УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

Факултет „Икономика на инфраструктурата”

Катедра „Национална и регионална сигурност”

====================================================================

**Сценарийно планиране и счупени прозорци**

*Академично слово*

на проф. д-р Димитър Димитров, Ръководител на катедра „Национална и регионална сигурност”, произнесено на 23 октомври 2012 г. на заседание на Факултетния

съвет на Факултет „Икономика на инфраструктурата”, УНСС

Уважаеми господин Ректор,

Уважаеми господин Декан,

Уважаеми членове на Факултетния съвет,

Скъпи гости, колеги и приятели,

Най-напред искам да благодаря на всички, които ми помогнаха през годините да извървя този професионален път, достигайки до академичната длъжност „Професор на УНСС”. Затова благодаря на моето семейство, колегите от катедрата, колегите от факултета и членовете на факултетния съвет, ректорското ръководство, персонално на проф. Стати Статев, проф. Борислав Борисов, проф. Димитър Йорданов Димитров, проф. Тилчо Иванов, проф. ген. (о.р.) Стоян Андреев, ген. (о.р.) Йоханес Гербер, проф. Дейвид Грийнууд, проф. Йосиф Илиев, проф. Иван Георгиев, включително моите докторанти и студенти, както и много други, от които съм се учил, слушал, обменял идеи и понякога спорил.

Искам да изразя своята благодарност и удовлетворение от мненията и препоръките на колегите от уважаваното Научно жури с председател проф. Христо Първанов, които ми помогнаха и за настоящата процедура и за бъдещето ми развитие.

Има много празноти в човешкото познание и една от тях е защо харесваме едни неща, а други не. Така се случи, че на мен ми харесаха и продължават да ми харесват изследователската работа, преподаването, стремежът да се намери и реши даден обществен проблем. Образованието и професията дават определено отражение върху личността, изказа, мисленето. В резултат на всичко това аз се научих да мисля в алтернативни категории, свързани с ресурси, свързани с управление, свързани с резултати. Научих, че животът винаги е по-пъстър и по-богат от моделите, които с две думи обясняват нещата. И наистина това е висш пилотаж в науката да обхванеш многообразието и да го синтезираш с две думи. Нещо от това се учи от книгите, нещо от учителите, нещо от живота, но има и нещо неуловимо. Това ми е помагало и за предишната хабилитация по икономически анализ и планиране и при сегашната процедура с акцент върху сценарийното планиране.

Много хора в момента ме питат бързо ли мина процедурата за професор. Формално това продължи около една година, но реално – тридесет и една години, от момента, в който кандидатствах в УНСС (тогавашния ВИИ „Карл Маркс”) през далечната 1981 г. Случайно или неслучайно вече двадесет и няколко години се занимавам с проблемите на икономиката на отбраната и сигурността. Всеки има различни виждания за отбраната и сигурността, но със сигурност това е голям ресурсен проблем, с чисто икономически измерения, които дават огромно отражение върху държавите, икономиките и обществата.

Много велики умове са се занимавали с тези проблеми. Още Адам Смит в своя класически труд „Богатството на народите”, книга Пета, посочва трите основни задължения на владетеля (държавата). Със съвременната терминология те звучат така – да осигури отбраната на страната, да гарантира вътрешния ред и правосъдие, да изгради модерна инфраструктура. Списъкът на цитатите може да бъде много дълъг, но аз ще спомена само още два източника – Декларацията на независимостта на Томас Джеферсън и Конституцията на Република България. Винаги става въпрос за сигурност – сигурност на държавата и сигурност на гражданите.

Сигурността и икономическото развитие са неделими. Ние изследваме многобройните връзки и зависимости между тях, както и ресурсите, необходими за функционирането и развитието на сектора за сигурност и отбрана в условията на глобализацията.

Сигурността е навсякъде около нас – в сигурността на сградите, пожарната безопасност, информационната сигурност, свободата да изразяваме своето мнение, да вземаме собствени национални решения, да не живеем в страх – в къщи или на улицата.

Сигурността и икономиката вървят ръка за ръка – да говоря ли за енергийната сигурност, екологичната сигурност, киберсигурността, морските пирати и много други аспекти. България е в НАТО и в Европейския съюз и има много международни ангажименти, което променя приоритетите, но това винаги е подчинено на задълженията на владетеля (по Адам Смит).

Сигурността и отбраната не са само консуматори на обществени ресурси. Понякога инвестициите във военни проекти са с огромен ефект за цялото човечество – само ще спомена космическите програми, които развиха хиляди нови продукти в други сектори (например тефлона), компютрите, Интернет, авиацията, методи за изследване и още много други очаквани и неочаквани ефекти в гражданските сектори на икономиката. Но главният принос на отбраната и сигурността е в защитата на гражданите и обществото.

