделирования, качественного прогнозирования наиболее вероятных сценариев, владеющих высоким уровнем компетентности в технологиях и инструментах статистического, бифуркационного анализа, теории вероятности, управления рисками, формирования и реализации организационного потенциала. Совокупность этих требований весьма нестандартна, а достичь глубокий уровень соответствующих компетентностей лишь обучением, обретением знаний и навыков недостаточно. основополагающим в решении этой проблемы является определение врожденных склонностей специалистов к подобной управленческой деятельности, передаваемых, как утверждают психогенетики и когнитивисты, на генетическом уровне.

Разработка качественных наиболее вероятных сценариев в условиях больших неопределенностей включает в себя в значительной степени качественное системное управление рисками. Системное управление рисками строится на глубоком изучении теории, достижений методологии, инструментов, обобщенных не только в данной сфере бизнеса, но и привлеченных лучших разработок национального и международного уровней. Однако, для решения практических задач риск-менеджмента, этих знаний, этих теорий совершенно недостаточно. Определяющим элементом любого риск-менеджмента и, прежде всего, в приложении к сценарному управлению, необходим практический опыт и навыки специалистов. Реальную проверку профессионального планирования, организации и реализации всех составляющих управления рисками осуществляют на основе достигнутых результатов в условиях конкретной бизнес-среды предприятия, в условиях конкретной функциональной и организационной структуры, в условиях конкретного уровня зрелости бизнес-процессов и коллектива профессионалов.

Любая мало-мальски качественно работающая система риск-менеджмента на определенных этапах своего функционирования обращается к имеющимся наработкам в области планирования, организации, анализа предыдущих результатов, к инжинирингу бизнес-процессов, к сопоставлению положительного (и отрицательного) опыта лучших предприятий данного и смежных бизнесов, к извлеченным урокам осуществленных вариантов деятельности. Говоря профессиональными

терминами, качественная система риск-менеджмента зиждется на качественной базе знаний (БЗ) отдельных специалистов и базе знаний предприятия в целом. Принципиально без базы знаний предприятия не может быть качественного управления рисками, а следовательно и качественного сценарного управления.

Здесь следует заметить, что на многих предприятиях России используется терминология «база знаний», «система управления знаниями», «система формирования и развития компетенций». Однако большинство предприятий вкладывают в эти понятия либо искаженный смысл, либо упрощенный фрагментарный. Так в области ИТ понятие «базы знаний» подменяется «базами данных», в области образования – библиотеками, учебно-методическими материалами, стандартами, в области производственных предприятий – набором документов, регламентов, нормативно-справочных материалов и т.п.

Качественные базы знаний выполняют особо важную функцию в наукоемких видах деятельности, в тех организациях, которые имеют дело с инновациями, с получением новых знаний, технологий, новых продуктов, услуг – т.е. в видах деятельности с большими неопределенностями. Соответственно сценарное управление высоко востребовано для этих предприятий. Как показывает создатель фирмы Apple Стив Джобс [2,3] основой капитализации Apple²⁴ является база знаний и, прежде всего, такие её разделы как «Извлеченные уроки», «Идеи».

Проектная деятельность существенно отличается от производственной. Целью проектной деятельности является создание уникального продукта или услуги, целью производственной деятельности – создание типового продукта или услуги.

Таблица. Основные различия проектной и производственной деятельности

Характеристика	Проектная деятельность	Производственная деятельность
Доминирующий тип деятельности	Продуктивная	Репродуктивная
Уровень неопределенностей	Высокий	Низкий
Хронологическая	Фиксированное календарное начало и завершение деятельности	Непрерывная

²⁴ Apple по капитализации превосходит Газпром, Роснефть, Сбербанк вместе взятые [4].

Вариативность	Анагенез (временные изменения) ²⁵ Кладогенез (дивергенция)	Отсутствует (минимальна)
Доминирующий тип динамики	Адаптивный	Конвергентный ²⁶
Регламентационный тип	Неотлаженный	Отлаженный
Цель	Получение конечного нового продукта	Стабильный выпуск серийного продукта
Вид продукта	Уникальный	Типовой

Иногда вместо термина «производственная деятельность» используется термин «операционная деятельность». Однако это не равнозначные понятия. Операционная деятельность может присутствовать как в проектной, так и в производственной. Термин «операционная деятельность» не является рядоположенным с термином «производственная деятельность». «Операционная деятельность» – деятельность по отдельному обособленному звену в производственной цепочке или участке работы (операции).

Проектной деятельности свойственен подход, аналогичный деятельности в искусстве, – уникальный, творческий. Производственной деятельности свойственны черты дублирования, повторяющейся «регулярной» деятельности.

В реальной жизни проектная и производственная деятельности пересекаются и перекрываются: между ними не всегда возможно провести четкую границу (см. Таблицу).

Сценарный менеджмент операционной/производственной деятельности

В хорошо организованной производственной деятельности все процессы досконально описаны, регламентированы. Уровень неопределенностей в операционной/производственной деятельности несравненно меньше, чем в проектной.

Условия, в которых реализуется производственная деятельность, как правило, однозначно заданы, сценарий реализуется в жестких

²⁵ Анагенез – изменение одного и того же бизнес-процесса в жизненном цикле проекта; кладогенез – ветвление одного процесса на подпроцессы и отдельные новые процессы в ходе выполнения проекта.

²⁶ В этом случае конвергенция – появление общих характеристик у различных процессов при строго регламентированной деятельности.

ограничениях. Отклонения от сценария в производственной деятельности обычно обуславливаются неопределенностями воздействия внешней среды, которые с определенной вероятностью сводятся по существу к форс-мажорным обстоятельствам.

Примером жесткого сценарного управления может служить управление «Just-in-time», являющееся вариантом выверенного сценарного управления. Если производственное расписание задано, то можно так организовать движение материальных потоков, что все материалы, компоненты и полуфабрикаты будут поступать в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции. «Just-in-time» – один из самых экономных видов организации производственной деятельности, в полной мере реализован в решении Дао Тойота, в котором сценарные управленческие решения принимаются с учетом долгосрочной перспективы. Дао Тойота явился основой методологии TPS (Toyota Product System) [5]. Этот вид не нуждается в складских ресурсах, в нем в принципе отсутствует понятие «распыление ресурсов». Сценарий, реализованный в «Just-in-time», настолько выверен, что в нем каждое действие, каждое движение ресурсов и их преобразование в конечный продукт, максимально эргономичны и представляют собой трек минимальной затраты энергии, финансов, времени. «Just-in-time» является лучшим образчиком т.н. «бережливого производства», которое приобрело популярность благодаря японскому варианту «Кайдзен» [6]. Справедливости ради необходимо отметить, что в России «бережливое производство» фактически было разработано и внедрено в 20-х годах прошлого столетия благодаря работам Института труда под руководством А.К.Гастева [7].

Сценарный менеджмент инновационной/проектной деятельности

Менеджмент инновационной/проектной деятельности методически можно отнести к гибкому сценарному менеджменту. В своей основе проектная деятельность отличается от операционной/производственной тем, что в ней всегда есть неопределенности. Творческая, креативная нагрузка на участника проекта несравненно больше, чем на участника производства, выполняющего однообразные, повторяющиеся операции. И это отражается в принципиальных отличиях организации взаимодействия в коллективе в проектной деятельности от взаимодействия в производственной: в первой доминируют горизонтальные связи, во второй – вертикальные. Далее: в проектной деятельности неэффективен принцип отношений «начальник–подчиненный», «управляющий–управляемый», что вполне может быть эффективным в производственных отношениях, в операционной

деятельности. Наиболее эффективный принцип построения коммуникаций в команде проекта – принцип сотрудничества [8,9]. Не принцип внутренней конкуренции, возведенный в ранг «кто кого», «кто кого сильнее», как правило, отвлекающий ресурсы на выстраивание противодействия друг другу и нацеленного более на снижение эффективности (успешности) работы другого, нежели на повышение эффективности своей работы. В проектной деятельности можно отчасти говорить о конкуренции, но только в том ее значении, которое переходит в соревнование. В этом смысле мы можем употреблять термин «здоровая конкуренция». Т.е., в этих видах деятельности эффективное сценарное управление базируется на сотрудничестве, тесном взаимодействии интеллектуальных, материальных и других ресурсов, направленных на преодоление неопределенностей.

С другой стороны, в проектной деятельности с применением сценарного управления участники должны отходить от ориентации психологии на знания и навыки вчерашнего дня, что может быть оправдано для операционной (производственной) деятельности. Важные специфические требования к участникам проектной деятельности: способность к эффективной и непрерывной самооценке (способность регулярно выстраивать «некривое зеркало» и смотреть в него); способность к определению реально необходимых знаний и навыков, нужных для текущей и «завтрашней» проектной деятельности; способность учиться.

Люди, не имеющие врожденной предрасположенности к проектной деятельности, будут себя вести так, как ведет себя типичный участник операционной/производственной деятельности: т.е. реактивно. Отсюда типичное поведение многих специалистов руководящего звена в проектах: они используют ситуационное управление²⁷. Более того, большинство специалистов, пришедших в руководство проектами из производства, принципиально путают две разные сущности – риски и проблемы. Здесь понятен один из источников этой путаницы: если процессы производства качественно проработаны, имеют выверенные регламенты, то внутри производства риски практически исключены, а большая часть возникающих проблем производства, связана с изменениями «входов» в производственный процесс. Методологически внимание управлению рисками в производственных процессах обосновано уделяется меньше, чем в процессах проектной деятельности. Отсюда одно из основных требований к компетентности руководителя проекта: он должен иметь

²⁷ При возможной внешней схожести сценарного и ситуационного управления, следует понимать, что целью зрелого сценарного управления является управление ситуацией, но не наоборот.

психологическую предрасположенность работать с рисками. Суть качественного управления рисками также состоит в способности качественного, точного моделирования вероятностных ситуаций, которые могут перерасти из риска в проблему.

Большую часть методов управления проектами можно отнести к гибким. Наиболее популярными современными видами гибкого сценарного менеджмента являются методологии Agile, самые распространенные из которых – Scrum и Kanban (см., например [10]).

Сценарный менеджмент операционной/производственной и проектной/инновационной деятельностью можно разделять в силу принципиальных различий этих видов деятельности, тем не менее, они частично перекрываются. К примерам сценарного менеджмента, находящимся на стыке первого и второго типов, можно отнести организационно-управленческую методику NASA Project Management [11], методологию SMED - Single-Minute Exchange of Die (методология быстрой переналадки или методология сокращения времени перестройки производства) [12].

Психология принятия решения в сценарном менеджменте проектной деятельности

Когда адекватному человеку требуется адекватно донести адекватную мысль адекватному адресату – это психология. Когда адекватному человеку требуется адекватно донести адекватную мысль неадекватному адресату – это психиатрия. В данной работе мы по умолчанию подразумеваем первый вариант коммуникативного процесса менеджмента. Проектная деятельность «предъявляет» особые требования к психологии членов проектных команд и в большей степени к руководителям проектов. Одна из основных нагрузок на руководителя проектной деятельности – компетентность в умственном моделировании цели проекта, задач, требований к результатам моделирования сценария. Без этого понимания, без этой компетентности, нельзя реализовать другую важную психологическую компетентность: руководитель проекта не сможет адекватно сформулировать мысль, и адекватно ее донести до членов команды проекта. Т.е. коммуникативная/поведенческая компетентность в одних из своих важнейших оснований имеет компетентность умственного моделирования, использующей максимально объективную, достоверную информацию об объектах, субъектах и процессе сценарного менеджмента. И здесь не обойдешься «теоретическими знаниями», действиями через научения как надо «правильно» делать в реальной жизни; здесь не

обойдешься компетенциями, здесь нужны компетентности определенного уровня: профессионал эффективно моделирует ситуацию, максимально используя свой персональный опыт, консолидированный опыт коллектива, извлеченные уроки из пройденных проектов. Без базы персональных знаний, без базы соответствующих коллективных знаний – не обойтись. Но и база знаний в этом процессе не панацея. Человек должен обладать психологическими способностями, предрасположенностями к фантазированию, и не просто к оторванному от реалий фантазированию (например, как гоголевский Манилов), а к мысленному доскональному представлению проекта в целом и его деталей. Эту компетентность некоторые имеют на генетическом, врожденном уровне, некоторые ее стараются развивать по мере обретения опыта, навыков в практическом выполнении проектов. Психологи данное свойство (в глоссарии менеджмента – компетенцию) обозначают термином *антиципация*.

Антиципация (от лат. *anticipatio* — предвосхищение) — способность системы в той или иной форме предвидеть развитие событий, явлений, результатов действий. В психологии различают два смысловых аспекта понятия антиципации:

1) способность человека представить себе возможный результат действия до его осуществления, а также возможность его мышления представить способ решения проблемы до того, как она реально будет решена;

2) способность организма человека или животного подготовиться к реакции на какое-либо событие до его наступления.

Это ожидание (или «опережающее отражение») обычно выражается в определенной позе или движении и обеспечивается механизмом акцептора результатов действия. Антиципация особенно значима в творческой, научно-исследовательской деятельности, в том числе и в проектной и является одной из эффективных технологий сценарного менеджмента.

Зрелость сценарного управления и база знаний

Зрелость сценарного управления во многом определяется зрелостью управленческого ресурса, уровнем персональной компетентности специалистов и коллективной компетентности предприятия, которые напрямую связаны с качеством персональных БЗ и коллективной БЗ предприятия. В значительной степени качество сценарного управления определяется качеством управления интеграцией, целеполаганием, управлением ожиданий стейк-холдеров, управлением организационным потенциалом и, как уже было сказано выше, управлением рисков.

Процесс расчета того или иного сценария требует использования разных инструментов, технологий, процедур. В целом же сценарное планирование, как составная часть сценарного управления, определяется будущим, в отличие от традиционного планирования, определяемого экстраполяциями из прошлого.

Незрелое сценарное управление в проектной/инновационной деятельности может использовать сценарный менеджмент операционной/производственной деятельности, который рассчитывает желаемый вариант, определяемый регламентами, жесткими ограничениями. Менее всего жесткое сценарное управление применимо к процессу научной деятельности, детали процесса которого сложно предсказать. Здесь в особенной мере востребовано гибкое сценарное управление: расчет вариантов сценариев представляет собой комбинацию дивергенции и конвергенции и имеет вид ветвящегося «дерева сценариев». Применяя бифуркационный анализ в сценарном управлении, мы проходим точки невозврата, по наиболее вероятному пути и не возвращаемся в прошлое. Сценарное планирование может упрощать уровень сложности будущего, например, из всего спектра возможных событий и действий выбираются только наиболее вероятные.

Качественное, зрелое сценарное управление подразумевает использование набора методологий, инструментов, технологий по разнообразию превышающее разнообразие вероятных сценариев и, в связи с этим, применение теоремы Эшби²⁸. В формировании данного набора, проверенного практикой, в приложении к конкретному бизнес-контексту, роль базы знаний определяющая. Чтобы рассчитать качественный сценарий, необходимо привлекать большое количество параметров, оперировать большими информационными массивами прогнозов. Это очень затратные технологии.

Жесткое сценарное управление может обеспечить достаточное качество, применяя одномерную, линейную структуру, с традиционным планированием «от старта к финишу» с однозначным описанием. Зрелое сценарное управление, применяемое в инновационной/проектной деятельности, наиболее эффективно реализуется с использованием так называемого метода «планирования от конечного продукта». В частности, это создание календарно-сетевого планирования не от «старта к финишу», а наоборот: от «эпилога к прологу». Этот вариант сценарного планирования возможен только при наличии высокопрофессионального пула людских ресурсов и полностью опирается на широкий набор

²⁸ Закон необходимого разнообразия.

инновационных технологий, на систематизированный обширный опыт, консолидированный в базе знаний предприятия.

Заключение

Одна из важнейших задач организации сценарного менеджмента в условиях больших неопределенностей – формирование пула профессиональных управленцев, владеющих компетенциями в области системного моделирования, качественного прогнозирования наиболее вероятных сценариев, владеющих высоким уровнем компетентности в технологиях и инструментах статистического, бифуркационного анализа, теории вероятности, управления рисками, формирования и реализации организационного потенциала. Совокупность этих требований весьма нестандартна, а развить глубокий уровень соответствующих компетентностей лишь обучением, обретением знаний и навыков недостаточно. Одним из исходных решений этой проблемы является определение врожденных склонностей специалистов к подобной управленческой деятельности, передаваемых на генетическом уровне. Что же касается обретенных компетентностей специалистов, то они в сценарном управлении наиболее эффективно проявляются в сочетании с качественной персональной и коллективной базами знаний.

Другая практическая управленческая задача, встающая перед руководством предприятия при организации инновационной и проектной деятельности – выбор наиболее вероятного варианта сценария при минимуме рисков – как правило, решается применением сценарного управления в условиях высокой степени неопределенности при минимизации рисков на основе базы знаний предприятия.

Литература

1. Маршев В.И. Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс. Сборник докладов XVII Международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса. Сценарный менеджмент и лидерство». М: МГУ им. М.В.Ломоносова. 2016, с.189-203.
2. Эллиот Джей. Стив Джобс. Уроки лидерства. (The Steve Jobs Way: Leadership for a New Generation). М: Эксмо, Манн, Иванов и Фербер. 2011, 240с.
3. Айзексон Уолтер. Стив Джобс. М: АСТ, Corpus. 2015, 704с.
4. Сбербанк, «Газпром» и «Роснефть» вместе дешевле Apple. [электронный ресурс]: <https://www.bfm.ru/news/279077> (дата обращения: 27.03.2017).
5. Сигео Синго. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства / Пер. с англ. - М.: Институт

комплексных стратегических исследований, 2006. (Shigeo Shingo. The Study of The Toyota Production System. From an Industrial Engineering Viewpoint, 1988).

6. Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества = Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. М.: «Альпина Паблишер», 2010, 344с.

7. Гастев А.К. Трудовые установки. М.: УРСС, 2011, 344с.

8. Гостева О. В. Оценка эффективности работы команды проекта// Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2009. № 2. С. 296–299.

9. Осипова С. И., Окунева В. С. Проектная деятельность в формировании у студентов способности работать в команде. Сибирский педагогический журнал. 2012. № 5. С. 96–101.

10. Сазерленд Джефф. Scrum. Революционный метод управления проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2017, 272с.

11. NASA Project Management and Systems Engineering Competencies. http://www.nasa.gov/offices/ocse/appel/pm-development/pm_se_competencies.html (Дата обращения: 14.012.2016).

12. A revolution in manufacturing: The SMED system, Shigeo Shingo, Productivity Press, 1985, p. 113.

С.М. Никоноров
СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ ГОРОДОВ
РОССИИ

Общий теоретический подход к сценарному менеджменту определяет три основных сценария развития событий: оптимистический, пессимистический и наиболее реалистичный. Применительно к городскому управлению (особенно для городов - не столиц регионов, не городов – миллионников, не городов – регионов, не городов – столиц страны) характерен пессимистический сценарий, либо правильно рассчитанный наиболее реалистичный сценарий (40 % от среднего арифметического значения между оптимистическим и пессимистическим сценариями).

