

ЕКАТЕРИНА & МИХЛИК

АНТОН БЕЛОБОРОДОВ



Компания СКБ Контур
СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



2024

10 апреля - онлайн
12 апреля - очно, Москва

**КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ**

www.facilitators.ru

Екатерина Михлик

- Менеджер проектов по запуску и развитию продуктов, Стартап-студия, СКБ Контур
- экс-руководитель направления фасилитации и консалтинга в компании СКБ Контур
- фасилитатор, коуч, бизнес-тренер, консультант по развитию персонала
- Член Ассоциации фасилитаторов России
- Лучший корпоративный фасилитатор России 2019 года
- Основатель направления фасилитации и соавтор системы обучения фасилитации в СКБ Контур
- 50+ фасилитационных сессий в год

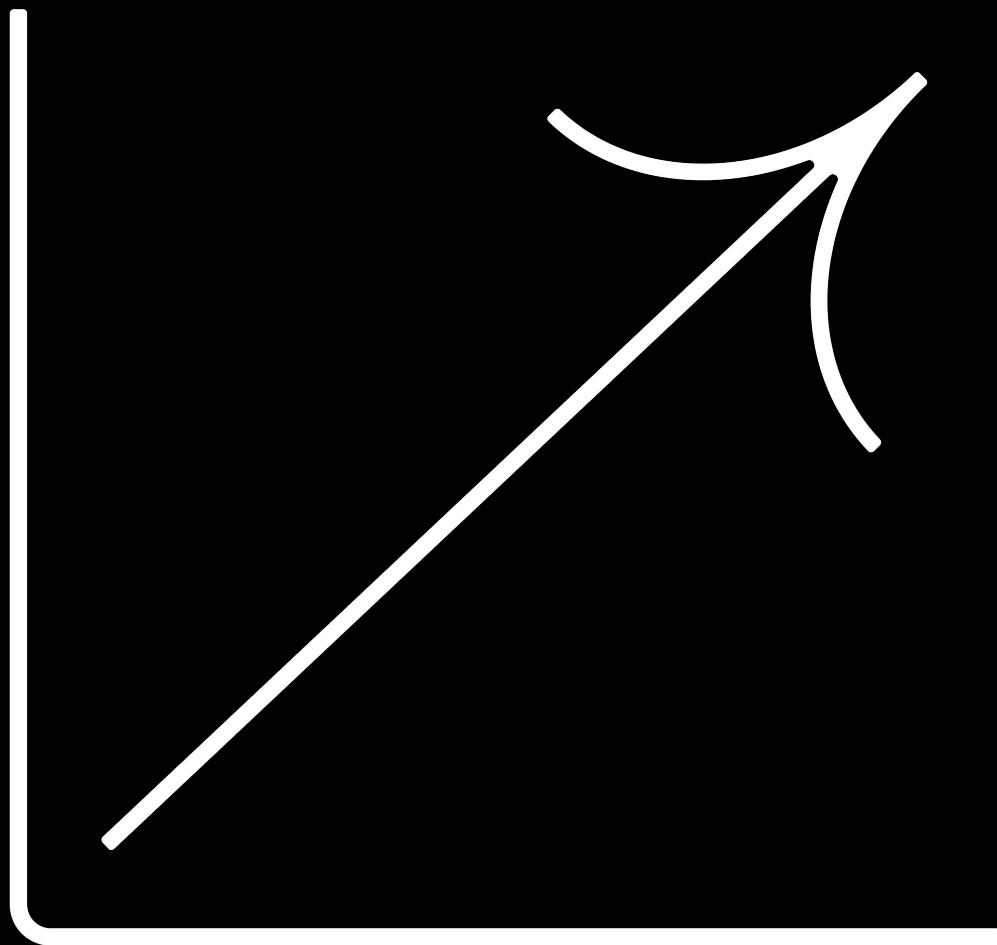


АНТОН БЕЛОБОРОДОВ

- Менеджер проектов, Центр стратегических инициатив, СКБ Контур
- экс-руководитель группы организационного консалтинга, Корпоративный университет, СКБ Контур
- фасилитатор, бизнес-тренер, психолог, коуч
- наставник фасилитаторов СКБ Контур
- Лучший корпоративный фасилитатор России 2020 и Лучший фасилитатор России 2019 в номинации “Лучший старт”
- Соавтор системы обучения и внедрения фасилитации в СКБ Контур
- 40+ фасилитационных сессий в год