Тук в УНСС често се сравняваме кой с какъв сектор се занимава и колко по-важен и по-голям е неговият обект на изследване. Следвайки тази линия, аз ще кажа, че в сектора за сигурност и отбрана се преразпределят официално около 4-5 % от БВП на България със заетост от около 300 хиляди души. Къде на шега, къде наистина, ако прибавим черната и сивата икономика, корупцията, контрабандата, трафика на хора и други незаконни дейности, в които се въртят огромни ресурси, ще видим, че става въпрос за огромен икономически проблем и рационално използване на достъпните ресурси за гарантиране на сигурността на обществото и на гражданите.

В условията на съвременния свят има много възможности, но има и много предизвикателства. Това, което се случва днес, в настоящия момент, е сборен резултат на много други процеси, които са се случили в миналото и вероятно ще оформят и нашето бъдеще. В личен план неслучайно казах, че тази хабилитационна процедура за професор започна преди тридесет и една години. Тя продължи през студентски конференции, публикации още като студент на научни конференции на катедра „Икономика на промишлеността”, участие в научни проекти, преподавателска дейност, специализации в Германия и Холандия, две книги, публикувани в чужбина. Всичко това бе осъществено с постоянство в изследванията в областта на икономиката на отбраната и сигурността, както и със съдействието на колеги и приятели, с които сме работили преди 10-15-20 години. Всяко събитие се случваше, защото преди 10-15 години се е случило друго събитие – публикация, конференция, съвместна дейност.

Това беше и един от факторите, който ме насочи към инструментариума на сценарийното планиране. Сценарийното планиране дава огромни възможности – хем да мислим алтернативно, хем да мислим и за немислимото (по Херман Кан, един от създателите на този метод). При човека мисленето понякога е като поведението на щрауса. Сценарийното планиране ни кара да си извадим главата от пясъка и да погледнем зад близките дюни, както и да опишем миража, появяващ се на хоризонта. Понякога зад образа на този мираж се крие реалността.

Сценарийното планиране е като една голяма и красива приказка, в която има наука (Ранд корпорейшън), връзка на науката с бизнеса (Станфордския изследователски институт (SRI) , бизнес приложение с огромен ефект (Шел през 70-те години), развитие на метода и, разбира се, военните, които стоят в основата на този проект и разработването на този инструментариум. Държавата (пак по Адам Смит) си е свършила добре работата.

Сценарийното планиране е ценен инструмент, който помага за ориентация в трудни времена. Като подход е разработено в РАНД корпорейшън за въоръжените сили след Втората световна война и е адаптирано от Херман Кан през 60-те години като бизнес инструмент. Най-известната му употреба е от Пиер Вак и Тед Нюланд в Шел през 70-те години на миналия век, за да се проучи влиянието върху цените на петрола чрез анализ на определен брой потенциални сценарии.

Подходът на сценарийното планиране има забележителни успехи. Шел показва на практика как може да се използва – в резултат на предприетите мерки и избрани стратегии чрез анализ на сценарии Шел изпреварва конкуренцията и остава една от най-големите петролни компании след петролния шок. В Южна Африка разработването на такса наречените „Mont Fleur” сценарии помогна в значителна степен за придвижването на страната от апартейд към демокрация[[1]](#footnote-1).

Сценарийното планиране е комбинация от анализ на сценарии и стратегическо планиране. То е насочено към систематично проучване на алтернативни пътища на развитие от външния свят и последиците от това за нашия собствен бизнес, отрасъл или област на изследване. Няма универсален метод за сценарийно планиране. Съществуват голям брой методи и техники за генериране и използване на сценарии в контекста на планирането и вземането на решения. Ако не друго, сценарийното планиране може да се разглежда като отношение, подход към бъдещето в комбинация с набор от методи.

Сценариите са истории на възможните бъдещи състояния, разказани по такъв начин, че да информират тези, които вземат решенията в настоящето. Има много начини да бъде показан един сценарий, но като цяло всички сценарии:

* Подреждат нашите виждания относно бъдещето;
* Полезни са в ситуации с висока неопределеност и голяма важност;
* Свързват описанията на бъдещето с настоящето чрез поредица от причинно-следствени връзки;
* Те са (или би трябвало да бъдат) правдоподобни, вътрешно последователни, както и интересни за тяхната целева аудитория.

Сценариите като цяло имат качествен компонент – текст, разказ или описателна част, и количествен компонент – числа и данни, които илюстрират и подкрепят историята. Анализът на различните сценарии ще изисква различен баланс между описателната част и фактологията.