Что касается самого менеджирования устойчивого развития города, то здесь просто необходимо находить новые решения и новые проекты, ввиду изменения запросов горожан и бизнеса к условиям не только социально-экономического развития, но и к условиям городской экосреды. Этот процесс идет снизу. Сверху идут схожие тренды: Год Экологии в России; разработка новой Стратегии 2035 для России; переход России к экологически устойчивому развитию (Госсовет, декабрь 2016 г.).

Говоря о реальной организации перехода к устойчивому развитию, необходимо разработать наиболее эффективную управленческую модель устойчивого развития города. Во-первых, она должна состоять из двух спаянных между собой триад, в которых надо найти свой оптимум баланса интересов. Первая триада – социальные, экономические и экологические факторы развития. Вторая триада – общество, власть и бизнес. Во-вторых, необходимо четко сформулировать стратегические цели (SMART-цели), которые перерастут в стратегический план развития города. Чтобы он был реально действующим – необходимо применение скользящего планирования с элементами индикативного планирования. Индикаторы позволят встраивать социальные, экологические и экономические факторы под один элемент (от 0 до 1). Даст нам возможность определять лучшие и худшие города по различным критериям развития (рейтинги). Скользящее планирование позволит нам дорабатывать и перерабатывать планы развития каждый год (период), в связи с изменением внешней среды.

Общие цели, при переходе современного города к устойчивому развитию, являются:

- 1) увеличение благосостояния населения;
- 2) экологически благоприятная среда;

3) социальная справедливость при распределении общественных богатств.

Очень существенным критерием устойчивого развития служит личный фактор мэра города (сити-менеджера) и его команды, настроенной на позитивный лад и на проектную работу. Фактор личного участия отражается через альфа-коэффициент и может быть учтен при анализе неопределенностей и при выборе альтернативы принятия решения. Создание матрицы с различными ситуациями и альтернативами принятия решений.

Различные руководители города применяют различные сценарии устойчивого развития. Некоторые основываются только на прошлом опыте и применяют реактивный сценарий. Другие – используют только текущее настоящее и применяют инактивный сценарий. Третьи – живут уже в будущем, не используя ни прошлое, ни настоящее. Это проактивный сценарий. На наш взгляд, необходимо обучить нынешних и будущих руководителей города интерактивному сценарию (прошлое + настоящее + будущее).

При анализе городской среды можно использовать:

- 1) SWOT - анализ (который и так часто применяется);
- 2) СПИН – анализ (для определенного городского проекта);
- 3) PEST – анализ, а точнее его разновидность PESTLE – анализ (с добавлением правового и экологического компонентов).

Наиболее эффективный стиль управления – «город как бизнес-проект». 8 элементов модели управления городом – как бизнес – проектом:

- 1) функции городского главы напоминают функции генерального директора компании;
- 2) применяется централизованная система управления;
- 3) основным источником доходной части бюджета являются не внешние вливания, а генерирование доходов от экономики города и их прогнозируемый рост за счет устойчивого экономического развития;
- 4) управление промышленностью города очень похоже на управление производственными активами крупной корпорации;
- 5) проводится инвестиционная политика, основанная на комплексном подходе, применяемом при сопровождении инвестиционных проектов и проектном финансировании;
- 6) необходимо также отметить сбалансированную структуру распределения доходов, учитывающую как необходимость текущего экономического состояния, так и необходимость инвестирования в развитие, человеческий капитал и экологическую сферу;

7) происходит внедрение инструментов программно-целевого планирования и проектного подхода в структурах государственного местного управления. Это относится и к экономике, кадрам и социальной сфере и экологии;

8) подбор кадров производится по формализованной системе с процедурами оценки компетенций, с принципами создания «социального лифта».

Не ответив на все вопросы, поставленные на Конференции, мы попробовали дать свое видение на наиболее эффективный и востребованный сценарий устойчивого развития современного города России.

Д.Н. Платонов
НАСЛЕДИЕ ПЕТРА ВЕЛИКОГО И БОРЬБА ВОКРУГ НЕГО
(ПЕРВАЯ ПОЛОВИНА XVIII в.)
(тезисы доклада)

Аннотация. Рассматривается одна из загадочных страниц русской истории, которая показывает, как преемники великого правителя распорядились его наследием. Послепетровская элита оказалась крайне несплоченной и не смогла преодолеть тех отрицательных тенденций экономического развития, которые наметились в последние годы правления великого реформатора.

Ключевые слова: имперские установления, институты, реформы, чин, коллегия.

Dmitry Platonov

PETER'S THE GREAT HERITAGE AND STRUGGLE FOR IT (BEGINNING OF THE XVIII CENTURY)

Abstract. The article talks about one of the most mysterious pages of Russian history, that demonstrates the struggle of Peter The Great successors for his heritage. «Post-Peter I» elite turned to be extremely discontiguous, and was not able to eradicate those negative tendencies of economic development appeared during the last years of emperor's rule.

Key words: Imperial establishments, institutions, reforms, rank, collegium

Наследию Петра Великого была уготована сложная судьба. Значительная часть его основных имперских институтов доработала до крушения империи.

Все началось с формирования новой армии. Петр Великий завершает попытки первых Романовых создать мощную и современную армию. В 1699 году производится первый рекрутский набор, который приобретает обязательный характер с 1705 года. Петровские принципы набора армии просуществовали до 1874 года.

К 1711 году Петр I образует Правительствующий Сенат, который просуществовал с определенными внутренними изменениями до 1917 года. А с 1718 года Петр I и его сторонники отказались от приказной системы отраслевого управления, введя коллегии. Эти органы управления просуществуют до 1802 года и будут заменены на министерства. В 1721 году царь упраздняет Патриаршество и вводит Синод как новую форму управления Православной церкви.

Наконец, в 1721 году Россия становится империей, а Петр I – Императором, Великим и Отцом Отечества. Вслед за этим меняется вся система бюрократического управления: вводится «Табель о рангах» (1722 г.), или чиновничество. Табель просуществовал до 1917 года.

Наконец, делается попытка решить проблему финансового обеспечения правления: претворяется в жизнь идея подушной подати (или налоговщина). Именно этот императорский институт оказался сложным в системе управления империей.

Петровский курс на «индустриализацию» аграрной империи не выдержал испытание временем. Изменилась общеевропейская экономическая конъюнктура, а российская элита растеряла творческий пыл великого реформаторства. Она выбрала модели приспособленчества к меняющимся экономическим условиям и жизнь пошла по другому сценарию.

Литература

1. Анисимов Е.В. Петр Великий: личность и реформизм. - СПб.: Питер.2009.
2. Анисимов Е.В. Россия без Петра. Санкт-Петербург. - Лениздат, 1994.
3. Платонов Д.Н. У истоков экономической науки. - М.: Макс-пресс, 2014.
4. Посошков И.Т. Книга о скудости и богатстве. - М.:Наука, 2003.

И.П.Пономарев
СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

В настоящее время стало популярным заглядывать в будущее, выявлять тренды, рисовать сценарии развития организаций, рынков и целых отраслей. Но для того, чтобы сделать прыжок веры в будущее, необходимо оттолкнуться от чего-то реального и твердого. Собственно, идея статьи родилась в поисках того самого основания для возведения будущего. Первым основанием являются роли менеджера, которые связаны невидимыми нитями со сценарием. Вторым основанием будущего является наше мышление, в котором это будущее создается и существует. А третьим основанием являются объективные «законы жанра», которые неподвластны времени.

В статье приводятся две модели эксперимента, которые позволяют организовать и провести две деловые игры и получить информацию для понимания природы сценарного подхода и развития необходимых компетенций.

... Жизнь вообще штука непредсказуемая, это только в кино всё
по сценарию..

© Питер FM

Начнем погружение в тему с того, что менеджмент – это определенный вид профессиональной деятельности, который хорошо описан, начиная с задач, ролей, функций и заканчивая работой менеджера и необходимыми компетенциями. Разнообразие организаций и множество классификаций ставят перед дилеммой, описывать конкретного менеджера или делать обобщенные утверждения, пытаясь попасть пальцем в небо. Поскольку статья написана по результатам учебного процесса, направления общий менеджмент, то размышления будут общими, но ничего не мешает их приземлить на деятельность по управлению проектом или менеджера по продажам.

Менеджер – главное лицо в организации.

Именно так звучит одна из ролей, которую должен освоить человек, который хочет стать менеджером. Полный список ролей можно посмотреть у Г.Минцберга или М.Белбина, главное в том, что менеджер в этой концепции рассматривается как человек, играющий главную роль. Если посмотреть на это через призму театральной метафоры, то можно

увидеть, что, несмотря на то, что вы играете главную роль, есть человек (режиссер), который определил вас на эту роль, и только благодаря ему вы «главный человек». Аналогично и с другими ролями, которые, в конце концов, подчиняются режиссеру, которого обычно нет на сцене. Но и режиссер действует не сам по себе, а следует сценарию или произведению, реализуя авторский замысел.

Таким образом, «главное лицо» подчиняется «режиссеру», который находится в рамках замысла «автора сценария». С точки зрения освоения ролевого аспекта менеджмента неплохо было бы менеджерам освоить азы режиссирования событий и написания сценариев. И это **первый аспект** сценарного менеджмента – написание определенной программы, которой необходимо следовать, подбирая людей и оттачивая мастерство исполнения, чтобы достичь нужного эффекта (например, восторга у зрителей).

*Сценарий – это определенная программа
для исполнения и достижения эффекта.*

Возможно ли использовать сценарий, чтобы заглянуть в будущее?

На оперативном плане – безусловно все понятно: что и как делать в ближайшие три часа. На организационном – просматриваются законы жанра, и тогда ружье обязательно выстрелит в третьем акте. А на стратегическом ...? Корректна ли сама постановка вопроса?

Если на сцене – это работа менеджера, где речь идет о процессах, показателях, решениях и результатах, то режиссура – это создание организации, расстановка людей, построение структуры их взаимодействия. А задача сценариста создать видение, главную идею; ответить на вопрос «Зачем?», расписать характеры героев, предвидеть реакцию зрителя и побудить события развиваться выстраивая за ними логику изменений.

	Деятельность	Компетенции
	Работа менеджера (игра своей роли на «сцене»)	Hard & Soft Skills
	Режиссура менеджера (построение организации)	Умение разбираться в людях Умение привлекать к себе людей Умение создавать отношения
	Сценарий менеджера (направление развития)	Управление эмоциями Управление вниманием, Создание новизны, Управление форматом

Табл.1. Связь деятельности менеджера и компетенций

Можно сказать, что для менеджера сценарий – это то, как будут развиваться события. И здесь сценарий пишется по определенным требованиям и законам жанра. В подавляющем большинстве зритель выбирает драматический сюжет и этому есть весомое объяснение. Аналогично и менеджер должен увлечь сценарием людей на всех уровнях, иначе драмы не получится, а сюжет станет унылым, не интересным или станет достойным детектива, а то и похожий на фильм ужасов.

При любом раскладе менеджер как сценарист работает с тремя ограничениями:

«хочу» - запрос со стороны рынка/клиента;

«могу» - потенциал людей в организации;

«должен» - законы жанра, которые необходимо выдержать.

Искусство рассказывать истории

Обычно это умение приписывают лидерам всех времен и народов. И хорошая история – это основание для хорошего сценария, но есть различия:

История		Сценарий
Рассказывают	<i>формат</i>	Расписывают
Слушают	<i>подача</i>	Исполняют
Последовательно	<i>события</i>	Параллельно
Впечатления	<i>результат</i>	Деньги

Табл. 2. Сравнительный анализ историй и сценариев

Несмотря на различия, истории постоянно эволюционируют в сценарии и таким образом меняются сами сценарии и их возможности, в том числе и по созданию будущего.

Первое, это упоминание истории, которая произошла, была записана и стала преданием, легендой, летописью. Это история для памяти и понимания.

Второе, история, которую мы услышали и хотим повторить, пройти путь героя, преодолеть преграды. Это история для действия или испытания.

Третье, неоконченная история, которая пишется «в реальном масштабе времени», и следующий шаг – это написание сценария. Это история поворотов и неопределенностей.

Четвертое, история, которая имеет миссию, несет идею, вооружает целью и пробуждает намерения, которые списаны в план. Это история приобретения франшизы.

Пятое, история когда все шло по плану и тут ситуация с вариантами исхода, предвидением, упреждающими действиями, выбором. Это история про «План Б», который спас «План В».

Шестое, история про форсайт, идею предсказания и притягивания будущего с помощью трендов, инерции и договоренности. Это история про серфингиста, который ловил волну.

Седьмое, история про закономерности, которые не меняются, про мышление, где рождается будущее и действия в настоящем. Это история про человека, а не про функции и системы.

Истории продолжают возникать, совершенствоваться и превращаться в сценарии будущего.

Сценарное мышление.

Откуда появляется образ будущего? Как надо мыслить, чтобы прийти к пониманию будущего? Воображение или фантазия, что взять на вооружение? Человек способен не только помнить прошлое, но и заглядывать в будущее. Горизонт зависит от множества факторов, таких как воспитание, профессия, характер работы, стиль руководства и окружение. Я предлагаю рассмотреть шаги включения мышления в сценарном подходе и базовые компетенции, необходимые для реализации этого шага и движения вперед.

Шаг	Описание особенностей мышления	Необходимые компетенции
1.	Способность реагировать и решать задачи	Активность Действенность
2.	Способность составлять и действовать по плану/программе	Воля Исполнительность
3.	Способность предвидеть, что произойдет или что может произойти	Мониторинг Оценка риска
4.	Способность заглянуть в будущее и создать некоторый желаемый образ	Постановка цели Достижение результата
5.	Способность понимать изменения в отрасли, технологии, окружении	Экспертиза по рынку/технологии Договороспособность

6.	Способность понимать действующие силы и закономерности, что не будет меняться	Концептуальное мышление Постановка экспериментов
----	---	---

Табл. 3. Особенности мышления и компетенций

Важно, что при масштабных изменениях и больших горизонтах планирования всегда будут вещи, которые остаются неизменными, и всегда будут закономерности, которые определяют характер изменений, несмотря на хаос происходящих событий.

Сценарный менеджмент и преподавание

Лучшей иллюстрацией идеи сценарного менеджмента в образовании является заявление об индивидуальных траекториях развития студентов. Со стороны студента это может быть сценарием карьеры или части своей жизни. Но пока, сценарный менеджмент выглядит так (от простого к сложному):

Во-первых, это сценарий семинара, план занятия или разбора кейса с вариантами вопросов и направлением дискуссии. Но порой лучшим сценарием становится импровизация.

Во-вторых, это набор сценариев у студентов, в виде закономерностей, которые они изучили на собственном опыте: (если сделать это, то будет так...) и готовы предвидеть результаты своих действий.

В-третьих, способность ставить цели, работать по целям. Это выражается в формировании личностных качеств, отвечающих за целеполагание и профессиональные компетенции, т.е. исполнение замыслов. В этом отношении проекты и самоуправляемые группы позволяют быстрее выработать эту способность, важную для сценарного менеджмента.

Четвертое, будущее отрасли, закономерности развития технологий, рынков и продуктов. Это могут быть отдельные специальности или специальные курсы такие, как футурология, прогнозирование или бизнес-планирование.

Пятое, законы жанра, которые возвращают экономистов к прописным истинам, рынку, либеральным идеям, ситуация такова, что на финансовых рынках необходимо вернуться к базовым принципам инвестиций. А в менеджменте все законы жанра сосредоточены вокруг управленческих отношений и развития человека в организации.

Примеры реализации сценарного менеджмента

1. Сценарий стратегической игры MARGINGAME

Сценарий задается рыночным полем, которое выкладывает преподаватель или студенты, которые ставят экономический эксперимент. Выкладывая элементы рыночного поля, можно обыграть несколько разных сценариев. В дополнении к этому в ходе игры могут быть оперативные изменения, как по сегментам рынка, так и по их относительной доходности.

Какие результаты в виде компетенций получены:

Во-первых, игра учит предвидеть последствия своих решений, действий других участников и своих мыслей.

Во-вторых, учит выстраивать стратегию поведения на рынке, играть по своим правилам и ограничениям.

В-третьих, игра показывает, что сценарии могут меняться, и таким образом ситуационный подход остается единственным возможным при принятии стратегических решений.

2. Сценарий оргповеденческой игры «Бизнес-Таро»

Сценарий задается набором ресурсов и возможными бизнесами. Дополнительным инструментом задать направление сценарию является первоначальная раздача ресурсов, которая может быть случайной или в соответствии с ролью участника. Задача участников собрать прибыльные бизнесы и при этом сами участники дополняют игру правилами.

Какие результаты в виде компетенций получены:

Во-первых, игра учит каждого создавать свою историю/бизнес и вписывать/вовлекать в нее других участников.

Во-вторых, участники приходят к пониманию, что знаний недостаточно, необходимо активно действовать, договариваться и фиксировать результаты.

В-третьих, игра проверяет участников на способность ставить цели и видеть будущее всей отрасли/рынка.

MARGINGAME	Необходимые компетенции	«Бизнес-Таро»
+	Активность Действенность	+++
++	Воля Исполнительность	++
+++	Мониторинг Оценка риска	+++
++	Постановка цели Достижение результата	++
+	Экспертиза по рынку/технологии	+++

	Договороспособность	
+++	Концептуальное мышление Постановка экспериментов	+

Табл. 4. Развитие компетенций, необходимых для сценарного менеджмента
И в одном и в другом случае результаты игры дают богатый материал для анализа решений, рефлексии, выявления законов и закономерностей как в игре, так и действиях участников²⁹.

Выводы:

Менеджер – это не только профессионал, отвечающий определенным требованиям, способный решать управленческие задачи и играть соответствующие роли. Это еще и «режиссер», кто строит организацию, а также «сценарист», задающий направление развития.

Сценарий в процессе обучения пока плохо прописан. Масштаб проектов на программах не дает развернуть и отработать сценарии жизни и возможного карьерного роста.

Предвидение может стать ключевым качеством на пути к мастерству сценарного менеджмента. Также следует отметить важность и «пост-видения», т.е. видение результата, эффекта и долгосрочных последствий. А способность ставить и достигать цели может стать главным принципом освоения сценарного менеджмента,

Несмотря на увлеченность форсайтами, яркие тенденции, карты с прогнозированием отраслей и рынков на десятки лет вперед, элементы, отношения и закономерности остаются основой для построения эффективных действий, которые создают истинное будущее.

²⁹ Дополнительную информацию по деловым играм MarginGame и «Бизнес-Таро», и их применению в учебном процессе можно получить по адресу www.MarginGame.ru/ArtProLab/

Н.И.Розенберг
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЦЕНАРИЕВ В ОБУЧЕНИИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ

Ключевые слова: подготовка управленческих кадров, сценарный менеджмент, сценарное планирование, менеджмент чрезвычайных ситуаций, менеджмент катастроф

Natalia Rosenberg

USING SCENARIOS IN EMERGENCY MANAGEMENT TRAINING

Key words: management training, scenario management, scenario planning, emergency management, disaster management

«Идея о том, что кризисные ситуации уникальны и непредсказуемы – это истина, вводящая в заблуждение»³⁰.

В повседневной жизни мы постоянно используем сценарии. Пытаемся предугадать возможные пути развития волнующих нас событий и определить, как будем действовать в той или иной ситуации. Мы выбираем стратегию поведения исходя из имеющегося у нас уникального опыта, осознавая при этом, что даже в похожих ситуациях одни и те же шаги не обязательно приведут к повторению полученного однажды результата. Будущее многовариантно и в нашем распоряжении редко имеется вся необходимая информация для того, чтобы с высокой долей достоверности спрогнозировать конечное число возможных исходов или оценить вероятность их наступления. Всегда остаётся место для ошибки, вызванной неопределенностью, влиянием новых факторов, которые нет времени или возможности оценить.