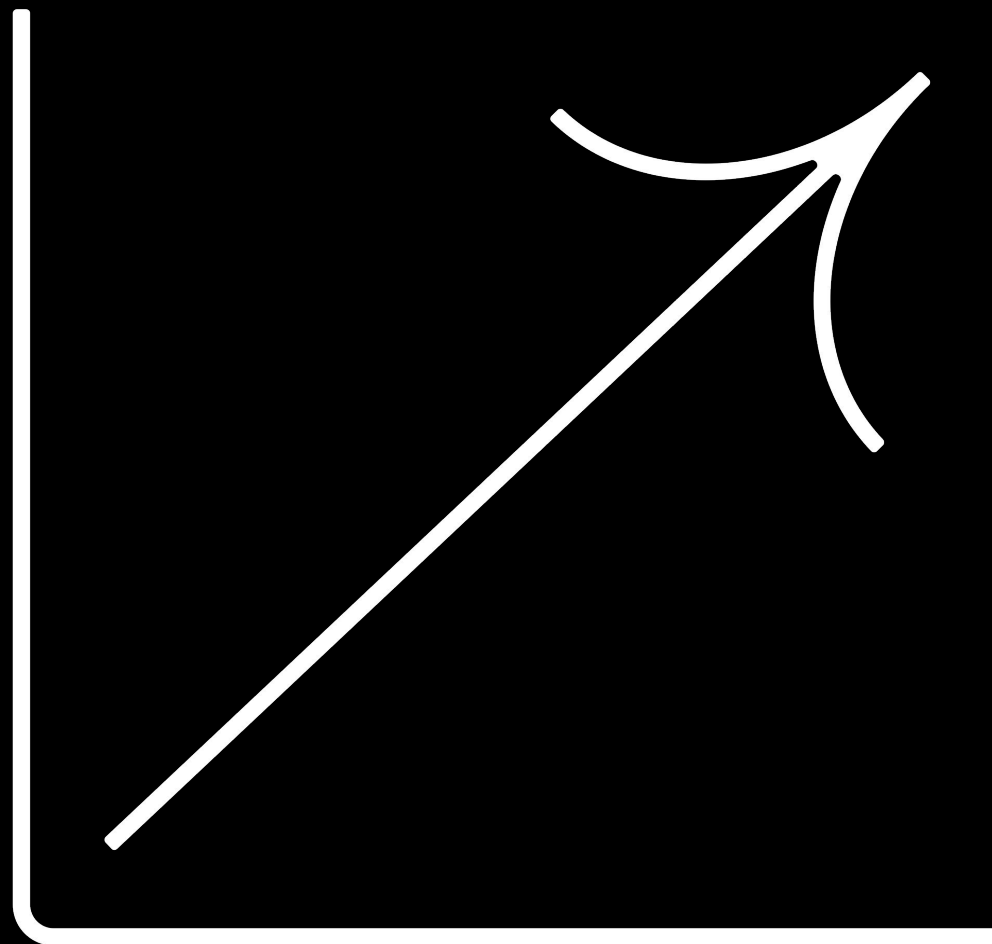


Стратегия компании



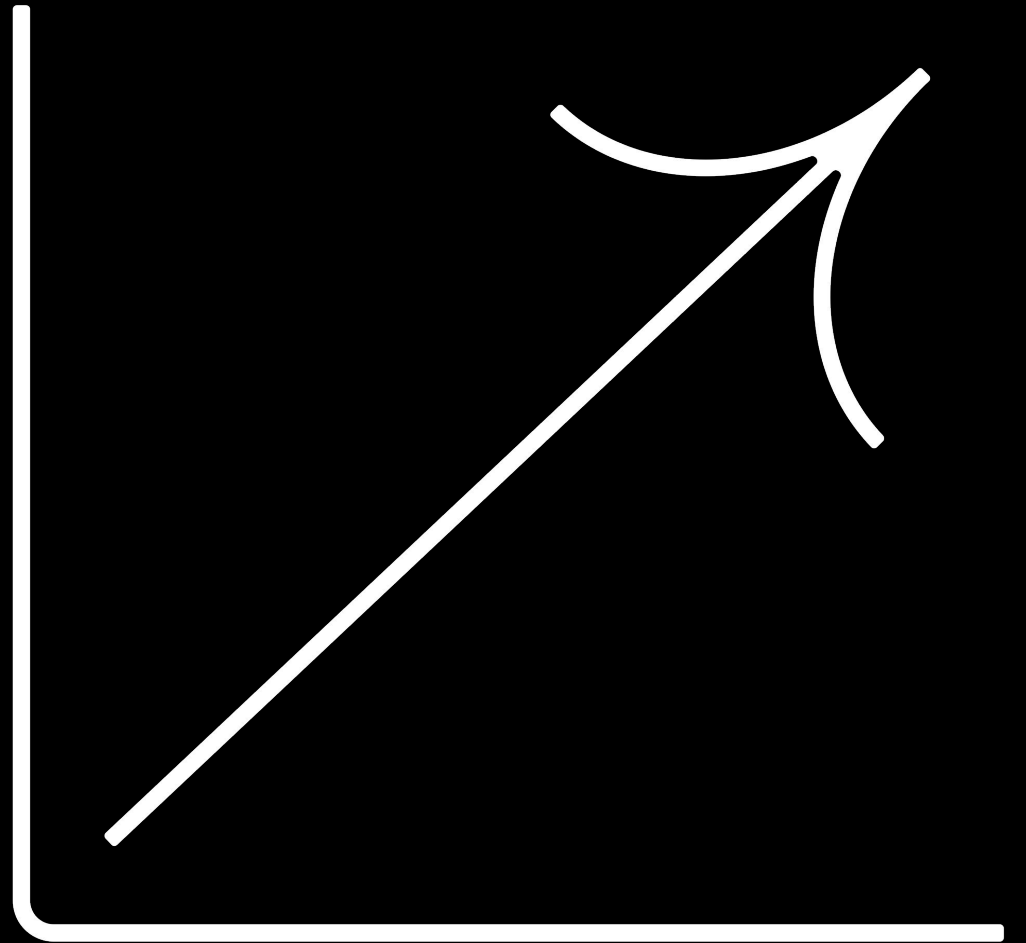
Стратегия компании

- В 2022 году в компании была переосмыслена работа со стратегией;