Сценарият е инструмент за анализ на политиката, който описва възможен набор от бъдещи състояния. Най-полезните сценарии (за корпорации, политици и тези, които вземат решения) са тези, които очертават поведението на важни променливи във времето. При този подход, количествените данни подкрепят и обогатяват текстовата част, в която се описват важни събития и тенденции, които оформят променливите.

Историята на използването на сценариите като средство за подготовка за ситуации с висока неопределеност и проверка на очакваните резултати датира още от времето на Древен Китай и неговите военни стратегии. Моят личен интерес към разработването на сценарии и сценарийното планиране също бе провокиран от Китай и по-точно от книгата[[2]](#footnote-2) „Marine Science & Technology in China: A Road­map to 2050” на Китайската академия на науките. Въпреки първоначалните познания за подобни прогнози за бъдещето, всъщност се оказа, че използването на сценарии е една област от човешкото познание и наука, която вече се е развила и е добре структурирана като изследвания, проекти, институции и методологии.

През цялата история на човечеството могат да се намерят различни доказателства за използването на алтернативни реалности (алтернативни бъдещи състояния) в процеса на избор и вземане на решения. Разбира се, войните през човешката история дават много добро поле за изпитване на този начин на мислене, защото военното дело или изобщо областта на отбраната и сигурността се характеризира с висока степен на неопределеност, съществуване и поява на много и различни влияещи фактори. И накрая, войните са начин за емпирична проверка на предположенията и допусканията, използвани в сценарийното планиране – едната страна печели, а другата губи войната или битката. Интерес предизвиква и използването на сценарийното планиране в бизнеса през 50-те години на миналия век, когато то за първи път, благодарение на усилията на плеяда от изследователи и институции, излиза от рамката на отбраната и сигурността и намира приложение за бизнес операции.

Корените на сценарийното планиране имат два основни източника. Първият е футуризмът, където анализът на сценарии се превръща във важен метод и удобен за представяне формат. Вторият източник е в областта на стратегиите и стратегическото управление, където от началото на 70-те години на миналия век изследователи и мениджъри търсят нови и по-подходящи инструменти за изследване на сложни проблеми. Докато футуристите използват сценариите като средство за анализ, дебат и комуникиране на „големите въпроси”, стратезите се интересуват от сценариите като мощен инструмент за планиране. Въпросите вече не са както преди: „какво може да се случи?”, а по-скоро „какво трябва да се направи?” Един нов, трети източник на сценарийното планиране се появява през 90-те години, произлизащ от традиционното организационно развитие и обучение. Организационното обучение, споделените визии, колективно разработените стратегии станаха въпроси от първостепенна важност. Оказа се, че техниките за разработване на сценарии от смесени работни групи са много добър формат за този род дейности.

Областта на футуризма датира от древните пророци, както и мечтатели и творци като Томас Мор (Утопия 1516), Франсис Бейкън (The New Atlantis, 1626) и Едуард Белами (Looking Backwards, 1888). В по-модерната си форма футуризмът се връща към 1940-те и 1950-те, когато хора като Бертран де Жувенел, Робърт Юнг и Херман Кан разработват методологии и перспективи за справяне с бъдещето. Европейската школа, представлявана от Жувенел и Юнг, а по късно от Copenhagen Institute for Future Studies и Swedish Secretariat for Future Studies, е ориентирана към изследвания на качествени характеристики и политики в по-голяма степен, отколкото американската[[3]](#footnote-3). Фокусът е по-скоро върху възможните и желаните бъдещи състояния, отколкото върху вероятните. През златните години на 1970-те са създадени многобройни институции и организации, посветени на изследването на бъдещето. Футурологията става академична дисциплина, с магистърски степени и всякакви други атрибути на науката. Изчерпателните и обширни изследвания на бъдещето са насочени към големите въпроси като световните природни ресурси, растежа на населението, конфликтите север-юг и даже следващите 200 години (заглавието на книгата на Херман Кан от 1978 г.). Най-известните продукти на това време са вероятно „Границите на растежа” на Римския клуб и бестселърите на Алвин Тофлър “Future Shock” (1973), както и на и Даниел Бел „Пост-индустриалното общество” (1976). Различни държавни институции широко възприемат като инструментариум разработването на сценарии и сценарийното планиране става почти като част ежедневието.

Изобщо изследванията на бъдещето бележат бурен растеж и това е показателно даже по търсенето на точното наименование на това направление за изследване. Примери за това са имена като футурология, футуризъм, прогнозиране, перспективизъм, технологично прогнозиране, оценка на технологии, дългосрочно планиране, както и изследвания на бъдещите състояния. Те оформят цялата гама от търсения и направления на работа.