Именно осознание невозможности точного прогнозирования будущих событий и составляет фундамент сценарного управления [4]. Использование сценариев помогает увидеть будущее как совокупность возможностей и непрерывных изменений, подготовиться к действиям в ситуации, которую нельзя предсказать. В качестве инструментов обучения сценарии широко применяются в программах тренировки специалистов в тех областях деятельности, где важной компетенцией становится способность принимать решения в условиях неопределенности и жесткой

³⁰ **David E. Alexander**, PhD., Professor of Risk and Disaster Reduction at the University College London (UCL), Editor In Chief, International Journal of Disaster Risk Reduction

ограниченности времени: медицине, юриспруденции, военном деле, бизнесе и некоторых других.

Важное место обучение на основе сценариев традиционно занимает в подготовке управленческих кадров. Использование сценариев позволяет развить системное и стратегическое мышление студентов, формирует необходимый опыт принятия решений, готовность работать в условиях изменяющейся деловой среды. Сам характер управленческой работы связан с необходимостью принимать сегодняшние решения с учётом тех тенденций, которые станут очевидными только завтра. «Я не прогнозирую. Я просто смотрю в окно и вижу явное, но не видимое»³¹ - известное высказывание одного из великих теоретиков менеджмента двадцатого века хорошо отражает специфику управленческой деятельности и сегодня. Но как возможно развить подобную компетенцию - видеть то, что пока нельзя увидеть? Как возможно научить человека действовать в ситуации, которой никогда не происходило и принимать эффективные решения относительно событий, которые нельзя спланировать заранее?

Существует распространённое мнение, что менеджменту невозможно научиться в полной мере, не управляя. Только опыт принятия управленческих решений и взятие на себя ответственности за их последствия вырабатывают необходимые навыки. Отчасти это верно – ни анализ чужого опыта, ни отработка учебной ситуации, как правило, не приводит к наступлению последствий принятых решений в реальной жизни, а значит, и к осознанию всей полноты ответственности, сопряжённой с этим решением. С другой стороны, целесообразность самой подготовки управленцев всё же редко ставится под сомнение, особенно в областях, где последствия ошибки на любом из уровней могут иметь высокую цену. Посмотрим, как использование сценариев помогает решить задачу подготовки управленческих кадров в одной из таких областей – менеджменте катастроф.

Специалисты сходятся во мнении, что в любой чрезвычайной ситуации, как правило, есть две категории составляющих элементов – те, что можно и те, что нельзя предсказать. Предвидение первых при этом может помочь минимизировать последние [2].

Для решения подобной задачи как раз и используются сценарии, являющиеся по своей сути описанием возможных будущих событий при заданном наборе условий. И здесь необходимо остановиться подробнее. Планирование на основе сценариев и использование сценариев в управлении чрезвычайной ситуацией – не всегда одно и то же. Ряд

³¹ «I don't predict. I just look out the window and see what's visible but not yet seen.» Питер Друкер

ситуаций мы действительно можем предсказать заранее. Лусьен Кантон в своей статье «Действительно ли мы используем сценарное планирование?» [5] приводит пример ситуации, когда такое планирование возможно. Например, когда речь идёт о необходимости разработать план зоны эвакуации при прорыве плотины, обычно доступна некоторая информация о специфике зоны, которая может быть затронута наводнением, населении, доступных ресурсах. Эти данные позволяют довольно чётко идентифицировать будущие потребности и разработать конкретный план действий.

Но во множестве других ситуаций такое планирование не представляется возможным. Хотя сценарии обычно и строятся с учетом прошлого опыта, необходимо понимать, что существует тысячи вариантов развития катастроф и даже тщательное изучение статистики таких происшествий не позволит смоделировать каждый из них [1]. Всё, что возможно – это выявить те сценарии, которые были или, предположительно, могут быть связаны с наибольшим риском. Мы должны быть готовы к подобному развитию событий, но не можем основывать четкий план действий на основе худшего из сценариев. Ошибка в заложенных переменных неизбежно приведёт к ошибочности выбранной стратегии.

Нет возможности предсказать, когда именно произойдёт катастрофа и как именно будут развиваться события. Но грамотно составленный набор подобных сценариев кризисов и бедствий необходим. Другое дело, что роль его зачастую заключается не в том, чтобы спрогнозировать наиболее вероятный исход и подготовить конкретный план действий. Его роль - в проверке и изменении имеющихся возможностей действовать в случае наступления непредвиденной ситуации, в проверке чрезвычайных ресурсов, своевременном определении потенциальных проблемных мест и слабых стороны подготовки, отработке взаимодействия команд, которые будут вовлечены в процесс управления в случае возникновения чрезвычайной ситуации, их слаженного взаимодействия в условиях недостатка информации и стресса [2].

Важное достоинство сценария состоит в том, что он даёт возможность изучить и подготовиться к ситуациям, которые могут быть связаны с высоким риском или сложностью, невозможностью воспроизведения в полевых условиях и реальной жизни. Анализируя сценарии и принимая решения относительно собственных действий, обучающиеся могут позволить себе повторить нужный опыт столько раз, сколько потребуется для формирования вырабатываемого навыка, не ставя под угрозу собственную безопасность.

Профессор в области риска и снижения последствий катастроф Дэвид Александер, описывая опыт использования сценариев в подготовке начинающих менеджеров для служб по преодолению чрезвычайных ситуаций [2], в качестве одной из самых серьезных задач преподавателя называет необходимость приучить студентов к работе в обстановке большой неопределенности, сокращению роли ретроспективного анализа и развитию способности оперативно работать с информацией по мере её поступления.

Он выделяет две категории студентов, которые обычно присутствуют в аудитории: мыслящие практично и те, кто еще не понимает разницу между возможными и невозможными действиями. Чтобы добиться успеха в управлении чрезвычайной ситуацией, важно отказаться от чисто академического подхода, поскольку в условиях ограниченного времени провести детальный анализ необходимых параметров зачастую не представляется возможным.

Есть несколько правил, которые предлагается соблюдать во время учебной работы группы. Во-первых, все решения должны сработать в очень короткий срок. Во-вторых, там, где это необходимо, сфера контроля одного участника группы должна быть ограничена - ответственность за конкретные задачи делегируется. В-третьих, проблемы следует оценивать на предмет возможности быстрого решения с использованием имеющихся средств. Если это невозможно, проблема либо делегируется, либо откладывается в пользу более разрешимых вопросов.

Опыт использования сценариев показал, что данный метод может быть эффективен для развития таких важных навыков, как управление временем, работа в команде, принятие решений в условиях стресса [3].

Развитие подобных качеств имеет смысл и для менеджеров, работающих в других областях, ведь практически все они действуют в условиях неопределенности и недостаточности информации, а порой и вынуждены справляться с кризисными периодами в работе своих организаций. Без практики в решении соответствующих задач велика вероятность ошибок реагирования при наступлении кризисных событий. Сценарий не может дать нам возможность спланировать и отработать нужный алгоритм действий на случай наступления каждого из них. Но осознание возможности изменений и готовность к ним, умение справляться со стрессом и работой в условиях недостатка информации, развитое системное и критическое мышление, опыт принятия сложных решений и отлаженное взаимодействие команды – это то, что использование сценария

вполне может привести в подготовку менеджеров. А вместе с тем, если верить исследованиям [6], во многом именно они являются слагаемыми будущего успеха.

Литература

1. Разработка в авиакомпании системы менеджмента рисков в отношении безопасности полетов. Электронный журнал «Труды МАИ». Выпуск № 68 [электронный ресурс]: <http://trudymai.ru/published.php?ID=42014>
2. Alexander, D.E. 2005. Use of Scenarios for emergency training. Chemical Hazards and Poisons Report 5, UK Health Protection Agency, London: 24-25.
3. David Alexander, (2000) «Scenario methodology for teaching principles of emergency management», Disaster Prevention and Management: An International Journal, Vol. 9 Issue: 2, pp.89-97
4. Kevin Desouza, Scenario Management: From Reactivity to Proactivity, IT Pro, September/October, 2005, IEEE Computer Society, 2005 [электронный ресурс]: <https://www.osp.ru/os/2006/04/2053315/>
5. Lucien G. Canton. Are We Really Using Scenario-Based Planning? URL: <http://www.govtech.com>
6. The Next Generation Emergency Management Core Competencies April 28, 2016 [электронный ресурс]: <https://training.fema.gov/hiedu/docs/emcompetencies/ngcc%20final%20competencies%204-28-2016.pdf>

Е.А. Савелёнок
КАКОЙ МЕНЕДЖМЕНТ НАМ НУЖЕН?

*Делать нужно то, что нужно.
А то, что не нужно, делать не нужно.*
(слова Винни Пуха из сказки А.А.Милна)

*В 15 лет я ощутил стремление учиться.
В 30 лет встал на ноги.
В 40 лет освободился от сомнений.
В 50 лет познал волю Неба.
В 60 лет научился отличать правду от неправды.
В 70 лет стал жить велениями сердца, соблюдая меру
(Конфуций, «Луньюй»)³²*

*Что собой представляет абсурдный человек?
Он ничего не предпринимает ради вечности и не отрицает этого...
Он отдает предпочтение своему мужеству и своей способности
суждения
(Альбер Камю, «Миф о Сизифе. Эссе об абсурде»)³³*

Никто не станет спорить с тем, что менеджмент начинается с решения вопроса - что нужно делать? Когда ясно, *что* нужно делать, тогда нечего решать - надо выполнять. Что, когда и как нужно делать - решает, как правило, руководитель. Как он это делает - сам ли решает, или слушается кого-то, не так важно, в итоге это его решение, и он несет за него ответственность.

Таким образом, менеджмент точно необходим для определения того, что (соответственно, как, когда, кому и т.п.) нужно делать. Т.е. до момента, пока существует выбор относительно того, что и как делать. Возникает вопрос: остается ли необходимость менеджмента дальше, после того, как вопрос о том, что нужно делать, решен? И что это может быть за менеджмент — тот же, что до этого момента, или какой-то другой?

Ответ на этот вопрос сильно зависит от того, в чем мы видим истинную необходимость менеджмента для себя и как, в каких рамках и объеме

-
1. Конфуций. Я верю в древность / Сост., перевод и коммент. И.И.Семенов. - М.: республика, 1995. - С.59. Для более четкого выражения здесь приведен смешанный перевод И.И.Семенов и Л.С.Переломова.
 2. Камю А. Бунтующий человек. Философия. Политика. Искусство: Пер. с фр. - М.: Политиздат, 1990. - С.60

можем определить саму его возможность для нас. Какой менеджмент нужен – это вопрос о том, чего мы хотим от него и насколько ради этого мы готовы ему подчиняться.

Менеджмент необходим там, где есть необходимость в решении. Но выбор решения и само решение не могут существовать вместе, они взаимно исключают друг друга. Сами по себе словосочетания «свободное решение» и «необходимый выбор» - оксюморон. Глубинная дилемма менеджмента - как совместить выбор и решение. Другими словами, как совместить свободу и необходимость.

Дилемма выбора и решения, свободы и необходимости, с точки зрения человеческого восприятия во многом надумана. Если говорить о благосостоянии и безопасности, соответственно, счастье и спасении как о ключевых целях управления, счастье, как правило, у современного человека ассоциируется со свободой, спасение – с необходимостью (целесообразность которой для него еще надо доказать). Вместо того, чтобы связывать эти вещи воедино - счастлив тот, кто спасен - современный человек большей частью разводит для себя эти понятия и попадает в ловушку собственных, индивидуальных представлений о том, что такое хорошо и что такое плохо. Происходит подмена понятий: свобода сама по себе, в отрыве от спасения не порождает ощущение счастья, а ровно напротив, как бы противостоит этому понятию. Поэтому современный человек склонен расплачиваться счастьем за свободу и, наоборот, свободой за счастье, ему одинаково неловко признаваться в несвободе и счастье: в первом случае он получается в глазах окружающих и своих собственных несамостоятельным, во втором - неумным. Можно сказать, что современная культура воспитана на сюжете этого противопоставления³⁴.

Но именно потому, что менеджмент имеет дело с человеком и как индивидом и как членом коллектива, эта же дилемма - свободы и необходимости - в рамках менеджмента не только не является надуманной, но, напротив, составляет его интеллектуальную основу.

Парадигмальное решение этой дилеммы предложено в работе И.Острецова «Введение в философию ненасильственного развития», в которой утверждается и обосновывается постулат о двойственности материального мира, заключающейся в *предопределенности* коллективных процессов и *случайности* процессов индивидуальных³⁵. Другими словами,

34 «На свете счастья нет, а есть покой и воля» (А.С.Пушкин). «Нет покоя! И никакой воли! А счастья нет, это точно!» (Р.А.Быков)

35 Острецов И.Н. Введение в философию ненасильственного развития: Монография. Выпуск 2. - М.: Грошев Принт, 2009. - С.37

коллективные процессы определяют необходимость, индивидуальные процессы, в свою очередь, свободу.

С этой точки зрения менеджмент можно рассматривать как систему, которая обеспечивает равновесие, баланс этих двух, на первый взгляд, полярных понятий и явлений действительности. В рамках этой системы осуществляется своего рода сознательный и направленный «перевод» человека из свободного состояния индивидуальности в детерминированное состояние коллективности и обратно³⁶.

Пока есть возможность выбора³⁷, не может быть готовых (принятых) решений. И, напротив, с принятием решения пропадает возможность выбора. Где здесь место менеджменту?

Вопрос о том, *что и как* нужно делать, решает действительно не менеджмент (система управления) - решает сам для себя каждый конкретный человек, причем в равной степени как тот, кто принимает управленческое решение, так и тот, кто соглашается ему следовать. Просто потому, что выбор - дело лично каждого человека, и если этот выбор делает за человека менеджмент (т. е. другой человек), значит, реальный выбор еще не сделан: человек может своей волей отменить навязанный ему выбор. Менеджмент может - и должен! - создавать для человека смыслы, навязывать свои решения и пр., но не должен делать одного - осуществлять сам выбор. Современный менеджмент - и в этом одновременно его достижение и ошибка - посчитал вправе осуществлять выбор за человека, взял на себя то, что является прерогативой самого человека. Менеджмент присвоил себе эту функцию - под видом принятия управленческих решений делать выбор за людей, отсюда мы наблюдаем неустойчивость любых современных структур менеджмента: человек не дает менеджменту права распоряжаться собой полностью, человек никогда не становится в системах менеджмента только коллективным существом, у него всегда остается пространство индивидуального измерения - если не физическое, то духовное, в котором он полностью волен принимать и/или отвергать любые решения.

36 В действительности человек не может существовать только в каком-то измерении, даже когда спит (феномен коллективного бессознательного), поэтому данное утверждение следует понимать с известной долей абстрактности.

37 Понятие выбора объединяет здесь определение человеком того, что и как надо делать в системе управления («управленческий выбор»), и определение важнейших ориентиров, целей, ценностей и т. д. в жизни человека («жизненный выбор»). Идеология управления исходит из неразрывной связи и полнейшей взаимообусловленности этих двух областей человеческого выбора (см. доклады автора на конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса 2011, 2014, 2015 и 2016 гг.)

Таким образом, в точке выбора находится сам человек. Менеджмента нет в точке выбора, но он есть *до* и *после* выбора. И это разный менеджмент.

Задача менеджмента до выбора - обеспечить условия для выбора. Это своего рода «подготовительный», «предварительный» менеджмент, менеджмент, когда для любого его участника еще остаются варианты действий, когда выбор в пользу тех или иных решений еще не сделан. Менеджмент ничего не может поделать с тем, что «человек живет сам и за все платит сам» (М.Горький). С этим он может только в той или иной степени считаться. Это и есть граница понимания необходимости свободы: тот, кто считает, что с этим надо что-то делать, тот переступает границы этого понимания. Но что можно и должно делать менеджменту - настраивать человека и ... настраиваться на человека.

Менеджмент до выбора может рассматриваться как настройка - самого человека на определенный тип восприятия, поведения и мышления и самого менеджмента - на то, что движет человеком в момент совершения им реального выбора.

Само по себе учение о менеджменте как о настройке могло бы обойтись исследованием универсальных характеристик, выражаемых такими общеупотребительными в положительной коннотации терминами, как «гармония», «совершенство», «предназначение», «цель», «смысл» и т. п., если бы не одно «но»: люди сколь угодно долго могут и склонны уходить от конкретных содержательных вопросов, но они не свободны от своего жизненного мира. И поэтому вопрос «что» и «зачем» для каждого человека имеет смысл только в том случае, если ответ на него преломляется сквозь призму его реальной жизни, содержательно составляет ее атрибут.

Не только форма вопросов, но и содержание ответов имеют значение. Менеджмент, как и всякая научная область знания, тяготеет к универсалистскому обобщению своего предмета и выводов, что вполне закономерно³⁸. Вроде это не противоречит нашим постулатам о роли и задачах менеджмента. Но для конкретного человека в свете его стремления к счастью и спасению критически важно, *что* и *зачем* он делает именно *здесь* и *сейчас*. Может ли менеджмент помочь ему в его стремлении к счастью и спасению, не разобравшись, допустим, в его ценностях, ценностях этого конкретного человека? Попытка менеджмента уйти от жизненной конкретики в область универсальных представлений о ней

38 Например, всем ясно, что организацию должны объединять общие ценности. Но есть консенсус: каждый человек (руководитель) / каждая организация вольна сама выбирать себе ценности. Не важно, какие, важно, чтобы были, и менеджмент будет их все исследовать. И чем их - ценностей - будет больше, тем лучше, тем больше материала для исследований.

приводит к отрыву менеджмента от реальности - реальности каждой конкретной управленческой ситуации.

В ответе на вопрос, каким должен быть «предварительный менеджмент», менеджмент до выбора, скорее всего, не обойтись метапозицией, рождающей некое универсальное знание, содержащее какое-то отвлеченное от конкретного человека содержание. Менеджмент на предварительной стадии имеет дело с *индивидом*: осуществляет его настройку и настраивается на него сам. И ответ на вопрос, на что конкретно настраивается индивид и сам менеджмент, должен формулироваться предельно содержательно и конкретно: если мы решим ответить, что, например, управление - это настройка человека на *божественную* гармонию и, соответственно, настройка на нее самого менеджмента, то мы должны определить сами для себя (и других? конечно, и других, если мы управляем), какой это Бог, кто Он, как Его зовут и что мы должны делать для Него. И только когда ответы на эти вопросы становятся содержанием жизни человека, мы можем говорить о том, что человек делает свой выбор сам.

Результатом предварительного менеджмента и должно быть основание для осуществления человеком осознанного выбора.

Предварительный менеджмент - это рефлексивный менеджмент: чем мягче, тоньше будет настройка, тем успешнее выполнение задачи. Базой для предварительного менеджмента является конвенционализм - согласие людей до поры до времени по тем или иным основаниям подчиняться менеджменту.