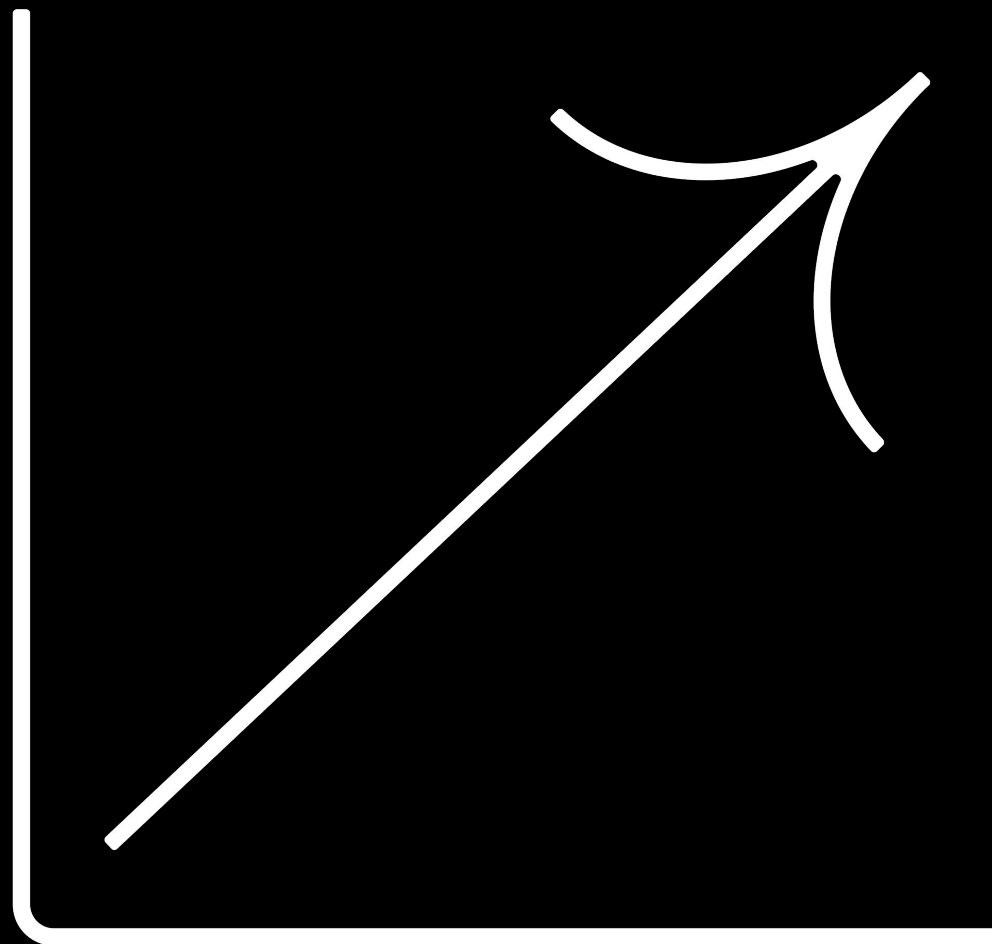
Стратегия компании

- В 2022 году в компании была переосмыслена работа со стратегией;
- К процессу разработки были привлечены консалтеры для связи с внешним миром;