Втората световна война послужи като катализатор на изследванията на сложни системи. Критичните изпитания на войните събраха на едно място социолози, физици, математици, логици и психолози, за да работят заедно по проблеми, които са извън обхвата на всяка индивидуална дисциплина. Те изследваха естеството на сложните системи по време на война, за да ги управляват по-ефективно, като ги трансформират в математически модели. Тези изследвания на операциите помогнаха на военните командири да поставят на подходящите места все още скъпите и редки радарни инсталации, да преценят колко кораба са необходими за патрулиране в определен район и други.

На пръв поглед парадоксално, но Втората световна война мобилизира голям брой учени и изследователи в много нови области за изследване и послужи като опитна лаборатория за редица нови открития. Могат да бъдат дадени много примери от областта на компютрите, радарите, атомната енергия и др.

След края на войната някои от тези теории на игрите и техники за анализ на решения бяха адаптирани за бизнес цели. Непосредствено след войната беше създадена RAND Corporation с цел изследване на нови оръжейни технологии. Като част от екипа на РАНД основоположникът на сценарийното планиране Херман Кан въведе сценарийното мислене, което има за цел чрез подробен анализ и въображение да бъде изготвен такъв описателен доклад, че все едно е написан от хората, които живеят в бъдещето[[4]](#footnote-4).

Писателят Лео Ростън предлага за тези доклади да се използва терминът „сценарий”, основаващ се на холивудската терминология. Херман Кан възприема идеята, защото харесва акцента, който терминът „сценарий” дава не толкова върху прогнозирането, но върху създаването на правдоподобна история или мит.

Когато Кан основава института „Хъдсън” в средата на 1960-те, той задълбочава изследванията си в истории за бъдещето, които имат за цел да помогнат на хората да преодолеят своите мисловни бариери, да мислят за „немислимото”. Той става известен с идеята си, че най-добрият начин за предотвратяване на ядрена война е да опише подробно какво ще се случи, ако войната избухне.

Междувременно Университетът в Станфорд създава Станфордския изследователски институт (SRI) през 1947 г., за да предложи на бизнеса мислене, насочено към бъдещето чрез обединяване на естествените науки, изследването на операциите, икономиката, политиката и военната наука.

Краят на 60-те години бележи завой в изследванията на бъдещето, предизвикан от Виетнамската война. По заявка на Министерството на образованието SRI започват да използват различни методи, от линейни числови прогнози до литературни проучвания на утопии и анти­утопии от научната фантастика, за да създадат правдоподобни сценарии за САЩ до 2000 година. Междувременно проф. Джей Форестър от Масачузетския технологичен институт разработва концепцията си за описание на веригите за доставки и търсенето[[5]](#footnote-5). Известният модел на Римския клуб е разработен през 1970 г., използвайки едни и същи концепции за обратна връзка. Този модел наблюдава пет ключови променливи – населението, производството на храни, промишленото производство, замърсяването и природни ресурси. Всички сценарии, които бяха симулирани с този модел, показваха едно и също – изглежда, че растежът излиза извън контрол. Резултатите са публикувани в „Границите на растежа” през 1972 г. и все още предизвикват енергични спорове и в наши дни. Авторите на изследването обаче продължават да твърдят, че те не предсказват бъдещето с тези модели, а са разработили модел за симулации, който ще помогне на човечеството да навлезе в проблемите и детайлите на растежа и ще инициира обществен дебат.

През 1960-те години Институтът „Хъдсън” започна да търси корпоративни спонсори и привлече компании като Shell, Corning, IBM и General Motors за този стил на мислене в бъдещето[[6]](#footnote-6).

С навлизането на компютрите в началото на 70-те години се появяват нови възможности, които обаче са слабо използвани. По това време образецът в планирането е американската корпорация General Electric (GE). Нейният планиращ подход се основава на планиране отгоре-надолу, като се използват компютърни модели, форми и графики.

GE използва сценариите като част от процеса на планиране при изследване на природните фактори, които влияят върху бизнеса. Чрез използване на метода Делфи се установяват и верифицират критичните променливи и показатели, като същевременно се прави кръстосан анализ на въздействието и анализ на въздействието на тренда, за да се оценят последиците от взаимодействията между критичните променливи и показатели. Методът за колективни експертни оценки или техниката Делфи е разработена от RAND корпорейшън през 50-те години на миналия век като метод за събиране на информация за бъдещето. Въз основа на индивидуалните преценки на експертите за вероятността за дадено събитие се търси съгласуваност между отговорите, така че да се оформят тенденции в развитието на даден процес.