Что должен делать менеджмент после выбора, чем, соответственно, отличается менеджмент *до выбора* и *после выбора*? Пример описания менеджмента после выбора можно почерпнуть в одной из бесед Александра Меня «Власть церкви», в которой обсуждается тема власти Церкви: «... *Значит, всегда возникает вопрос - опять мы возвращаемся к исходному, - почему же Господь вручил эту власть? Ну нет этой власти. Заслуга А.С.Хомякова в том, что он показал, правда, с левыми загибами, но показал, что в Церкви нет внешнего авторитета. Загибы были в том, что он потерял чувство реальности, забыв, что Церковь - это и союз людей. А любой союз требует дисциплины определенной, иначе все будут грести, как лебедь, рак и щука. Но мы должны всегда помнить, что дисциплина эта не божественная, а конвенциональная, условная. Мы подчиняемся ей ради свободного послушания, ради того, чтобы сохранять структуру Церкви как общины. Одному не нравится одно, другому - другое, одному не нравится иконопись, другому живопись - нужно идти*

навстречу друг другу. Но, по существу, он был прав: в Церкви внешних авторитетов не должно быть, только духовные. Мы свободно принимаем авторитет Евангелия, авторитет Христа - это не внешний авторитет. Они, конечно, для нас авторитет, но в смысле высшего, это носители высшей истины, но это не то, что нас давит, а то, что мы восприняли свободно, открыв себя этому потоку. Это не так просто выразить [выделено авт.], и Хомяков над этим бился, и Бердяев потом бился, но все-таки это заслугой Хомякова остается утверждение, что здесь свобода чад Божиих ...»³⁹

Формула данного типа управления - конвенциональная дисциплина в единстве с подчинением внутреннему (духовному) авторитету в следовании высшей Истине. Здесь конвенция является основанием не всего управления, а только одного из его элементов - организационной дисциплины. Применительно к нашему подходу, речь может идти о конвенции как об основании для предварительного менеджмента.

Эффективность менеджмента после выбора зависит от того, насколько в глазах людей он приближает или отдаляет выполнение того, *что и зачем* они делают в соответствии со сделанным выбором. Когда выбор сделан - решения не обсуждаются, все настроены и работают в едином направлении. Здесь менеджмент скорее жесток, чем мягок, в отличие от менеджмента предварительного: решения звучат как приказы, их выполнение становится для каждого делом не только и даже не столько исполнительской дисциплины, но совести и долга⁴⁰.

Менеджмент после выбора - это менеджмент исполнения, практики, в отличие от предварительного менеджмента как менеджмента скорее рефлексивного (саморефлексивного). С точки зрения системы управления эти два типа менеджмента находятся в иерархии между собой: *«Начинать следует ... именно с максимы деятельности, в то время как максима*

8. Мень А. Культура, христианство, церковь. Лекции и беседы / Составитель Александр Белавин. – Н.Новгород: Нижегородская ярмарка, 1995. – С.645 В данном отрывке нет упоминаний терминов «менеджмент» и «управление», но по существу речь идет об управлении в Церкви как организации, объединяющей миллионы людей.

9. Здесь можно говорить о своего рода переворачивании традиционного подхода к менеджменту, который, наоборот, следует логике движения от жестких механистических процедур и методик через культуру и идеологию управления к «мягкому» (приходится брать это слово в кавычки, потому что в действительности чем глубже основания управления, тем оно жестче, как бы на практике ни казалось наоборот) управлению на основе, например, ценностей.

знания или теоретической веры должна только содействовать утверждению и осуществлению первой максимы»⁴¹.

Если предварительный менеджмент имеет дело с индивидом, т. е. человеком в формате индивидуальных процессов, то менеджмент основной имеет дело с личностью, т. е. человеком в формате коллективных процессов. Здесь следует сделать предположение, что менеджмент после выбора как менеджмент коллективный может быть успешно реализуем только на высших уровнях человеческого сознания, характеризующихся способностью человека к высочайшей степени индоктринации. Примеры такого рода управления дают нам идеологические и религиозные организации, менеджмент в которых служит для многих теоретиков и практиков управления примером совершенного управления (М.Х.Мескон и Ф.Хедоури, Г.Минцберг, П.Друкер и др.).

Представление менеджмента в этой его двойственности - как менеджмента предварительного и потому *нами* как субъектами и объектами управления устанавливаемого и менеджмента «основного» и потому *нам* предустановленного - позволяет сделать качественный скачок в развитии понимания того, *кем* или *чем* на самом деле мы управляем (отсюда и ответ на вопрос - *как*). Дорожку в этом направлении проторила, в том числе, идеология управления: от управления людьми (отношениями людей) на основе их согласия с неписанными конвенциями - *«мы стоим на том, что нет права на власть иначе как с согласия того, кто ей подчиняется»* (А.Линкольн) к управлению идеями, выражающими внутренние устремления, смыслы, ценности людей. В первом случае мы, как субъекты управления, мало или почти не контролируем рамки неписанных конвенций, хотя и всячески стараемся внести в них свои смыслы и сделать эти смыслы общими, во втором случае мы сами, именно как субъекты управления, настроены на общие смыслы и подчиняемся им.

Переходной точкой здесь является отход от универсализма в пользу содержательных моментов управления, в пользу ценности для управления жизни человека *«здесь и сейчас»*. На смену универсалистскому правилу *«мы соглашаемся подчиняться кому-бы то ни было по разным причинам, но до каких-то пределов, далее которых мы не подчиняемся и потому свободны»* (отсюда перманентный протест и неустойчивость любой системы управления, основанной на этом правиле) приходит правило содержательной конкретики: *«мы едины в представлениях об основаниях и*

41 Иммануил Кант, из работы «Религия в пределах только разума» (цит. по: Кант И. Трактаты и письма / Утверждено к печати Институтом философии АН СССР. - М.: Издательство «Наука», 1980. - С.189

цели нашего выбора и потому подчиняемся конкретной организации, в рамках которой мы готовим и осуществляем свой выбор, и потому свободны» (отсюда смирение и устойчивость системы управления).

Менеджмент «чувствует» этот переход («шестая структура» у Г.Минцберга, теология у П.Друкера и др.), но инерция теоретического универсализма, да и вообще традиционная парадигма науки не позволяют перейти даже частично в содержательные аспекты. Попытки выхода за пределы рационального взгляда на предмет управления (а интуитивно понятно, что область содержательного не может быть вполне рационализирована), как правило, носят утилитарный характер. Культура управления вместе с идеологией управления, управление на основе ценностей и другие подобные подходы, понимаемые упрощенно, до тех пор, пока они представляют управление смыслами как вполне универсальный и рациональный (т. е. подлежащий тиражированию и масштабированию) способ мотивирования всё большего количества людей на всё большее время и со всё большей эффективностью, остаются как бы «на этом берегу» - берегу конвенционального управления, до тех пор, пока не затрагивают область, в которой формируются действительно глубинные основы человеческого восприятия, мышления и поведения. Менеджмент увлечен технологиями управления, полагая, что он управляет, но не занимается тем, что в действительности определяет (предопределяет) выбор человека, а, следовательно, и управляет им.

«Если люди не могут сослаться на общую ценность, признаваемую всеми и каждым, тогда человек человеку непонятен»⁴². Если смысл истории состоит в приведении мира к единому⁴³, менеджмент может и должен играть в этом ключевую роль. Но для этого ему необходимо прежде всего привести к единому самого себя - научиться управлять человеком в едином формате индивидуальных (свобода) и коллективных (необходимость) процессов.

Менеджмент имеет дело с самим человеком и должен уметь отвечать на вопросы, которые его волнуют: *«Что есть смерть?», «Есть ли Бог?», «В чем смысл жизни?» - на эти вопросы материалистическая наука не может дать ответ. Но это суть абсолютно универсальные вопросы, все больше и больше заботящие сегодня человека. Ибо человек не материалистичен»⁴⁴.*

42. Камю А. Бунтующий человек. Философия. Политика. Искусство: Пер. С фр. - М.: Политиздат, 1990. - С.135

43. Пинский Ан. Образование свободы и несвобода образования. - М.: Изд-во УРАО, 2001. - С.29

44. Там же, С.19

Пора перестать относиться к менеджменту как к чисто материалистической практике по повышению прибыли для одних и комфорта для других. Менеджмент - не просто организационное оформление жизни человека, это область, в которой человек ставит и дает ответы на свои смысложизненные вопросы, область, в которой каждый человек сначала для себя (как управляемый), а потом и для других людей (как управляющий) находит баланс между свободой и необходимостью. Именно поэтому менеджмент принципиально теологичен: менеджмент исходит из того, что человек имеет смысл, и вопрос для менеджмента состоит в том, как толковать человека и самоё себя в организации, чтобы была возможность мыслить этот смысл⁴⁵. Соединить в теории и на практике эти два типа менеджмента - менеджмент необходимости и менеджмент свободы - является на сегодня не только важнейшей научной задачей в области менеджмента, но и фундаментальной задачей истории.

45. В этом случае перефразировано рассуждение М. Вебера о теологии: *«Для всякой теологии ... остается в силе предпосылка: мир должен иметь смысл, и вопрос для нее состоит в том, как толковать мир, чтобы возможно было мыслить этот смысл».*

С.Р.Смирнов
ИННОВАЦИИ, СЦЕНАРИИ, БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Ключевые слова: бизнес-модель, инновационная бизнес-модель

Key words: business model, innovative business model

Сегодня в современном бизнесе критически важным для обеспечения выживания компании в долгосрочной перспективе является вопрос об инновациях. Ясно, что без инноваций сегодня ни одна организация долго просуществовать не сможет. Понятно, что существуют разные пути, разные сценарии инновационного развития компаний. До самого недавнего времени считалось, что при всем кажущемся многообразии возможных сценариев инновационного развития все, в конечном счете, упиралось в небольшой набор возможных альтернатив. В основе, так называемых, «лучших практик» («best practices») компаний лежало несколько способов:

1. Конкурентные преимущества. Считается, что одним из наиболее действенных каналов завоевания в конкурентной борьбе желаемого положения на рынке является овладение конкурентными преимуществами – того, что в глазах потребителей отличает вас в выгодную сторону от производителей аналогичных товаров и услуг.

2. Ключевые компетенции. Ключевые, или как их еще называют, стержневые компетенции («core competences») это некая неосязаемая субстанция качества организации, которая и порождает те самые конкурентные преимущества. Это уже совершенно другой взгляд на то, с помощью чего можно одержать победу над конкурентом. В данном случае в центре внимания внутренние процессы.

3. Бенчмаркинг. При данном подходе в борьбе «за место под солнцем» в центре внимания внутренние процессы лидеров рынка. Изучая, копируя и совершенствуя их функционал можно радикально изменить свое положение на рынке.

4. Стратегия ценностных инноваций или, как ее еще часто называют, стратегия голубого океана. В основе данного подхода – изучение свойств товара конкурентов и потребностей потребителя. Предлагая рынку новый, не похожий ни на что из предлагаемого конкурентами, продукт компании

создают абсолютно новый рынок и становятся его лидерами и законодателями мод.

Действительно ли это все возможные сценарии «лучших практик» в современном бизнесе? Ведь в основе вышеперечисленных подходов лежит либо продукт, либо внутриорганизационный процесс.

Современная практика бизнеса говорит, что это не так. Существует и еще один путь достижения выгодного положения на рынке. И связано это с **бизнес-моделью**, используемой компанией. Ведь если взять простую двухфакторную матрицу «Продукт–Бизнес-модель», то окажется, что существует четыре принципиально разных ситуации с точки зрения менеджмента. В квадрате «существующий продукт - существующая бизнес-модель» речь идет о конкурентной борьбе в рамках текущего бизнеса со всеми его понятными особенностями. В квадрате «продукт с новыми потребительскими и эксплуатационными свойствами - существующая бизнес-модель» в центре внимания менеджмента вопросы НИОКР, маркетинга и операций, в первую очередь. В ситуации «существующий продукт - новая бизнес-модель», как правило, упор делается на изменения в организационной культуре и организационной структуре. А вот в квадрате «продукт с новыми потребительскими и эксплуатационными свойствами - новая бизнес-модель» происходит либо формирование нового бизнеса, которого нет у конкурентов, либо копируется модель конкурентов. И здесь возникает очень важный вопрос: когда мы говорим о новой бизнес-модели компании, она новая для нее или для бизнеса в целом. При втором варианте действительно возникает новый бизнес и на рынке происходят глубинные пертурбации.

Жизнь показала, что у новой бизнес-модели инновационный потенциал для компании гораздо выше, чем у видоизмененного продукта или обновленных, или даже уникальных, внутренних ключевых компетенций. Из 25 наиболее новаторских компаний мира, 14 используют новаторские бизнес-модели. По данным IBM лидеры отраслей обновляют свои бизнес-модели в два раза чаще, чем отстающие компании. Это совершенно иной сценарий развития современной конкурентоспособной компании. При данном подходе цель менеджмента не доить «дойных коров» БКГ, а создание инновационных бизнес-моделей, в которых лежит ключ к успеху компаний. Многие современные компании сегодня успешны не потому, что у них есть «дойные коровы» – это следствие, а потому, что у них есть уникальные, инновационные бизнес-модели. Это и российский банк «Тинькофф», у которого нет офисов и отделений, это и «Амазон», у которого нет магазинов, но есть оборот в 76 млрд.долл., это и «Apple», у

которой нет ни одного музыкального магазина, но она держит 60% мирового рынка музыки с оборотом 3,5 млрд.долл. и многие, многие другие. Эти компании успешны не потому, что у них есть хороший товар или услуга. Они новаторы с точки зрения бизнес-моделирования, а уникальный товар это уже следствие.

Данный подход радикально меняет понимание о том, что лежит в основе успеха современного бизнеса. Если еще совсем недавно это была знаменитая триада «Что? Кто? и Как?» (Потребность клиента, Потребитель, Функциональное и технологическое исполнение), то сегодня к этому явно добавляется вопрос «Где?» - где и почему будет происходить формирование и генерирование прибыли? Что именно делает бизнес-модель финансово жизнеспособной? Менеджмент должен дать ответы на главные вопросы, которые следует задать любой компании: Каким образом мы создаем стоимость для акционеров и всех стейкхолдеров? Почему бизнес-модель эффективна с коммерческой точки зрения?

Если первые две составляющие в схеме «Что-Кто-Как-Где» – внешние атрибуты организации, то вторые – внутренние. И это очень важно с точки зрения реализации данного сценария развития организации. Инновационное преобразование бизнес-модели требует изменения, по меньшей мере, двух из четырех измерений. Обновление одного лишь атрибута приведет только к появлению инновационного продукта или просто продукта с новыми эксплуатационными характеристиками. А ведь, в конечном счете, менеджмент реализующий абсолютно новый сценарий развития своей компании, должен понимать, что его инновационная бизнес-модель должна создать value (ценность) для клиентов и обеспечить либо качественный прирост, либо получение value (стоимости) компанией.

Г.С. Сологубова

УМЕНИЕ СПРАВЛЯТЬСЯ С НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬЮ ИЛИ СЦЕНАРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Аннотация: представлены три тезиса, фокусирующие внимание исследователей неопределённости на естествознании, логике и сценарном управлении; сформулированы качества, определяющие современного лидера

Ключевые слова: субъективная реальность, вселенная «бездвременна», асимметрия информации, истинные желания, сценарное управление

Galina Sologubova

THE ABILITY TO MANAGE BY UNCERTAINTY OR SCENARIO-BASED MANAGEMENT

Abstract: presentation of three theses focusing the attention of the uncertainty researchers to the natural Sciences, logic and scenario management; formulated the attributes that define the present leader

Keywords: subjective reality, the universe is «timeless», the asymmetry of information, the real intent, scenario-based management

Три тезиса, характеризующие неопределённость

Реальность не существует без сознания, её определяющего. Мистики утверждали, что реальность – это проекция ума. **Восприятие (Понимание) реальности субъективно, а потому разнообразно.** Этот тезис может быть подтверждён одновременным существованием и применением геометрии Евклида⁴⁶, Лобачевского⁴⁷ и Римана⁴⁸; корпускулярным⁴⁹, волновым⁵⁰ и

⁴⁶ Евклидова геометрия (элементарная) - аксиома о параллельных (точнее, одно из эквивалентных ей утверждений, при наличии других аксиом) может быть сформулирована следующим образом: на плоскости через точку, не лежащую на данной прямой, можно провести одну и только одну прямую, параллельную данной.

⁴⁷ В геометрии Лобачевского (гиперболическая геометрия), вместо евклидовой, принимается аксиома: через точку, не лежащую на данной прямой, проходят по крайней мере две прямые, лежащие с данной прямой в одной плоскости и не пересекающие её.

⁴⁸ Геометрия Римана (эллиптическая геометрия) - одна из трёх «великих геометрий» (Евклида, Лобачевского и Римана). Если геометрия Евклида реализуется на поверхностях с постоянной нулевой гауссовой кривизной, Лобачевского - с постоянной отрицательной, то геометрия Римана реализуется на поверхностях с постоянной положительной гауссовой кривизной, т. е. на сферах. Исторически геометрия Римана появилась позже двух других геометрий (в 1854 г.). В геометрии Римана прямая определяется двумя точками, плоскость - тремя, две плоскости пересекаются по прямой и т. д., но через данную точку нельзя провести к прямой ни одной параллельной. В геометрии Римана, как и в сферической геометрии, справедливо утверждение: сумма углов треугольника больше суммы двух прямых углов.

⁴⁹ Согласно **корпускулярной теории**, свет представляет собой поток частиц (корпускул), испускаемых светящимися телами (источниками света). Ньютон (1643-1727 гг.) считал, что луч света может быть потоком мельчайших частиц (корпускул), движение которых подчиняется законам механики.

⁵⁰ Волновая теория света (Т. Юнг, 1773-1829 гг.) объясняет его природу через поведение электромагнитной волны, от длины которой зависит цвет видимого нами света: $\epsilon = mc^2$. Волновое

квантовым⁵¹ толкованием природы света и вещества; концептуальным сосуществованием ньютоновской идеи времени как абсолютной меры⁵², представлением о времени как о четвёртом измерении в трёхмерном пространстве и современным соотношением времени с физическим миром через нумерологический порядок физических изменений (новая парадигма гласит, что более корректно представлять «пространство – время» как четыре измерения реального пространства, что означает – наша вселенная «безвременна» по своей сути. А восприятие событий в соответствии со шкалой: прошлое, настоящее и будущее – лишь психологическая рамка, в которой наше сознание переживает материальные изменения в пространстве. Теория предлагает человеческому мозгу представлять время разнесённым в пространстве способом (подобно «машине времени»), детектируя (обнаруживая) активацию различных групп нейронов (паттернов). Тех самых паттернов, которые накоплены наблюдателем в качестве оптимизированных решений проблем, с которыми он сталкивается каждый день. Налицо принцип рациональности в использовании ресурса – вместо того, чтобы каждый раз придумывать новые способы реагирования на то или иное явление, проще воспользоваться готовой моделью. Следование принципу подталкивает наблюдателя к поиску и накоплению стереотипов. Стереотипизация поведения, мышления, речевых приёмов, организационных действий заключается для наблюдателя в выработке определённых способов взаимодействия с окружающим миром. Люди ищут паттерны.