GE първи използват подхода, при който кръстосаните въздействия на вероятните развития се разглеждат качествено, с отбелязване на плюс или минус, което довежда до разработване на вероятните сценарии за околната среда.

По това време системата за планиране в Шел (Royal Dutch/ Shell Group) прилича много на системата за планиране в GE. Един от пионерите в сценарийното планиране Пиер Вак отбелязва, че тогавашното планиране в Шел е доста физически ориентирано – насочено към координация на бизнеса и спазване на план графици за създаване и експлоатиране на нови съоръжения. Постепенно планирането става все по-финансово ориентирано, с включени научни изследвания и икономически оценки от гледна точка на възвращаемостта на проектите. През 1965 г. Шел въвежда нова техника за планиране, наречена United Planning Machinery (UPM), която дава възможност да се планира цялата поредица от дейности – от добива на нефт до продажбата на петролни продукти в бензиностанциите за 6 години напред[[7]](#footnote-7). Въпреки това Вак смята, че даже 6 години са кратък период за планиране за големите петролни компании и инициира проучване, което да разгледа позицията на Шел до 2000 година. През 1969-70 г. ключови ръководители и специалисти на Шел участват в проучване, в което излагат своите очаквания до 1985 г. Проучването показа, че състоянието на петролния бизнес в предсказуема среда, в която цените на петрола се определят на базата на предсказуеми фактори на търсенето и предлагането, няма да продължи дълго. Очакванията са за засилване на ролята на страните производителки на петрол в Близкия изток, което по различни причини може да предизвика големи увеличения на цените на петрола. Изследователите обаче се сблъскват със следващия проблем – как да инкорпорират тези резултати във фирмената култура на Шел. Това е голямо предизвикателство как тези сценарии да достигнат до своите евентуални потребители. Представянето на един механичен сбор от сценарии може да не предизвика никаква реакция в управлението на фирмата. Обратно, мислейки за алтернативни бъдещи състояния, само идеята за това, че цените на петрола могат рязко да се променят предизвиква силен интерес и концентрация на вниманието. Тези усилия не са напразни. След арабско-израелските войни през 70-те години цените на петрола наистина скачат рязко след наложеното петролно ембарго от страните производителки. Това довежда до много промени – депресия в световната икономика, промени в веригите за доставки и промени в нагласите и очакванията. Мениджърите на Шел обаче успяват да предвидят тези промени, изследвайки ключови променливи чрез сценарийно планиране, като отчитат неопределеността. Те предприемат редица мерки за намаляване на риска чрез промяна на доставчиците, нови производства, увеличаване на запасите и други, така че да смекчат последиците от петролния шок. До края на 70-те години на миналия век сценарийното планиране е възприето от значителна част от компаниите, включени в класацията Fortune 1000 на списание Fortune за най-големите компании в света. Около три четвърти от фирмите са приели този подход след петролния шок.

Появи се необходимостта за справяне с предизвикателството как да се действа в лицето на неизвестени и несигурни бъдещи състояния. Този въпрос бе разгледан от различни организации и институции като РАНД корпорейшън, Délégation à l’Action Régionale et à l’Aménagement du Territoire (DATAR) и Шел. Всяка от тези организации разви свой собствен подход, отразяващ нейното интелектуално наследство, стил и организационни нужди[[8]](#footnote-8). Развитието на сценарийното планиране в Шел особено интересно, което показва как разнообразните идеи оформят един от най-успешните екипи за сценарийно планиране.

Ръководителите на екипа за сценарийно планиране в Шел по това време Пиер Вак и Тед Нюланд са запознати много добре с работата на Херман Кан в РАНД корпорейшън. Шел имат и близки отношения с Института Хъдсън още от 60-те години, където Кан работи по приложението на сценарийното планиране извън отбраната и сигурността. Обаче Вак и Нюланд доразвиват по един уникален начин идеите на сценарийното планиране и показват как те могат да бъдат използвани. Вак вече има опит в сценариите от френския клон на Шел. Увлечен по източните учения, той даже се консултира със своя духовен водач от Индия, който го съветва да се отнася към работата си така както към йога упражненията – с пълно себеотдаване.

По това време прогнозирането е по същество иконометрична дейност, която се състои в търсене на законите на развитието, обясняване на дадено явление и прилагане на наученото към бъдещето. По този начин е възможно да се направят прогнози от нечий офис за елементи и обекти, с които никога не сте имали контакт. Това се възприема като правило. Пиер Вак смята, че вместо иконометрични изчисления, основаващи се на световната статистика, бизнесът има нужда от много по-фин и детайлен поглед, първо, върху движещите сили, и второ върху причините и следствията, които определят пазара. Този подход е много по-труден и взискателен от обикновеното прогнозиране, но изпълнителните директори в Шел бързо виждат разликата и дейността на Вак се разширява много бързо във Франция и след това на международно ниво в Шел. Според Вак това е и голяма отговорност, защото прилагането на сценарийното планиране изисква наблюдаването на все повече и повече параметри.

Методологията за сценарийно планиране е разработена за бизнеса през 60-те и 70-те години на миналия век. В средата на 70-те Шел успешно използва сценарийното планиране, за да определи своята стратегия, която би дала възможност на компанията да се възстанови от шока при удвояване и утрояване на цената на суровия петрол. Освен това при настъпилата криза в петролния бранш Шел успяват да изкупят танкери и технологии на много изгодни цени. Когато цените на петрола се възстановяват на предишните по-ниски нива, Шел е в най-добрата позиция да расте и да просперира. Всичко това става възможно, защото Шел са репетирали точно такъв сценарий на петролна криза две години преди това всъщност да се случи!

Оттогава сценарийното планиране е използвано от държави, фирми, неправителствени организации, в публичния и частния сектор по всякакви проблеми. През 80-те години интересът към сценарийното планиране се променя. Заплахата от шоково покачване на цените на петрола намалява, освен това рецесията намалява размера на управленския персонал и съответно хората, които се занимават със сценарийно планиране в корпорациите. Това от своя страна доведе до преразглеждане на подхода и през 1985 г. Майкъл Портър се върна към основите и предложи концепцията за пазарните сили като фон за планиране на корпорациите. Той счита, че сценариите са важни инструменти за осъзнаване на промените и тенденциите и препоръчва използването на сценариите като съществен елемент на анализа на чувствителността на стратегическите планове[[9]](#footnote-9).

Корпорациите работят в един свят и околна среда, които подлежат на внезапна промяна. Това изисква все по-голям капацитет, за да се разберат промените, които се случват около тях, и поражда необходимостта от разглеждане и симулиране на алтернативни бъдещи състояния. Това помага при проучването и избора на съответните стратегии за адаптация към променящия се свят. Това е сърцевината на сценарийното планиране.

Окуражени от своя опит в използването на сценарийното планиране, Шел продължават своята работа и до днес и правят достъпни за широката публика редица от своите сценарии чрез своя уебсайт на Shell <http://www.shell.com/strategy>. Те включват по-дългосрочна гледна точка на енергийните нужди до 2050, както и историята на сценарийното планиране. Съществуват и много други организации и структури, които активно работят в областта на сценариите и сценарийното планиране, които са показани в приложението към текста.

Например в Южна Африка през 1992 г. разнородна група от 22 видни учени, политици, администратори, синдикалисти и бизнесмени от целия идеологически спектър разработват сценарии за необходимите политически, икономически и социални условия за успешен преход от апартейд към демокрация и растеж. Така наречените сценарии „Mont Fleur „ са резултат на този уникален диалог. С тяхното използване и най-вече детайлно обсъждане групата от експерти е била в състояние да очертае възможните пътища за развитие и клопките пред очакваното управление на Нелсън Мандела. Тази дейност, наред с обсъждането на други стратегически въпроси, доведе до успешното приключване на преговорите по това време и успешен преход към демокрация.

По принцип съществуват голям брой сценарии, които са на разположение в интернет. Разработени са и сценарии за развитието на Европейската отбранителна индустриална технологична база[[10]](#footnote-10).

Има смисъл сценариите да се преразглеждат макар и със закъснение и в исторически план, след като вече реалността е достигнала до техния въображаем времеви хоризонт. Подходящ пример са четирите сценария, публикувани на сайта на ЦРУ от Съвета за национално разузнаване на САЩ[[11]](#footnote-11). Както в Европа, така и в Съединените щати публикациите включват споменаване на заплахата от тероризма, включително и ислямския тероризъм, но не се говори за „войната срещу тероризма”. Това е разбираемо, тъй като те са написани преди 11 септември 2001 г. Сценариите не са прогнози, но ни водят към бъдещето: много от елементите, посочени в докладите, са очевидни. Вземащите решения , които са използвали тези и други подобни доклади, ще бъдат по-добре подготвени за днешния свят (чиято реалност се състои от елементи на няколко сценария), отколкото тези, които просто са екстраполирали сегашната ситуация.