Из вышесказанного вытекает второй тезис: **субъективное восприятие (познание) кумулятивно и эволюционно, а потому уровень развития субъекта (его карта мира) - ключ к его реальности.**

Наука описывает, систематизирует, прогнозирует. Естественные законы ничего не объясняют, они обеспечивают систематизацию накопленных

поведение света (опыт Т. Юнга «двух щелей») наблюдается в таких физических явлениях, как дисперсия, дифракция и интерференция света. Однако многие другие физические явления, связанные со светом, одной волновой теорией объяснить нельзя.

⁵¹ Волновые свойства света, обнаруживаемые в явлениях интерференции и дифракции, и корпускулярные свойства света, проявляющиеся при фотоэффекте и эффекте Комптона, кажутся взаимно исключаящими друг друга. Однако такие противоречия снимает представление об излучении света квантами – порциями. Каждая такая порция-квант имеет энергию ϵ , пропорциональную частоте излучения ν : $\epsilon = h \cdot \nu$

Квантовой частице свойственен корпускулярно-волновой дуализм, он проявляет одновременно свойства частицы и волны: $m \cdot c^2 = h \cdot \nu$. Это уравнение стало «дорогой» для изучения волновых свойств частиц материи – частицы вещества обладают волновыми свойствами.

⁵² Мы привыкли считать время абсолютной количественной величиной, которая играет роль независимой переменной (время t откладывается на X-оси графиков, отображающих эволюцию физической системы). Но мы никогда на самом деле не измеряем величину t . Что мы измеряем – так это частоту и скорость изменения объекта. Но само по себе время t представляет собой всего лишь абстрактную математическую величину (не обладает физическим существованием).

знаний и экономию места для новых знаний. Предсказание будущего – это ожидание от науки, но не задача науки. Тем не менее учёные-футурологи, писатели – фантасты, аналитические корпорации, массовые прогнозы-лотереи с мобильными приложениями делают ставку на реализуемость некоего события в будущем. Сегодня рынок предсказаний сформировался и растёт, сулит участникам колоссальные прибыли [4].

Но, что представляет собой «будущее» в современной парадигме времени? Это – нумерологический порядок физических изменений, другими словами, движение.

Движение (в широком смысле) – любое изменение, происходящее в системе. Прогноз – это анализ движения. В системах разной сложности происходят движения разной сложности: в системах материальных тел наблюдают движение гравитации (притяжения и отталкивания) и планетарное движение (вращательное); в социальных системах движение определяют изменения политической и государственной подсистем (перемена власти), подсистемы экономических отношений (взаимодействие производительных сил и производственных отношений), технологических укладов (динамика реализации достижений науки); для психологической и ментальной систем характерно движение эмоциональное (любовь, восторг, «выгорание»); для живой природы характерна биологическая эволюция (изменение генетического состава популяций, видообразование, вымирание видов, преобразование экосистем и биосферы в целом). Малые системы входят в более крупные – реализуется принцип матрёшечной вложенности. Адекватность анализа движения (качественных изменений, приростов, структурных сдвигов, цикличности, периодизации) определяется релевантностью обследуемой системы и карты мира исследователя (наблюдателя). Подобная релевантность скорее исключение, чем правило. Что вполне закономерно объясняет существующие пропорции между количеством наблюдателей и числом фундаментальных открытий, между числом анонсированных прогнозов и прогнозов сбывшихся.

Не менее важна в анализе движения корреляция изменений с событиями наблюдаемого периода, ведь именно эти события при разных комбинациях даже известных и условно неизменных обстоятельств могут служить катализаторами или замедлителями реакций (положительных или отрицательных приростов).

Движение, корреспондируя с семантическими признаками сопутствующих событий (согласитесь, велика разница между констатациями: «событие №1» и «Корабль отплыл» или «Конституция принята») получает

функциональную специализацию (мореплавание, законотворчество), а наблюдатель - мотивацию к определённым действиям (поднять паруса, социально адаптироваться).

Асимметрия информации, являясь результатом несоответствия картины мира наблюдателя и сложности движения анализируемой системы, влияет на качество анализа движения, но не на само движение. И это третий тезис доклада.

Движение объективирует наблюдатель, интерпретируя его в соответствии со своей картиной мира: сколько людей - столько и мнений. Тем не менее, согласно закону сохранения, всякое изменение есть разница между тем, что прибыло к остатку и стало к началу периода и тем, что убыло к концу периода и стало остатком: $\frac{dX}{dt} = V_+ - V_-$ (где X – движение за период t, V_+ - то, что прибывает в систему, V_- - то, что убывает из системы за период движения) у изменения есть только три направления развития: прогресс $V_+ > V_- = X \uparrow$, регресс $V_+ < V_- = X \downarrow$, и гомеостаз $V_+ = V_- = X const$.

Кумулятивный итог выдвинутых тезисов. Восприятие (Понимание) реальности субъективно, а потому разнообразно. Субъективное восприятие (познание) кумулятивно и эволюционно, а потому уровень развития субъекта (его карта мира) - ключ к его реальности. Асимметрия информации, являясь результатом несоответствия картины мира наблюдателя и сложности движения анализируемой системы, влияет на качество анализа движения, но не на само движение.

Синергетический итог тезисов. Релевантность (соответствие объекту), корреляция (соответствие периоду / этапу), корреспонденция (соотнесение с чем-либо) – необходимые свойства и анализа, и управления, и обучения, закрепляющие «соответствие» как фактор взаимодействия наблюдателя и обследуемой системы. Если сценарий – это аналитическая задача (прогноз того, что может случиться [2]), то «соответствие» является главным атрибутом адекватности результатов. Если сценарий – это решающие правила [3] (институция и механизм её реализации), то «соответствие» становится фундаментом искомого равновесия во взаимодействиях (баланса сил). Если сценарий рассматривать как проактивное (упреждающее) управление, поиск того, что следует сделать [2], чтобы избежать ..., то у «соответствия» проявляются дополнительные грани: соответствие развитию, затуханию, застою, интерпретируемые наблюдателем как оптимистичный, пессимистичный, ожидаемый результат. Если сценарий нацелен на обучение, то «соответствие»

предъявляет особые требования к наблюдателю не только в отношении его картины мира, но и к его умению делать дело и к способности действовать.

Эмерджентный итог. Сценарий приобретает новое качество: он становится моделью упакованного знания об анализируемой системе – опытом, интуицией, инструкцией, стандартом. Подобно иероглифу, фигурному знаку на письме, обозначающему целые понятия. Подобно стратагеме [3], просчитанной последовательности действий, спрятанной в человеческом мозгу и позволяющей удержать инициативу при решении сложных задач в особенных ситуациях. Подобно блоковому мышлению, позволяющему мыслить масштабом вселенских категорий, заключая в каждый блок огромное количество целостной информации, сжатой в мозгу до точки. Эту информацию можно разворачивать как угодно широко и одновременно, в мельчайших подробностях, не теряя при этом связь с целым. Концентрация и рассредоточение происходят в одном лице. Время схлопывается, что позволяет обрабатывать любые объемы информации в любых её сочетаниях, не нагружая избыточно нервную систему, что особенно важно в условиях темпоральности развития.

Другими словами, сценарий не решает проблему, но переносит её в более комфортную для наблюдателя плоскость.

Заключение

Спектр представлений о сценарном управлении и его целесообразности чрезвычайно широк. Историчность и массовость явления демонстрируют регулярную потребность человечества в упорядочении вариантов выбора. Тем не менее, анализ результатов и эффектов от применения сценарного управления в проблемах жизнедеятельности людей свидетельствует о низкой эффективности существующих механизмов сценарного моделирования, планирования, прогноза, вероятностной оценки наступления события. По нашему мнению, причина низкой эффективности обусловлена субъективностью реальности, влекущей за собой информационную асимметрию, которая в свою очередь влияет на качество анализа «движения жизни». Кроме того, сценарий имеет автора и исполнителя [5]. И рассчитывать на единообразие ролевой интерпретации реальности не приходится. Следует помнить также о влиянии «истинного желания» наблюдателя на выбор сценария: желание «для себя» или желание «для всех». Несовпадение истинного желания создателя сценарного плана и истинного желания пользователя сценарного плана

вообще разносит их по разным сценариям и делает сценарный план бессмысленным.

Конгруэнтность слова и дела; объединение в одном лице создателя сценария и исполнителя; активные навыки «сценариста» к аналитической работе и «исполнителя» - к деятельной, внедренческой; высокий уровень развития субъекта (обширная карта мира); способность к интерпретациям на основе «соответствий»; развитое блоковое мышление – это те качества, которые, по мнению автора, выделяют лидера и гарантируют в части высокую эффективность следования его сценарию. «Наш командир удалой, мы все пойдём за тобой!» (Вадим Мулерман «Шашки подвысь!», 1973г.)

Литература

1. Ермоленко А. «А что, если», Event Sourcing. 2013 / IT портал // URL: <https://habrahabr.ru/post/178259/> (дата обращения: 19.04.2017)
2. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. / Корпоративный менеджмент (Scenario Planning: The Link between Future and Strategy). Пер. с англ. Ильиной И. - Москва: Олимп-Бизнес, 2009. - 256с.
3. Маршев В.И. Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс. 188-202 с. / История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 30 июня - 2 июля 2016 г.: / Под науч. ред. В.И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М.Ломоносова, 2016–335 с.
4. Первушин А. Научные пророчества / Оракул №7 (июль)/2013 [электронный ресурс]: <http://www.oracle-today.ru/articles/66172/> (дата обращения: 19.04.2017)
5. Сологубова Г.С. Концептуальный анализ подходов к сценарному планированию. 281-287 с. / История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство. XVII Международная конференция. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет. Материалы конференции 30 июня - 2 июля 2016 г.: / Под науч. ред. В.И. Маршева. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 335 с.

Н.Е.Сорокина, Н.В.Хмелькова
СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ОПЫТ
ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Аннотация: В данной статье речь идет о повышении мотивации персонала с помощью методов сценарного менеджмента. Представлены результаты авторского исследования.

Ключевые слова: мотивация, сотрудники, лояльность, сценарий.

Natalia Sorokina, Natalia Khmelkova
SCENARIO MANAGEMENT AND STAFF MOTIVATION:
EXPERIENCE OF EMPIRICAL RESEARCH

Abstract: In this article there is a speech about increase in staff motivation by means of methods of scenario management. The author's research results are presented.

Keywords: motivation, employees, loyalty, scenario.

Сценарный подход. Сценарий является методом, позволяющим организации систематически размышлять о своем будущем. В своей основе сценарное планирование предполагает создание трех - пяти историй, затрагивающих различные аспекты протекания организационных процессов, каждая из которых говорит о различном возможном будущем для конкретной организации или проблемы [7.Р.3].

Теории Хаукена, Огилви и Шварца (Hawken, Ogilvy, Schwartz, SRI International) [4], Белла (Bell, 1982), Меркхофера и Киня (Merkhofer, Keeney, 1987), Канемана и Тверски (Kahneman, Tversky, 1982), Портера (Porter, 1985), Раубитчека (Raubitschek, 1988), Хасса (Huss, 1988) раскрывают сущность метода сценарного планирования, формируя отдельные его аспекты [5].

В 80-х годах прошлого столетия многие организации осознали потребность учета при разработке своей рыночной стратегии фактора турбулентности и непредсказуемости бизнес-среды. В этой связи, именно сценарный анализ стал методом, предназначенным для более глубокого изучения и раннего предупреждения последствий неопределенности внешней среды организации

По утверждению Джеймса Б. Рили, «сценарное планирование не имеет ничего общего с планированием» [8]. В середине 1960-х годов концепция сценарного планирования была сформулирована в работах Берже (Berger). В следующем десятилетии ее развитию способствовали исследования Годэ

(Godet) [3, 4]. В 80-х годах двадцатого века сценарное планирование усложнилось, превратившись в методику прогнозирования, отличную от иных количественных подходов к долгосрочному планированию. Особое значение сценарное планирование приобрело в контексте организационных кризисов, поскольку применяющие их организации были готовы к любым изменениям, имея сценарий для разных вариантов развития событий [6].

Мотивация персонала в контексте сценарного подхода. Как отмечают Фултон и Скирс (Fulton, Searce, 2004), сценарный менеджмент – это инструмент мотивации людей к тому, чтобы изменять существующее положение вещей и стремиться к улучшениям, постоянно задаваясь вопросом «А что, если?»[7.Р.3].

Система мотивации персонала представляет собой один из ведущих инструментов управления, позволяющий оказывать воздействие на эффективность работы отдельных сотрудников и организации в целом. Именно система мотивации, сформированная с учетом стратегических ориентиров и тактических целей организации, позволяет проектировать необходимое поведение сотрудников, повышать их производительность, заинтересованность и лояльность [1].

В этой связи мы полагаем, что сценарный подход может быть хорошим способом совершенствования существующей системы мотивации. С его помощью администрация может сформировать правильное представление о перспективе развития организации, дать персоналу понимание стратегических целей и способов их достижения (включая систему мотивации и стимулирования) и способствовать его согласованной работе. Мы отмечаем следующие проблемы в системе мотивации персонала, которые могут быть решены на основе формирования сценариев:

- 1) низкая эффективность труда;
- 2) низкая лояльность коллектива;
- 3) отсутствие зависимости результата сделанной работы от существующего вознаграждения;
- 4) отсутствие четкого понимания существующей в организации системы стимулирования;
- 5) несогласие сотрудников с решениями руководства организации.

Исследование. Для оценки перспектив совершенствования системы мотивации персонала в идеологии сценарного менеджмента было проведено исследование в форме интернет-опроса среди директоров

образовательных организаций (ОО) г. Екатеринбурга и их заместителей. В качестве инструмента исследования использовался сервис Google-форм.

Перед проведением исследования авторами были сформулированы следующие гипотезы с позиции сценарного подхода:

1. Если сотрудники удовлетворены системой мотивации и стимулирования, то руководство образовательной организации постоянно прислушивается к мнению каждого работника и старается эффективно учесть его замечания.
2. Если в коллективе образовательной организации наблюдается высокая лояльность работников, то их действия не остаются без внимания и вознаграждаются похвалой.
3. Если сотрудники образовательной организации чувствуют себя «недооцененными по достоинству, то необходимо обратить внимание на данных сотрудников – возможно они сами себя оценивают слишком высоко.
4. Если администрация образовательной организации встречает у сотрудников недоброжелательную реакцию на свое решение, то необходимо провести анкетирование сотрудников с целью выявления причин данной реакции.

Перед началом анкетирования респонденты могли ознакомиться со следующим понятием сценарного менеджмента, которое было приведено в преамбуле к анкете:

«Сценарный менеджмент» предлагает администрации, используя методологию и результаты системы раннего предупреждения событий (точнее, достаточных условий «если,...»), сделать следующее:

- в определенный момент осуществить выбор конкретной пары «если..., то» из разработанных сценариев, т.е. принять управленческое решение в терминах решающего правила «..., то»;
- осуществить соответствующие управленческие действия по реализации выбранного «..., то» [2].

Респондентам были заданы следующие вопросы:

1. Используете ли Вы сценарии в своей деятельности?
2. Если в образовательной организации учителя не удовлетворены системой мотивацией и стимулирования, то...
3. Если в образовательной организации наблюдается низкая лояльность коллектива, то...
4. Если в образовательной организации педагоги чувствуют себя «недооцененными по достоинству», то...

5. Если сотрудники не согласны с решением администрации образовательной организации, то...

6. Отличаются ли понятия «планирование» и «менеджирование»?

7. Если «да», то чем?

Далее в таблице представлены ответы респондентов на вопросы анкеты.

Таблица

Ответы респондентов

№ вопроса			
1	Да – 100%		
2	Необходимо выслушать каждого учителя ОО и по возможности учесть его замечания – 50%	Необходимо собрать администрацию ОО и решить вопрос о дальнейших действиях – 25%	Необходимо разработать и ввести в деятельность дополнительный документ для адекватного распределения премий – 25%
3	Необходимо рассмотреть возможность введения «дополнительных» льгот учителям – льготные абонементы в солярий, бассейн, тренажерный зал, предоставление бесплатного чая, кофе – 50%	Необходимо чаще хвалить учителей за достижения в профессиональной деятельности – 25%	Необходимо провести анонимное анкетирование коллектива с целью выявить основные причины его недовольства – 25%
4	Необходимо вначале заинтересоваться данными учителями – соответствует ли эффективность их работы ожиданиям	Необходимо оценить данных учителей по достоинству – возможно, следует повысить им стимулирующие выплаты или же	Необходимо предложить данным учителям возможность участия в профессиональных конкурсах с целью повышения

	руководства – 50%	обратиться к иным способам мотивации и стимулирования – 25%	степени своей самооценки – 25%
5	Необходимо провести анкетирование на вопрос «В чем именно сотрудники не согласны с мнением руководства» - 100%		
6	Да – 50%	Нет – 50%	
7	Планирование – это постановка цели, задач и распределение ресурсов. А менеджирование – это способ управления. – 50%	Менеджмент – стратегическое планирование – 50%	

Выводы. Как мы видим, все руководители и заместители руководителей образовательных организаций используют сценарии в своей деятельности. В основном, они настроены вполне демократично. При наличии несогласных с системой мотивации и стимулирования большинство руководителей предлагают выслушать каждого педагога и в дальнейшем учесть его замечания. При наличии низкой лояльности в коллективе руководители видят решение во введении «дополнительных» льгот учителям, а при наличии «недооцененных» учителей интересуются эффективностью их работы. Все руководители согласны с демократическими принципами управления – при наличии недовольных каким-либо административным решением они готовы произвести анкетирование для выявления причин сложившейся ситуации. В ходе проведения анкетирования также было замечено, что с различиями

понятий «планирование» и «менеджирование» затрудняются все респонденты.

Заключение. Гипотезы, выдвинутые авторами статьи, подтвердились. При этом, для повышения низкой лояльности коллектива респондентами предлагается возможность введения «дополнительных» льгот учителям, а нематериальные меры воздействия находятся лишь на втором месте.

В данной статье рассмотрены возможности использования сценариев руководством организации для того, чтобы действующая система мотивации сотрудников была максимально эффективна и отвечала их ожиданиям. С помощью реализации соответствующих сценариев и последующего их анализа возможно удовлетворить все заинтересованные стороны внутри организации – как администрацию, так и сотрудников.

Литература

1. Уранова А.А., Шадрин Г.В. Мотивация сотрудников на предприятии. // Символ науки. – 2015. - № 12-1. – С. 184-186.
2. Маршев В.И. Сценарный менеджмент: истоки, содержание, процесс. // Материалы конференции «История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство». – 2016. – СС. 188-201 [электронный ресурс]: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=32592&p=attachment>
3. Mercer D. Scenarios made easy, Long Range Planning. - Vol. 28. - № 4. - 1995. - P. 81-86.
4. Bourgeois L. J. Strategic management from concept to implementation, University of Virginia, Darden Graduate School of business, 1998.
5. Schoemaker Paul J.H. Multiple Scenario Development: its conceptual and behavioral foundation // Strategic Management Journal. - Vol. 14. - № 3. - 1993. - P. 193-213.
6. Гурева О.В. Проблемы использования сценарного планирования в российских условиях. // Альманах современной науки и образования. – 2011. - № 6 (49). – С. 196-199.
7. Nicola Sayers. A guide to Scenario Planning in Higher Education. – London : Leadership Foundation for Higher Education, 2010. – 28 p.
8. James B. Rieley. Understanding Scenario Planning in Higher Education. // - Walking the Tightrope: The Balance between Innovation and Leadership. Proceedings of the Annual International Conference of the Chair Academy (6th, Reno, NV, February 12-15, 1997); see JC 970 185.