Някои сценарии са представени просто като написана история в разказвателна форма. Други се съсредоточават върху таблици или графики на количествени показатели – набор от числа. Повечето сценарии съчетават и двете. На практика текстовото описание и данните се подкрепят и допълват помежду си. Тъй като сценариите са истории, необходимостта от описателна част обикновено е ясна. Ролята на данните понякога не е толкова очевидна. Има няколко задачи на количествения анализ на сценариите:

1. Да изясни условията и механизмите за осъществяване на сценария или сценариите;

2. Да покаже противоречията в логическите и мисловните модели, върху които стъпват сценариите;

3. Да покаже обхвата на възможните последици в рамките на описателната част;

4. Да илюстрира количествено даден описателен сценарий;

5. Да направи сценарийното проучване по такъв начин, че то да е повторимо, да може да се разшири при необходимост и да се използва и за други случаи.

В замяна на това описателната част на сценария поддържа точността на количествения анализ. Много е лесно да се увлечете от привидната строгост и прецизност на количествения компютърен модел. Понякога обаче неопределеността е толкова голяма, а състоянието на знания е толкова ограничено, че компютърните модели са принудени да изключат определени елементи в реалния свят. Понякога изключените елементи имат критична важност за проблема, който ни интересува – например специфична фирмена култура или национални особености. В такива случаи описателната част може да изведе тези елементи на преден план.

Въпреки различните видове сценарии и методологиите при тяхното разработване всички те имат общи характеристики. Като цяло те са описания, разкази, повествования за това, което може се случи в бъдеще. Затова на настоящия етап сценариите и сценарийното планиране се използват масово, при разработването на продукти, стратегическо управление и много други бизнес процеси: стратегическо планиране, организационно обучение, изграждането на колективна идентичност и много други дейности. Повече от половината от Топ 1000 компании в Европа използват сценарии и сценарийно планиране[[12]](#footnote-12). Сценариите са образи на бъдещето, които, въпреки това, често са интерпретации на настоящите реалности. Сценариите са вътрешно последователни, взаимно различни и правдоподобни истории за бъдещето. Сценариите не са предсказания, екстраполации и със сигурност не са научна фантастика.

Също така, сценариите не трябва да се тълкуват като „добри” или „лоши”. Сценариите не са равнозначни на стратегия или политика, тъй като сценариите описват околната среда или обкръжението на дадена организация, а не собствените й стратегически или политически решения.

Трябва да се каже и това, че повечето допускания при използването на метода на сценариите са, че бъдещето не може да бъде предсказано. В наши дни има толкова много неопределеност в бъдещето развитие, че е почти невъзможно да направи точна прогноза за нашия свят след много години.



Фигура 1. Връзка между възможни, вероятни и желани бъдещи състояния[[13]](#footnote-13)

Бъдещи състояния (futures). Състоят се от Възможни бъдещи състояния – (Possible futures) – това е целият възможен обхват на проблема, проектиран в бъдещето. Възможните бъдещи състояния са сбор от Вероятни бъдещи състояния (probable futures), някои от които са Желани бъдещи състояния (desired futures). Желаните бъдещи състояния всъщност би трябвало да са по-близките и далечните цели на политиката в дадената област.

Пътища за достигане до бъдещите състояния – от своя страна се разделят на възможни, вероятни и желани, в зависимост от това докъде водят.

Сценариите могат да включват както бъдещите състояния и пътя до тях, така и само да се фокусират върху бъдещото състояние.



Фигура 2. Обхват на прогнозирането и сценариите във времето[[14]](#footnote-14)

Множеството от визии и сценарии би помогнало на тези, които вземат решения, да имат предвид възможните бъдещи състояния и да предприемат такива действия и мерки, с цел придвижване към желаните състояния и избягване на нежеланите.

При използването на сценарийното планиране се разглеждат въпроси от типа „Какво е неизвестно”, „Какво е неизбежно да се случи”, „Кои са движещите сили на..”. В областта на сценарийното планиране терминът сценарий се използва по два различни начина. При първия начин имаме снимка, образ на изследваното явление в определен момент от времето, или с други думи, описание на състоянието на основните променливи на явлението и средата в даден отрязък от време. При втория начин имаме описание на еволюцията или прехода от сегашното състояние до едно или няколко бъдещи състояния. Вторият начин е предпочитан, тъй като при него има възможност да се покаже причинно-следствената връзка между последователните събития, решения и обстоятелства, които започват от сегашното състояние. Възможно е и прилагането на формализирани количествени методи при използването на втория подход.

Сценариите трябва да бъдат правдоподобни, със собствена логика и последователност, взаимно различаващи се. След това тези сценарии се валидират от експерти за тяхната правдоподобност и уместност за възможните бъдещи състояния.