И.П.Суслова
СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ ДИДЖИТАЛ

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые проблемы и возможности сценарного менеджмента в условиях диджитализации внешней среды. Автор раскрывает основные характеристики современного сценарного менеджмента, определяет общие аспекты в технологиях построения сценариев и форсайта, приводит конструктивные различия между сценарным и предиктивным подходами.

Ключевые слова: неопределенность, сценарный подход, форсайт, предиктивный анализ, диджитализация.

Irina Suslova

SCENARIO MANAGEMENT IN THE DIGITAL CONDITIONS

Abstract. The article examines key problems and opportunities of scenario management in conditions of digitalization. The author reveals the main characteristics of modern scenario management, determines the general aspects in the technology of building scenarios and foresight, brings constructive differences between scenario and predictive approaches.

Key words: uncertainty, scenario approach, foresight, predictive analysis, digitalization.

Деятельность современных организаций связана с неопределенностью, которой сопутствует не только высокая степень энтропии, но и турбулентное совершенствование общего бизнес-ландшафта⁵³. Разрабатываемые сегодня организациями продукты к моменту запуска могут оказаться полностью невостребованным, исключительно по причине возникновения технологий, опережающих пользовательский опыт. Реакция менеджмента на наступившее уже сегодня будущее выглядит обнадеживающе: организации отказываются от «ритуалов корпоративной kabuki» [2], все больше отдаваясь комбинированным решениям, строящимся на форсайте и предиктивной аналитике.

Появившееся в последние годы в лексиконе менеджеров утверждение “будь диджитал или умри” все чаще оправдывает свое существование: нелинейность диджитализации канибализирует не только бизнесы, но и целые специальности. В связи с чем, на первый план менеджмента выходят потребности предполагать, строить гипотезы, выстраивать разные модели, исходя из идентифицируемых предположений исследователей о

⁵³ По результатам исследования рекрутинговой компании Antal Russia в 2017 году 37% опрошенных респондентов не могут оценить перспективы экономики на год вперед [1].

характеристиках внешней среды. Другими словами, возникает необходимость сценарно «определить неопределенность»: прояснить перспективы, выявить возможности, добиться максимального соответствия актуальным запросам рынка. Так, по результатам исследования интенсивности использования организациями различных методов анализа, среди методов анализа внешней среды частота использования сценариев - 68,6%, наряду с анализом проблем - 69,1% и анализом стейкхолдеров - 61,8% [3], что, как нельзя лучше, подчеркивает значимость данного инструмента, которому специалисты все чаще отдают свое предпочтение. Современный сценарный подход сосредотачивается на конструктивном учете представлений о долгосрочных вызовах и возможностях при принятии текущих решений, и дальнейшие итеративные действия. Таким образом, моделируются ситуационные картины будущего, строящиеся на критериях, выявленных в рамках сегодняшней неопределенности. Однако как и форсайт, сценарный подход в целом не фокусируется на предсказании будущего и оценке вероятности реализации конкретных сценариев, в отличие, например, от предиктивного анализа, который аналитики смело называют «святым Граалем» несмотря на его субъективный характер. Преимущество сценарного подхода заключается в расширении организационного видения по поводу тенденций и движущих сил неопределенности, что позволяет строить дорожные карты возможных траекторий развития организации в будущем.

Определение движущих сил неопределенности способствует повышению гибкости организации, что, в свою очередь, продуктивно влияет на адаптивный потенциал организации. Формирующаяся современная архитектура менеджмента, в связи с этим, во многом строится согласно манифесту Agile - принципам, которые внедряют в свои бизнес-процессы наиболее успешные организации, не просто создающие диджитал, но и переходящие в измерение «диджитал организаций» [4]. Так, например, на июньской IT-конференции «Продвижение» компания Сбербанк представила свое диджитал будущее, в котором ее продукты интегрально сопровождают потребителя на протяжении всей жизни. Презентация продукта «Единая фронтальная система» наглядно показала, что Agile применим не только в малых инновационных командах, его методология может экстраполироваться и на согласование работы более 150 команд, члены которых зачастую работают удаленно друг от друга.

Несмотря на определенную специфику сценарного менеджмента, в его рамках сохраняется ключевая современная характеристика взаимодействия организации и внешней среды - сосредоточенность на потребителе. Так,

например, на передовую выходят такие инструменты сценарного менеджмента как “предвосхищающий дизайн” - модель проектирования в области предиктивных пользовательских опытов, смысл которой заключается в том, чтобы уменьшить когнитивную нагрузку на пользователей, принимая собственные решения в их интересах [5]. Однако все чаще организации сегодня прибегают к комбинированным решениям в области мониторинга неопределенности; именно такой подход позволяет составлять комплексную многомерную карту внешней среды, четко определяя локальную траекторию поведения организации и идентифицируя релевантные инструменты менеджмента.

Литература

1. Antal Russia. Основные выводы Исследования рынка труда и обзора заработных плат, 2017, стр.4
2. Peter Cappelli, Anna Tavis. The Performance Management Revolution [электронный ресурс]: <https://hbr.org>
3. Calof J., Richards G., Smith J. Foresight, Competitive Intelligence and Business Analytics -Tools for Making Industrial Programmes More Efficient. Foresight-Russia, vol. 9, no 1, 2015, pp. 68–81, стр.72
4. Talent Management. Talent Management [Доклад]. - [б.м.] [электронный ресурс]: [https://talent-management.com.ua/3269-rasshirenie-liderstva-glava-shestaya-otcheta-deloitte-2017/.](https://talent-management.com.ua/3269-rasshirenie-liderstva-glava-shestaya-otcheta-deloitte-2017/), апрель 2017 .
5. Шишкова Ольга. Мы освободимся от бремени принятия решений [электронный ресурс]: VC.RU

П.В.Трифонов
ОЦЕНКА НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
НАПРАВЛЕНИЯ «СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ» В
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ БАЗАХ ДАННЫХ

Аннотация: В работе проводится анализ научно-исследовательского потенциала предметной области «сценарный менеджмент» и «сценарное планирование» в отечественных и зарубежных библиографических базах данных. Дается оценка эволюции инструментария понятия «сценарный менеджмент» и его составляющих элементов в работах авторов начиная с 2006 по 2016 гг. в отечественной библиографической данных научного цитирования РИНЦ, и с 1995г. по настоящее время в зарубежной библиографической базе данных публикаций в научных журналах и патентов WEB OF SCIENCE (WOS), а также анализируется динамика количества работ в указанные периоды по критериям «тип издания», «география авторов», «направление исследований», «тип документов».

Дополнительно проводится анализ статистики запросов на основе семантического анализа цитирований терминов «сценарный менеджмент» и «сценарное планирование» в поисковых системах Yandex WordStat.

Ключевые слова: сценарный менеджмент, сценарное планирование, библиографическая база данных, поисковые системы, цитирования.

Pavel Trifonov

ASSESSMENT OF THE RESEARCH POTENTIAL OF THE DIREC-
TION OF THE "SCENARIO MANAGEMENT" IN BIBLIOGRAPHIC
DATABASES

Abstract: In work the analysis of the research potential of the subject area «management scenario» and «scenario planning» in the domestic and foreign bibliographic databases. Provides an assessment of the evolution of the instrumentation of the concept of «scenario management» and its elements in the works of authors ranging from 2006 to 2016 in the national bibliographic database science citation RISC and 1995. at present, foreign bibliographic database of publications in scientific journals and patents WEB OF SCIENCE, as well as the dynamics of the number of operations in the periods indicated by the criteria «publication type», «geography authors», «the direction of research», «document type».

Further statistical analysis of queries based on semantic analysis of citations of the term «scenario management» and «scenario planning» in the search engines Yandex WordStat.

Keywords: scenario management, scenario planning, bibliographic database, search engine, citation.

В настоящее время одним из активно развивающихся направлений в управленческих науках стала предметная область «сценарного менеджмента». Причинами роста интереса ученых и практиков стали усложнение систем управления организации в виду роста степени неопределенности окружающей среды, так и совершенствование инструментария управленческой деятельности по направлениям прогнозирование и планирование. Предметная область сценарного менеджмента находится на стыке наук «экономическая теория», «исследование систем управления», «стратегический менеджмент», «разработка и принятие управленческих решений», «теория организации и организационное поведение».

Как утверждают многие авторы ключевыми научными принципами сценарного менеджмента являются взаимосвязь менеджирования с системным мышлением, стратегическим мышлением и мышлением, ориентированным на будущее, иначе говоря главным вектором развития данного сектора науки является мышление менеджера, ориентированное на совершенствование управления организацией.

Количество публикации исследований в области сценарного менеджмента в зарубежных изданиях составило 3585 ед. Первые публикации датируются 1991 годом, как свидетельствует статистика базы WEB OF SCIENCE (WOS) (рис.1).

Первая научная статья в системе WOS по направлению «сценарный менеджмент» опубликована в сборнике статей конференции «International seminar on project management for developing countries New Delhi» в Индии.⁵⁴ А научной статьей с максимальным количеством цитирований в этой области исследований является статья, описывающая риски в принятии решений в сфере финансов, представленная на конференции

⁵⁴ MADHOK, SK; BHATTACHARYYA, J. MANAGEMENT OF INDUSTRIAL PROJECTS - THE TURNKEY CONCEPT IN THE INDIAN SCENARIO // INTERNATIONAL SEMINAR ON PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPING COUNTRIES. NEW DELHI, INDIA SEP 04-06, 1991 pp.: 215-217

«Seminar on Statistical and Computational Problems in Risk Management» в Италии в 2001 году⁵⁵.

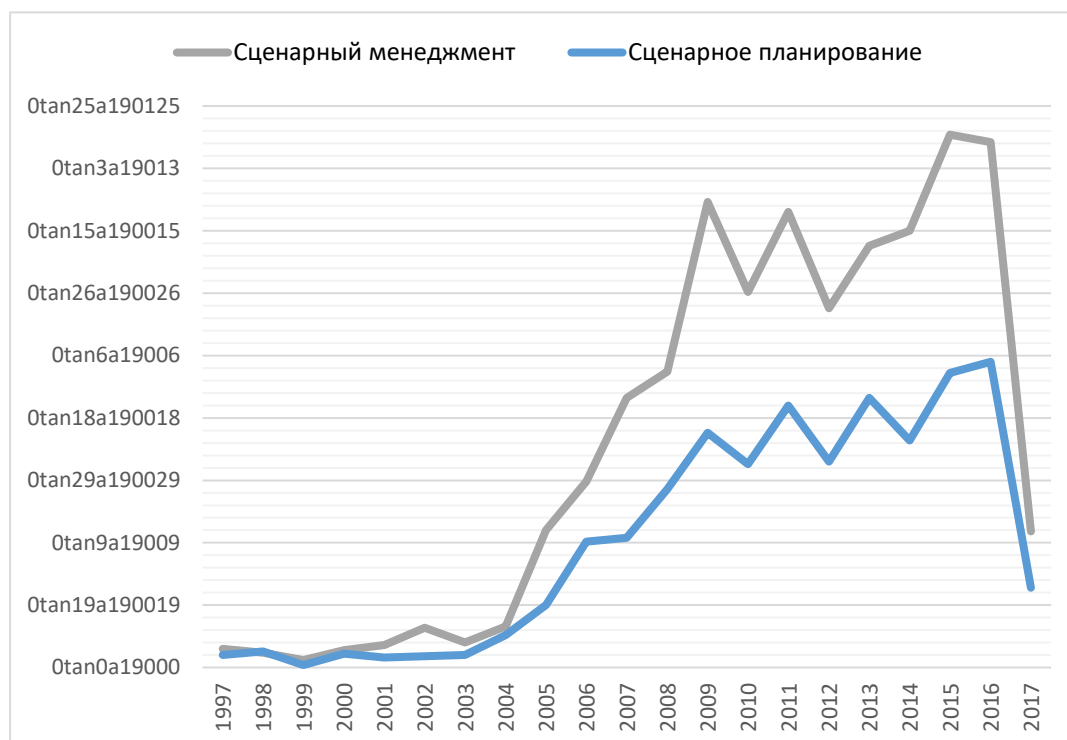


Рисунок 1. Динамика количества публикаций в WOS с 1997 по 2017 по тематике «сценарный менеджмент» и «сценарное планирование» [7]

Категории науки, в которых публикуются материалы по тематике сценарного менеджмента, представлены в следующем соотношении: исследование операций и теория управления (1886 ед.), общий менеджмент (1263 ед.), экономическая теория (716 ед.), управление бизнесом (706 ед.).

Классифицировать типы научных документов можно по статьям в журналах (2442 ед.), статьям и тезисам в сборниках конференций (1236 ед.), главы в книгах (109 шт.), монографии (29 ед.) и др.

Зарубежные издания, в которых вышло максимальное количество статей по тематике «сценарного менеджмента» базируются в США (813 ед.) и Великобритании (297 ед.), Китае (377 ед.), Германии (279 ед.) Австралии (259 ед.) : European Journal of Operational Research (166 ед.), International Journal of Production Economics (111 ед.), Ecological Economics (100 ед.), In-

55 Rockafellar, RT; Uryasev, S. Conditional value-at-risk for general loss distributions // JOURNAL OF BANKING & FINANCE T: 26 V: 7 pp.: 1443-1471

ternational Journal of Production Research (99 ед.), Expert Systems with Applications (85 ед.)

Публикации в области «сценарное планирование» представлены в источниках в аналогичных тематических категориях, как по «сценарному менеджменту»: исследование операций и теория управления (1886 ед.), менеджмент (575 ед.), экономическая теория (508 ед.), управление бизнесом (320 ед.).

По теме «сценарное планирование» распределение публикаций выглядит следующим образом: статьи в журналах (1447 ед.), статьи и тезисы в сборниках конференций (759 ед.), главы в книгах (64 шт.), монографии (18 ед.) и др.

Зарубежные издания, в которых вышло максимальное количество статей по тематике «сценарного планирования» зарегистрированы в США (535 ед.) и Великобритании (195 ед.), Китае (187 ед.), Германии (182 ед.) Австралии (177 ед.): European Journal of Operational Research (99 ед.), International Journal of Production Economics (62 ед.), Futures (92 ед.), International Journal of Production Research (75 ед.), Technological forecasting and social change (91).

Если сопоставить количество научных и методических публикаций по различным категориям менеджмента в системе WOS за период 2012-2015 гг., то получится достаточно закономерное соотношение между тематическими категориями, обусловленное исторической преемственностью проводимых исследований и возникновением новых перспективных направлений в научно-практической деятельности человечества. Лидерство категории «менеджмент организации» (24%) можно объяснить исторически сложившимся направлением исследований, а преобладание категорий «операционный менеджмент» и «проектный менеджмент» по 23% связано с ростом научно-практического интереса к данным направлениям (рис. 2). Однако, у категории «сценарный менеджмент» всего 1%, что обусловлено узкой спецификой направленности исследований и его научной новизной.

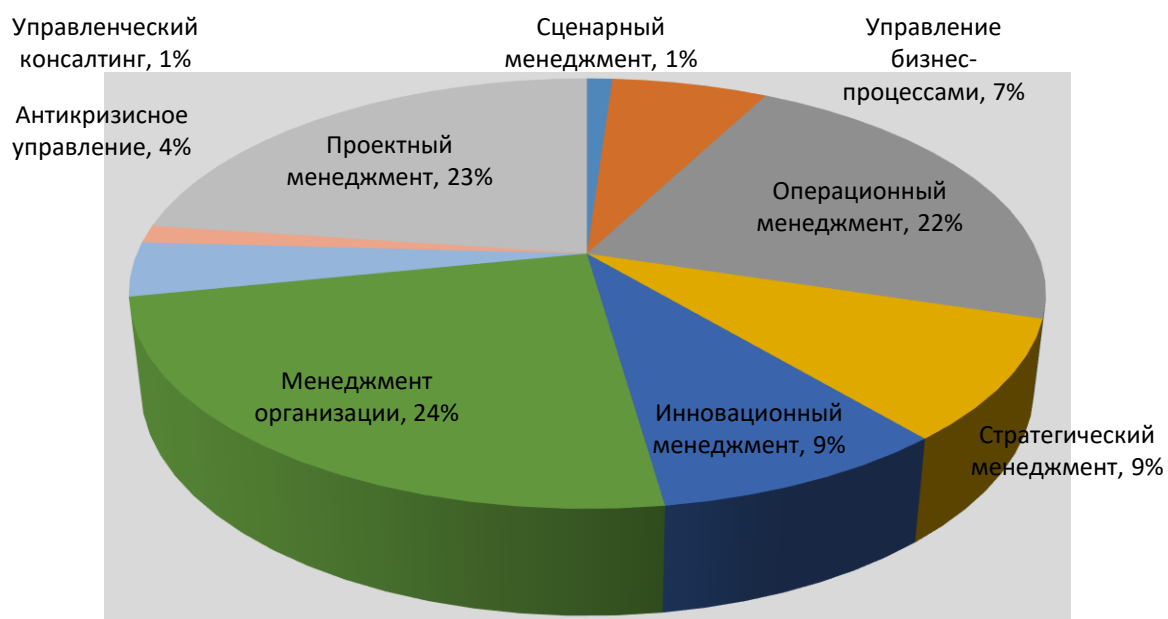


Рис 2. Соотношение количества научных и методических публикаций по различным категориям менеджмента в системе WOS за период 1997-2015 [7].

Для оценки роста интереса научной аудитории к проблематике сценарного менеджмента следует привести статистику базы WOS с 2012 по 2015 гг. и рассчитать динамический коэффициент (таблица 1 и рис.3). На рисунке видно, что значение категории «сценарный менеджмент» лидирует 48% в международной библиографической базе данных публикаций, что позволяет сделать вывод о высокой степени перспективности данного направления для управленческих наук.

Таблица 1. Динамика количества изданных трудов по различным категориям менеджмента в базе WOS за период 2012-2015 гг [7].

Категории	2012	2013	2014	2015	Динамический коэффициент
Сценарный менеджмент	288	338	350	427	48%
Управление бизнес-процессами	1880	1970	1991	2426	29%
Операционный менеджмент	6111	6577	7308	8330	36%
Стратегический менеджмент	2702	2856	2946	3448	28%
Инновационный менеджмент	2816	2965	3313	3776	34%

Менеджмент организации	7020	7461	7937	9345	33%
Антикризисное управление	1349	1469	1479	1803	34%
Управленческий консалтинг	390	458	423	521	34%
Проектный менеджмент	6076	6904	7038	8374	38%

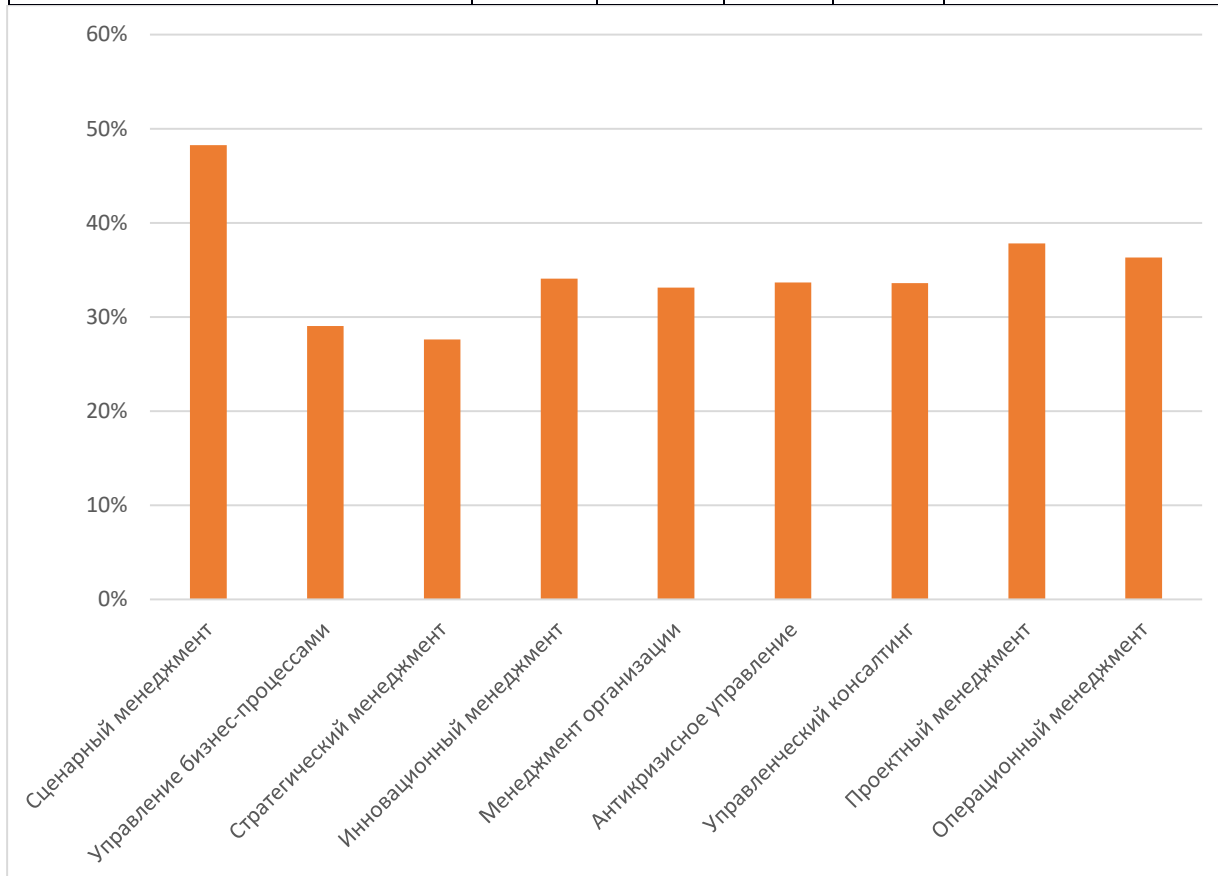


Рисунок 3 - Рост научно-практического интереса к различным направлениям менеджмента за период 2012-2015 гг. в базе WOS [7].

Показатели российских научных исследований в категории «сценарный менеджмент», индексируемых в библиографической базе данных РИНЦ, выглядят гораздо скромнее зарубежных аналогов – статьи (20), учебник (1), материалы конференции (7) за весь период существования базы. Всего 28 единиц из 25 млн публикаций отечественной базы, охватывающей массив информации с 1991 года. Поиск публикаций в данной категории осуществлялся по параметрам упоминание словосочетания в аннотации, ключевых словах и в названии статей (таблица 2).

Таблица 2 – Количество публикаций в базе РИНЦ по тематикам «сценарный менеджмент» и «сценарное планирование» [4]

	Сценарный менеджмент	Сценарное планирование
--	----------------------	------------------------

Виды публикаций	Посвященные тематике	с учетом косвенного (контекстного) упоминания	Посвященные тематике	с учетом косвенного (контекстного) упоминания
Статьи	20	1289	106	1034
Учебник	1	193	7	111
Материалы конференций	7	454	19	321
Депонированные рукописи	0	3	0	1
Диссертации	0	8	2	2
Отчеты	0	1	0	2
Патенты	0	0	0	0
ИТОГО	28	1948	134	1471

Первой публикацией в области применения техники сценарного управления, которая зафиксирована в базе РИНЦ, стала статья Кузнецова К.В. «Инвестиционное проектирование и его роль в развитии региона» опубликованная в журнале «Предпринимательство»⁵⁶.

Количество публикаций посвященных тематике «сценарного планирования» несколько больше и составило 134 ед. Это обусловлено более ранним периодом начала популяризации исследований в данной категории в России.

Однако, если рассматривать контекстный поиск, т.е. по косвенному (контекстному) упоминанию в полном тексте публикации исследуемой категории, то количество будет значительно больше: упоминания о сценарном менеджменте в общем количестве публикаций составит 1948 ед., а сценарное планирование – 1471 ед.

Можно сделать вывод о том, что соотношение представленности работ в категории «сценарный менеджмент» и «сценарный планирование» как в России, так и за рубежом носит идентичный характер и составляет не более 1% от остальных направлений управленческих наук, но рост научного интереса к данной категории отстает в виду недостаточно высокой популяризации данной тематики, малого количества занятых исследователей и узкой направленности (рис. 4). Однако, при сопоставлении трендов, обозначающих интерес к категориям научных направлений следует отметить, что тенденция имеет идентичный характер – лидируют «проектный менеджмент» и «операционный менеджмент».

⁵⁶ Кузнецова К.В. Инвестиционное проектирование и его роль в развитии региона // Предпринимательство. 2006. № 6. С. 108-113.

Это связано с характером явлений доминирующих в мировой экономике, заставляющих исследователей направлять усилия в область поиска роста экономической эффективности организации.

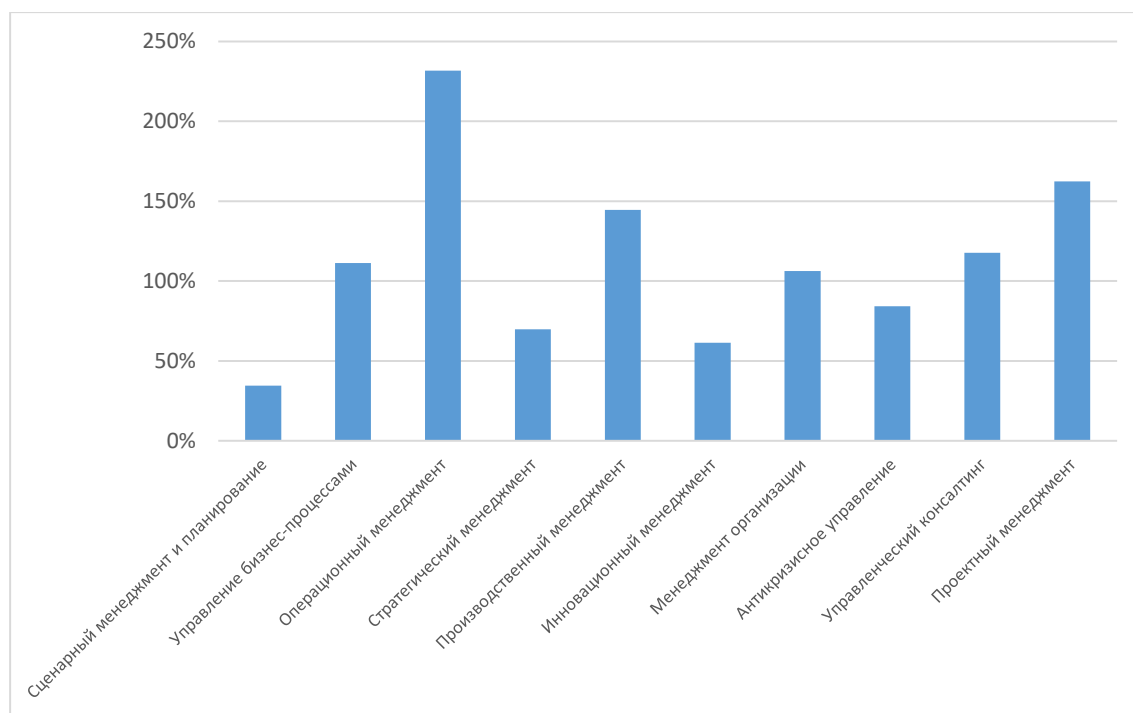


Рисунок 4. Рост научно-практического интереса к различным направлениям менеджмента за период 2012-2015 гг. в базе РИНЦ [4].

Что касается роста интереса широкой общественности к материалам в различных управленческих категориях, то наилучшей базой для исследований является информационный массив поисковых запросов системы ЯНДЕКС, одной из наиболее популярных поисковых интернет-систем в России. Среднее количество запросов в исследуемых категории в месяц составило 101 (сценарный менеджмент) и 560 (сценарное планирование). В сравнении самыми популярными категориями являются «менеджмент организации», «стратегический менеджмент» и «антикризисное управление» (49, 35, 29 тыс. запросов соответственно). Это обусловлено узкой направленностью и малой известностью исследуемой тематики, в то время как менеджмент организации и антикризисное управление имеют широкое распространение. Данные словосочетания очень часто используются в названиях направлений и программ обучения в ВУЗах, дисциплин и работ доступных широкому кругу пользователей (таблица 3).

Таблица 3. Распределение количества запросов в месяц по категориям управленческих наук в базе ЯНДЕКС за период 2014-2016 [5]

Направления научной деятельности	Яндекс			
	2014	2015	2016	2016/2014
Сценарное планирование	430	570	560	30%
Сценарный менеджмент	0	0	101	
Управление бизнес-процессами	5399	7526	9191	70%
Операционный менеджмент	4094	4299	4609	13%
Стратегический менеджмент	36229	41835	35591	-2%
Производственный менеджмент	13830	15840	14184	3%
Инновационный менеджмент	26606	23280	22011	-17%
Менеджмент организации	48163	54064	49462	3%
Антикризисное управление	34919	35113	29136	-17%
Управленческий консалтинг	3899	4250	5843	50%
Проектный менеджмент	3004	3865	4681	56%

Однако, интерес к классическим направлениям управленческих наук у представителей общества падает, и их заменяют более молодые направления «проектный менеджмент», «управление бизнес-процессами», «управленческий консалтинг», в том числе «сценарный менеджмент» - рост интереса пользователей Интернет составил с 30 до 50% с 2016 по 2017 год (рис. 5 и 6).

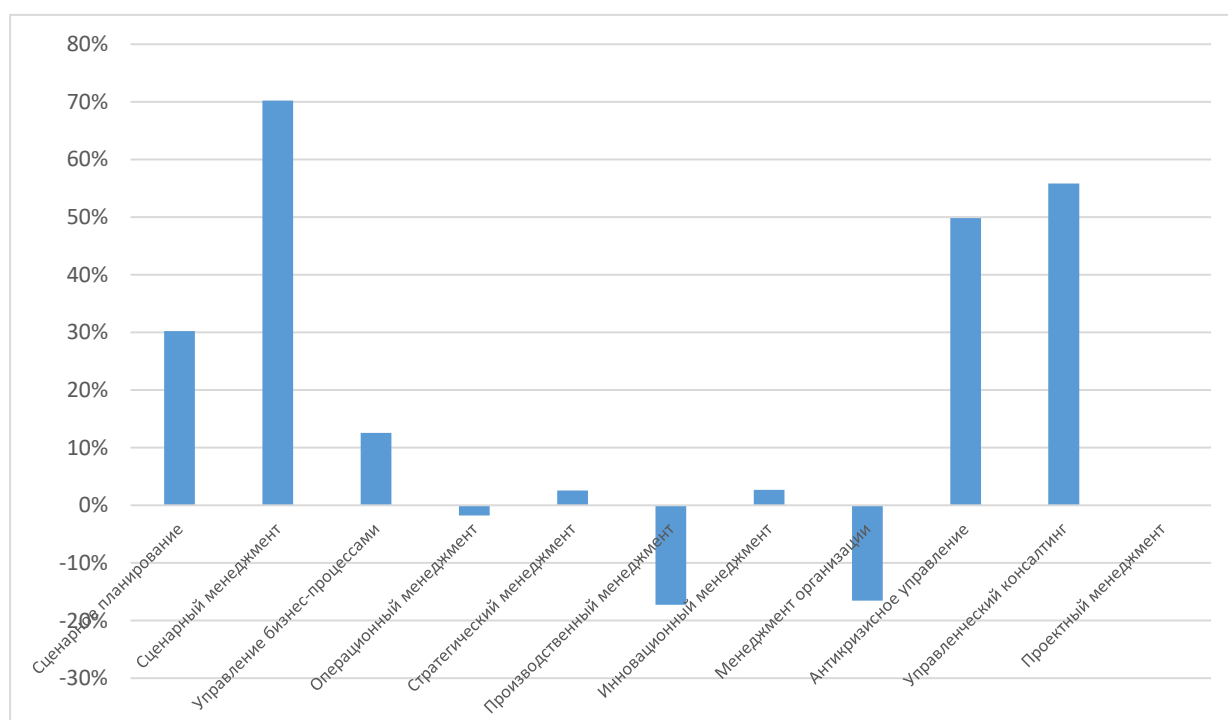


Рисунок 5 - Рост интереса пользователей поисковой системы ЯНДЕКС к различным категориям с 2014 по 2016 гг.

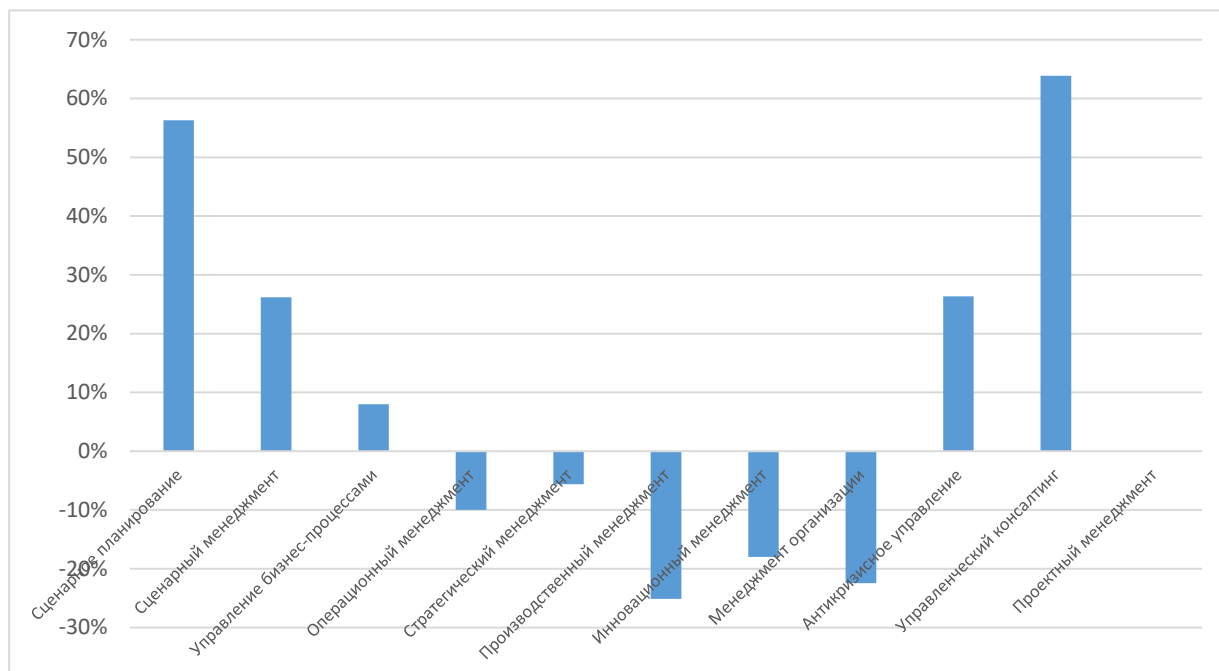


Рисунок 6 - Рост интереса пользователей поисковой системы ЯНДЕКС к различным категориям с 2014 по 2017 гг.

Следует отметить, что рост интереса к сценарному менеджменту появляется после 2015 года, что связано с популяризацией данного направления группой ученых занятых в исследованиях данной тематики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Богачев Ю.С., Васильева Л.В., Либкинд А.Н., Рубвальтер Д.А. Тематическая структура национального массива публикаций ученых России, регистрируемых в системе Web of Science // Вопросы статистики, №10, 2014. С.75-84.
2. Дрогобыцкий И.Н. Как соответствуют результаты прикладной экономической науки рыночным условиям хозяйствования // Вестник Таганрогского института экономики и управления, №2, 2005. С. 78-80.
3. Петросянц Д.В. и др. Изучение результатов участия российских вузов в национальных и международных рейтингах. Отчет о НИР № 115070810122.
4. Сайт Российского индекса научного цитирования [электронный ресурс]: www.elibrary.ru (дата обращения: 23.04.2017г.)
5. Сайт поисковой системы Yandex Wordstat [Электронный ресурс]: <https://wordstat.yandex.ru/> (дата обращения: 23.04.2017г.)
6. Статистика российского образования [электронный ресурс]: http://stat.edu.ru/scr/db.cgi?act=listDB&t=2_6_17a&ttype=2&Field=All. (дата обращения: 23.04.2017г.)

7. Библиографическая база данных системы Web of Science [электронный ресурс]: <http://www.webofknowledge.com> (дата обращения: 23.04.2017г.)

Г.В. Черняева

КАК МОЖНО ИЗМЕНИТЬ ЖИЗНЕННЫЙ СЦЕНАРИЙ?

Аннотация. Представлен подход Э. Берна, К. Штайнера и других сторонников символического интеракционизма к проблеме управления жизненными сценариями и показано, что сценарный подход к управлению поведением теоретически разработан и практически апробирован. Проанализированы некоторые современные практические разработки, предлагаемые для повышения результативности изменения жизненного сценария.

Ключевые слова: жизненный сценарий, контрсценарий, методы изменения жизненного сценария.

Galina Chernyaeva

HOW TO CHANGE YOUR LIFE SCENARIO?

Abstract. The presented approach E. Berne, C. Steiner and other supporters of symbolic interactionism to the problem management life scenarios and it is shown that the scenario approach to behavior management is theoretically developed and practically tested. Analyzed some modern practical developments proposed for enhancing the impact of the change of life scenario.

Keywords: life script, contristari, methods change of life scenario.

Э. Берн в ряде своих работ [1; 2] достаточно глубоко затронул тематику управления жизненными сценариями. Понимая под термином «сценарий» «постепенно развертывающийся жизненный план, который формируется, как мы уже говорили, еще в раннем детстве в основном под влиянием родителей. Этот психологический импульс с большой силой толкает человека вперед, навстречу его судьбе, и очень часто независимо от его сопротивления или свободного выбора» [2], он, по сути, обозначил новую область научных психологических исследований и предложил оригинальный научный концептуальный подход к проблеме управления жизненными сценариями.

В том же русле понятие жизненного сценария и концепция управления жизненными сценариями трактуются и многими современными российскими и зарубежными исследователями. Так, Н.И. Козлов пишет: «Сценарий в психологии – жизненный план человека, созданный им ещё в детстве, под значительным влиянием родителей или близких людей. Психологический сценарий – это план действий жизненной драмы личности, который предписывает, где личность подойдет к концу своей

жизни и каким путем она будет к нему идти. <...> Маркером сценария является его повторяемость, что проявляется в воспроизводимости жизни, отношений как на уровне личной истории человека, так и на уровне истории других членов рода» [6].