Накрая може би ще се запитате къде са счупените прозорци от заглавието на академичното слово. Колкото и странно да звучи, счупените прозорци показват бъдещето. В моя случай много хора ме питаха какво ще правя след професурата и моят отговор е, че ще продължа да се занимавам с икономически анализ и планиране в отбраната и сигурността, сценарийно планиране и, обърнете внимание, теорията на счупените прозорци. Сигурно сте забелязали, че ако в една къща има един –два счупени прозореца и ако собственикът не обръща внимание на това и не ги ремонтира, след време броят на счупените прозорци се увеличава и то лавинообразно. Често пъти рухва и самата къща.

Тази теория, съчетана със сценарийното планиране, ще ни помогне да видим и разберем своевременно къде са счупените прозорци в нашата сигурност, в нашата държава и в нашето общество. Дали това са двойките на матурите, или броят на рано напусналите ученици, дали това са забрадките и брадите на религиозните фундаменталисти, или „дребната” престъпност по селата, която ги обезлюдява, изчезващата природа, дали това са бежанците, емигрантите и/или имигрантите, това ще покаже бъдещето. Нашето призвание обаче като учени и изследователи от УНСС - водещият университет на България - е да се опитаме да намерим тези счупени прозорци, тези засега невидими пукнатини в обществената сплав, за да можем да управляваме разумно тези процеси. Нашето знание е нашата сила.

За мен е чест да бъда „Професор на УНСС” и да продължавам да работя с всички колеги от катедрата, факултета и УНСС за осъществяването на нашите образователни и научни цели.

Благодаря за вниманието.

1. <http://www.gbn.org/public/gbnstory/downloads/gbn\_mont\_fleur.pdf>. [↑](#footnote-ref-1)
2. Chinese Academy of Sciences, Marine Science & Technology in China: A Roadmap to 2050, Jianhai Xiang Editor, Science Press Beijing and Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010. [↑](#footnote-ref-2)
3. Mats Lindgren and Hans Bandhold, Scenario Planning The link between future and strategy, Revised and updated edition, Second edition 2009, Published by Palgrave Macmillan, p. 34. [↑](#footnote-ref-3)
4. Scenarios in Marketing: From Vision to Decision, Edited by Gill Ringland and Laurie Young, 2006, John Wiley & Sons Ltd, p. 207. [↑](#footnote-ref-4)
5. Thomas J. Chermack, Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Aaassess Scenarios, 2011, Berrett-Koehler Publishers, Inc. [↑](#footnote-ref-5)
6. Thomas j. Chermack, Scenario Planning in Organizations: How to Create, a, And Assess Scenarios, 2011, Berrett-Koehler Publishers, Inc. [↑](#footnote-ref-6)
7. Scenarios in Marketing: From Vision to Decision, Edited by Gill Ringland and Laurie Young, 2006, John Wiley & Sons Ltd, p. 212. [↑](#footnote-ref-7)
8. Michel Godet with Régine Monti, Francis Meunier, and Fabrice Roubelat, A TOOL-BOX FOR SCENARIO PLANNING, The Millennium Project Futures Research Methodology—V3.0, p. 32. [↑](#footnote-ref-8)
9. Scenarios in Marketing: From Vision to Decision, Edited by Gill Ringland and Laurie Young, 2006, John Wiley & Sons Ltd, p. 213. [↑](#footnote-ref-9)
10. http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/defence/files/edem\_final\_report\_en.pdf [↑](#footnote-ref-10)
11. http://www.cia.gov/cia/publications/globaltrends2015. [↑](#footnote-ref-11)
12. Project no. 27139 eGovRTD2020 Roadmapping eGovernment RTD 2020: Visions and Research, Measures towards European Citizenship and Innovative Government, Instrument: Specific Support Action, Thematic Priority: IST, Call 6, specific objective 2.4.9, Deliverable D 2.1: Scenarios report (including regional workshops report), [http://www.egovrtd2020.org/EGOVRTD2020/navigation/ results/D41](http://www.egovrtd2020.org/EGOVRTD2020/navigation/results/D41). [↑](#footnote-ref-12)
13. Mats Lindgren and Hans Bandhold, Scenario Planning The link between future and strategy, Revised and updated edition, Second edition 2009, Published by PALGRAVE MACMILLAN, p. 24. [↑](#footnote-ref-13)
14. Project no. 27139 eGovRTD2020 Roadmapping eGovernment RTD 2020: Visions and Research, Measures towards European Citizenship and Innovative Government, Instrument: Specific Support Action, Thematic Priority: IST, Call 6, specific objective 2.4.9, Deliverable D 2.1: Scenarios report (including regional workshops report), p. 11. [↑](#footnote-ref-14)