Следует заметить (и это очень хорошо видно из приведенных выше определений), что термины «сценарий», «психологический сценарий», «сценарий жизни», «жизненный сценарий» в современной научной литературе в основном используются как синонимы. Под этими терминами понимается определенная устойчивая, в той или иной мере осознаваемая или вовсе неосознаваемая человеком, концепция его жизнедеятельности на продолжительный период времени, формирующаяся в самовосприятии человека под воздействием ряда внешних социальных, культурных и социально-психологических, а также внутриличностных факторов и реализующаяся через повторяющиеся, типовые схемы поведения. По мнению многих исследователей, особое место среди детерминант формирования жизненного сценария человека занимают события и обстоятельства жизни в раннем детском возрасте в диапазоне от двух-трех до девяти-десяти лет. Так, например, Н. Пузанова указывает, что «сценарий своей жизни и даже смерти человек формирует к 2–4 годам. Да-да, в 4 года ребенок уже имеет подробнейшую программу своей жизни и в деталях разработанный способ умирания. Разумеется, неосознанные. Все решения относительно своего земного бытия человек принимает сам, и они отражают его мнение об оптимальной стратегии выживания. То есть, ребенок решает, что действуя тем или иным способом он лучше приспособится к миру и обстоятельствам, легче адаптируется и, в итоге, выживет там, где мог бы погибнуть. До 5–7 лет сценарий «доводится» и утверждается, роль заучивается наизусть [5]. Эту же мысль продолжает Н.И. Козлов, он констатирует: «Ваш жизненный сценарий уже вами написан, и, как в любой истории, он имеет начало, середину и конец. В нем присутствуют герои, героини, злодеи, и второстепенные персонажи, также как и основная тема и отдельные сюжетные линии [6].

По мнению Э. Берна, К. Штайнера и многих других представителей символического интеракционизма, в процессе реализации жизненных сценариев время от времени возникают своего рода бифуркации – в их рамках возникают и разворачиваются, так называемые, контрсценарии. К. Штайнер подчеркивал, что «особенностью контрсценарного поведения является его неустойчивость» [10]. Причина этого свойства контрсценария заключается в том, что он представляет собой цепочку действий в противовес сценарию – успешно апробированной и устоявшейся модели

поведения. В отличие от сценарного поведения, сопровождающегося внутренним ощущением комфорта, по мнению К. Штайнера, в фазе контрсценария человек «испытывает глубокий, органический дискомфорт (который сопровождается поверхностным и неустойчивым ощущением благополучия) <...>. Этот дискомфорт связан с тем, что контрсценарное поведение нарушает запреты Злого Волшебника⁵⁷ и потому является пугающим» [10].

Таким образом, *контрсценарии* – это фрагменты сценария, реализующие в его рамках определенные функции, в частности: функции контроля и противодействия главной сценарной линии, а также функции поддержания позитивной самооценки и защиты «Я», адаптации, социализации и управления конфликтами. Реализуя эти функции, контрсценарии, несмотря на производимую посредством их внешнюю иллюзию несценарного или противоположного поведения, в действительности являются важной составляющей, продолжением и дополнением базового по отношению в нему сценария.

Последователи Э. Берна, поддерживая в целом его теорию психологических игр и сценарный подход, предложили ряд методик и практик управления жизненными сценариями. При этом первоначально особое внимание уделялось разработке техник распознавания типов сценариев психологических игр в наиболее распространенных малых группах (семейных группах и организационных коллективах). Так, Э. Берна описал сценарий победителя, а К. Штайнер выделил и описал трагический и банальный виды сценариев, а также сценарии беспомощности, неравенства и индивидуализма [10].

Аналогичными разработками занимались и российские исследователи. Так, С.А. Филин в соответствии с выделенными им тремя типами личности предложил различать *способосообразные* (нацеленные на поддержание известных человеку правильных форм поведения), *целенаправленные* (их носители ориентируются на реализацию целей, задаваемых внешней средой и значимыми объектами целеполагания «в пределах недостающих, дефицитных для их среды ресурсов») и *целеустремленные* (их носители «сами себе ставят цели и сами определяют способы их достижения <...и> обладают полным локусом контроля являясь как субъектами собственного целеполагания, так и субъектами выбора способов достижения целей») *жизненные сценарии* и даже предложил их графическое изображение [9], а Н.И. Козлов обратил внимание, что «сценарий жизни может быть

⁵⁷ Злой Волшебник – образное название одной из психологических ролей личности в символическом интеракционизме.

комичным или трагичным, восхитительным или скучным, вдохновляющим или позорным» [6]. Именно обнаружение распространенности и разнообразия *негативных жизненных сценариев* (отрицательно оцениваемых самим носителем сценария, его социальным окружением или обществом в целом) привело к тому, что впоследствии исследователями был сделан акцент на отработке практик консультирования по управлению жизненными сценариями [3; 4; 7; 8].

Психологи-практики в целом пришли к заключению, что «любой жизненный сценарий, даже уже у взрослого человека, можно переделать, переписать по-новому, предварительно освободившись от старого, неудачного сценария», но многие при этом считают, что «самостоятельно это сделать практически невозможно, не понимая всех бессознательных механизмов своей жизни и поведения» [7]. Однако есть реальная возможность управлять своей судьбой и «избавиться от своего старого, неудачного *сценария жизни* и написать себе новый сценарий по своему усмотрению, опираясь на свои истинные желания, потребности и потенциальные возможности» с помощью специалистов, опирающихся на применение «конвергентного метода, включающего трансактный анализ и гештальт-терапию» [7].

Н.И. Козлов в своей оценке возможности управления жизненным сценарием исходит из посылки, что события жизни могут развиваться драматично «при двух условиях: если ребенок рос в проблемной семье и если уже повзрослевший человек живет малоосознанной жизнью, не ставя цели» [6]. Напротив, если же ребенок родился и прожил детские годы в благополучной, «счастливой семье с мудрыми родителями», его жизненные сценарии с высокой вероятностью будут «светлыми, удачными, хорошими».

По представлениям Н.И. Козлова, во взрослом состоянии, если человек живет осознанно и ему не нравится его жизненный сценарий, он всегда может его переписать. «Что для этого нужно? – Начать жить осознанно. С чего начать? С постановки целей: на день, на неделю, на месяц, год – и на всю жизнь» «начать жить осознанно, продумать свои жизненные цели и ценности, поставить цели промежуточные, продумать стратегии и планы, далее подобрать наиболее оптимальные стратегии, освоить удачные образцы поведения» [6]. Иными словами, по мнению исследователя, целеформирование является одним из важнейших инструментов преобразования жизненных сценариев. На наш взгляд, этот инструмент хорошо работает лишь после реализации достаточно сложных процедур выхода человека за пределы своего негативного жизненного сценария.

Новые, «надсценарные» жизненные цели могут быть реализованы лишь при определенных, трудно реализуемых условиях, в частности, в ситуациях:

- вхождения человека в новую, существенно иную социальную среду (например, переезд на жительство в другой населенный пункт);
- появления в его ближайшем окружении позитивных и конструктивных лидеров, энергично поддерживающих иные жизненные сценарии;
- включения на длительный срок в закрытые позитивные, ориентированные на достижение высоких целей, группы (например, спортивные команды в период сборов);
- пребывания в экзистенциальных ситуациях с глубинными, личностно смыслообразующими психологическими переживаниями (переживание возможности смерти, пересмотра личных ценностей и т.п.);
- полное изменение образа жизни на длительный срок (речь идет о годах жизни), включая смену социального окружения, направленности и режима деятельности, места проживания (дауншифтинг, уход в монастырь, религиозную общину и проч.).

Некоторые из перечисленных ситуаций иногда используются в процессе консультирования и оказания практической помощи носителям негативных жизненных сценариев. Хорошо зарекомендовал себя метод полного изменения образа жизни. Причем иногда для переосмысления жизненного сценария бывает достаточно краткосрочного пребывания в абсолютно новой среде (например, выезд на неделю в лес или – проще – на абсолютно незнакомый, отдаленный от населенных пунктов, хутор). Менее затратным, но психологически более нагруженным и требующим хорошо организованного контроля является метод пребывания в экзистенциальных ситуациях (например, несколько дней пребывания в заключении: в тюрьме или – сложнее – в специально вырытой яме под открытым небом с полной имитацией всех тягот тюремной жизни).

Вполне можно согласиться с утверждением В. Миронова о том, что «по большому счету не существует хороших или плохих «программ» или убеждений – все они служат нам в каких-то ситуациях и в какой-то степени ограничивают. Так что если мы одни убеждения заменим на другие, то со временем они превратятся в такие же узкие рамки, которые скоро станут для нас «тесными»» [8]. Действительно, сценарные схемы по мере их апробации и «вживления» в повседневное поведение становятся самостоятельными сценариями, обретая власть над личностью, превращаясь, в своего рода, социально-психологические автоматизмы, они

всё менее осознаются самим человеком и обретают функции «самоосуществляющегося пророчества», то есть самореализуются.

Отталкиваясь от того, что «наш мозг не видит разницы между тем, что мы воображаем (видим, слышим, ощущаем, представляя что-либо) и тем, что испытываем в реальности», В. Миронов констатирует: «когда вы многократно мысленно прокручиваете в своем сознании желаемую картинку (вижу–слышу–чувствую–ощущаю), погрузившись в нее эмоционально, наша нервная система начинает реагировать на это воображаемое явление как на нечто реальное. Даже если это пока еще не случилось» [8]. На этом основаны и практические рекомендации психолога, в частности ряд предлагаемых им *ежедневных упражнений*:

- составление самоописаний»;
- описание своих способностей (возможностей);
- выбор новых убеждений и их рациональное и эмоционально-образное обоснование (например: «Люди живут по собственным сценариям так, как они хотят. И я прямо сейчас выбираю жизнь по своему сценарию»; «Для счастья и успеха люди постоянно повышают уровень своей жизни, они меняются и развиваются постоянно»);
- формирование новых ритуалов и привычек (например: «в конце каждого дня спрашивайте себя: Что я узнал(а) сегодня? Что нового я начал делать сегодня? Что мне доставило радость? Что делает меня счастливым?»);
- осуществление определенных, наделенных специальным смыслом, действий (например: «приложив руку к сердцу, громко назовите свои намерения (лучше это делать утром и вечером перед зеркалом). И в заключение произнесите: «Я намерена быть счастливой и успешной»») [8].

Упражнения, предлагаемые В. Мироновым, на наш взгляд, могут использоваться в практике работы с жизненными сценариями не только профессиональными психологами и консультантами в сфере персонального менеджмента, но и многими людьми, осознавшими необходимость коррекции или изменения своего жизненного сценария.

С. Ключникова, по-видимому, опираясь на идеи Дж. Мерфи, предлагает иной подход к изменению жизненного сценария, она рекомендует: «Начните с создания психологического мысленного кинофильма в своем воображении. Разбейте сценарий своей жизни на четыре основных кадра, дайте название каждому, внимательно посмотрите на себя со стороны. Все ли вас устраивает? Если не все, начните менять свой образ, затем программу. Когда мы меняем сценарий, то автоматически меняются и наши цели, то есть происходит фокусировка внимания на чем-то другом. В

результате перераспределения энергии, человек аккумулирует большую часть своих сил на чем-то более перспективном лично для него. Если вам удастся с этим справиться, ваши проблемы начнут рассасываться как густой туман, потому что сценарий судьбы это едва ли не самое важное, что нужно переделать. Это как локомотив поезда, какой вектор движения ему задать, туда направится и весь состав. Поэтому необходимо добиваться того, чтобы стрелка внутреннего компаса всегда была повернута к правильной цели. В этом случае вы станете талантливым сценаристом и хозяином собственной судьбы. Да осилит дорогу идущий!» [4].

Мы вполне можем согласиться с оценкой методик мысленного кинофильма в качестве действенных инструментов формирования новых жизненных сценариев, так как систематическая работа по уходу за «садом своего сознания» (Дж. Мерфи) через определенное время обязательно даст результаты. Но при этом необходимо сделать некоторую оговорку: ключевыми словами здесь являются слова «*систематическая работа над собой*», а для многих людей таковая в самостоятельном режиме возможна лишь на фоне возникшей экзистенциальной проблемы, скандального провала, личной драмы, когда зачастую негативный жизненный сценарий практически осуществлен и время, необходимое для исправления ошибок, уже упущено.

В целом разделяя оптимистический прогноз относительно управления жизненными сценариями, необходимо подчеркнуть, что работа над изменением жизненного сценария представляет собой продолжительную, систематическую, кропотливую, психологически и практически трудно осуществимую деятельность, результативность которой во многом зависит от меры мотивированности человека – носителя жизненного сценария к самоизменению, поэтому специально подобранные и рекомендованные специалистами практические методики и упражнения следует применять в комплексе с методами развития самомотивации, методиками целеформирования и разработкой программ саморазвития личности. Поскольку весьма важную роль в повышении результативности изменения жизненных сценариев играет внешняя жизненная среда человека, то во многих случаях в комплекс ежедневных практических мероприятий по изменению жизненного сценария необходимо включать и упражнения, нацеленные на корректировку взаимодействий с социальным окружением, прежде всего – с членами семьи, а также с родственниками, друзьями, а иногда – с соседями, коллегами по работе и досугу.

Литература

- [1] *Берн Э.* Люди, которые играют в игры. [электронный ресурс]: <http://www.libros.am/book/read/id/123073/slug/lyudi-kotorye-igrayut-v-igry-2> (дата обращения: 28.03.2017).
- [2] *Берн Э.* Судьба человека – жизненные планы. [электронный ресурс]: <https://www.psyoffice.ru/9/berne03/txt03.html> (дата обращения: 28.03.2017).
- [3] *Веселаго Е.* Эволюция метода системных расстановок (2008). [электронный ресурс]: http://www.psycholog-911.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=134:2010-05-15-16-57-32&catid=16:2010-05-15-20-36-28&Itemid=56 (дата обращения: 28.03.2017).
- [4] *Ключникова С.* Сценарий жизни. – [электронный ресурс] URL: <http://psychologist.com.ua/psychologist/index.php/o-zhizni/2161-scenariy-zhizni> (дата обращения: 28.03.2017).
- [5] *Пузанова Н.* Жизненные сценарии в судьбе человека. – [электронный ресурс]: <http://www.womansterritory.ru/otnosheniya/psihologiya/1671-zhiznennyye-scenarii-cheloveka.html> (дата обращения: 28.03.2017).
- [6] *Козлов Н.И.* Жизненный сценарий. – [электронный ресурс]: http://www.psychologos.ru/articles/view/zhiznennyu_scenariy (дата обращения: 28.03.2017).
- [7] *Матвеев О.В.* Сценарий жизни и судьбы человека – изменение. – [электронный ресурс]: <http://психоаналитик-матвеев.рф/psychoanaliz/scenarijj-zhizni-i-sudby-cheloveka-izmenenie/> (дата обращения: 28.03.2017).
- [8] *Миронов В.* С чего начать сценарий своей жизни? 20.06.2014. – [электронный ресурс] URL: <http://marinakalashnikova.ru/samorealizaciya/s-chego-nachat-scenarij-svoej-zhizni.html> (дата обращения: 28.03.2017).
- [9] *Филин С.А.* Личные цели и сценарий жизни. – [электронный ресурс] URL: http://www.kazid.kz/articles/personal_aims.pdf (дата обращения: 28.03.2017)
- [10] *Штайнер К.* Сценарии жизни людей. Школа Эрика Берна. – [электронный ресурс] URL: <http://bookitut.ru/Scenarii-zhizni-lyudej-Shkola-Erika-Berna.43.html#a43.Glava-6-Tranzaktnyj-analiz-scenariev> (дата обращения: 28.03.2017)

С.В. Щелокова
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Аннотация. В докладе рассматриваются условия использования технологического прогнозирования для принятия стратегических решений, рассмотрен опыт компаний, регулярно отслеживающих и прогнозирующих будущие изменения, а также достоинства и недостатки основных методов прогнозирования для построения сценариев.

Ключевые слова: стратегические решений, технологическое прогнозирование

Svetlana Shchelokova

STRATEGIC DECISIONS AND TECHNOLOGY FORECASTING

Abstract. The report discusses the conditions for using technological forecasting to make strategic decisions, examines the experience of companies that regularly monitor and predict future changes, as well as the advantages and disadvantages of the main prediction methods for building scenarios.

Key words: strategic decisions, technology forecasting

Those who have knowledge, don't predict.

Those who predict, don't have knowledge.

-Lao Tzu

Прогнозирование технологий в настоящее время является важной и популярной деятельностью компаний, которые стремятся быть готовыми к возможным технологическим изменениям как во всей отрасли, так и в продуктах и услугах, которые требуются потребителям.

Технологическое прогнозирование – это попытка выявления новых тенденций, совершенно новых технологий и новых факторов, которые могут возникнуть в результате взаимодействия таких факторов, как новые социальные проблемы, национальная политика и научные открытия и др.. Отдельные компании не могут контролировать и влиять на эти силы, в связи с чем им и приходится искать способы их «предсказания», в том числе и с целью разработки возможных сценариев развития технологий, а также управленческих сценариев.

Анализ новых технологий может помочь принять решения относительно широкого круга вопросов на разных институциональных уровнях, что порождает различные цели технологического прогнозирования:

- установления приоритетов в научно-исследовательской деятельности;
- решения об инвестициях в те или иные технологии;
- планирования и разработка новых продуктов и сервисов;
- решения в отношении лицензирования и патентования новых разработок;
- решения относительно разработки стратегии.

В рамках доклада будут рассматриваться основные группы вопросов, связанные с технологическим прогнозированием:

1) опыт компаний, которые регулярно прогнозируют возможные изменения в будущем. Ярким примером является компания IBM: она пережила несколько радикальных технологических изменений, начиная свою деятельность с выпуска печатных машинок. Вторым примером является компания Siemens, которая регулярно публикует журнал «Pictures of the future», где рассматриваются возможные сценарии развития различных продуктов, сервисов и отраслей.

2) классификация методов технологического прогнозирования: существует более 145 методов, используемых в технологическом прогнозировании. Эти методы и подходы, обладают своими достоинствами и недостатками, в связи с чем при построении прогнозов необходимо учитывать ограничения их применения. Каким образом можно повысить надежность количественных и качественных методов прогнозирования? Как компании или отрасли могут использовать технологические прогнозы?

Одна из важных переменных, с которой приходится сегодня иметь дело компаниям - это неопределенность в технологической сфере, поэтому для принятия стратегических решений в настоящих условиях компаниям важна деятельность по технологическому прогнозированию, обладающая высокими качественными характеристиками и выстроенная на основе системного подхода.

Литература

1. T. Modis, Predictions, 10 Years Later, Growth Dynamics, Geneva, Switzerland, 2002.
2. B. Ramadurai, N. Becattini, CLASSIFICATION OF TECHNOLOGY FORECASTING METHODS: STRENGTHS, WEAKNESSES AND INTEGRABILITY ANALYSES, 2013

Научное электронное издание

**ХVIII МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И БИЗНЕСА
«СЦЕНАРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ИСТОКИ, ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ»**

ISBN 978-5-906783-65-3