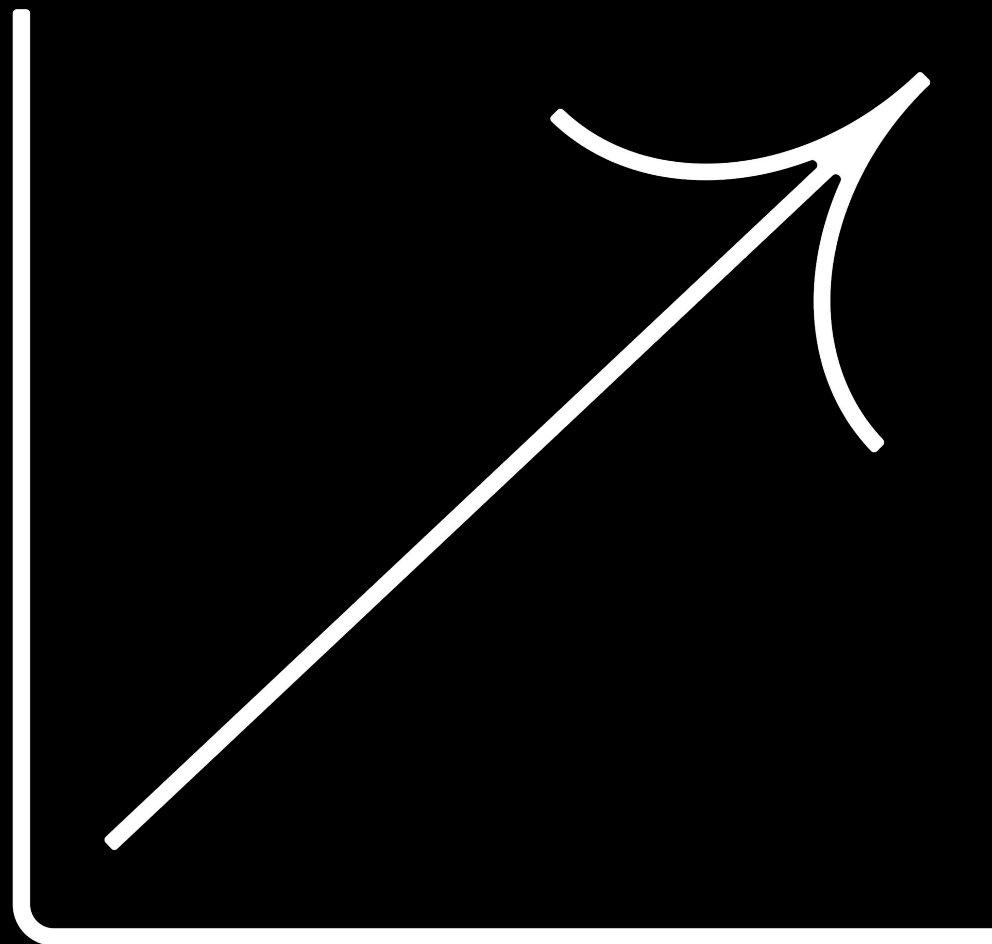
Стратегия компании

- В 2022 году в компании была переосмыслена работа со стратегией;
- К процессу разработки были привлечены консалтеры для связи с внешним миром;
- В августе 2023 года был сформирован Центр Стратегических Инициатив (зона ответственности - создание, реализация и обновление стратегии компании в рамках постоянного стратегического процесса);



Стратегия компании

- В 2022 году в компании была переосмыслена работа со стратегией;
- К процессу разработки были привлечены консалтеры для связи с внешним миром;
- В августе 2023 года был сформирован Центр Стратегических Инициатив (зона ответственности - создание, реализация и обновление стратегии компании в рамках постоянного стратегического процесса);
- В разработку стратегии были вовлечены СД, все ТОПы и миддл-менеджмент;



Стратегия компании

Миссия

Для чего существует наша компания?

Видение и амбиции (целеполагание)

Каким станет Контур в 2026 году? Численное описание видения

Экосистема в основе нашей стратегии

Внешние факторы (возможности и угрозы)

Тренды, рынок, целевая аудитория, конкуренция

Стратегические рыночные фокусы

На каких областях следует сфокусироваться?

Стратегические структурные фокусы

Какие внутренние преобразования нам необходимо совершить, чтобы преуспеть?

Стратегическая финансовая модель

Бизнес-план на 4 года

Дорожная карта

График реализации инициатив

Риски реализации стратегии

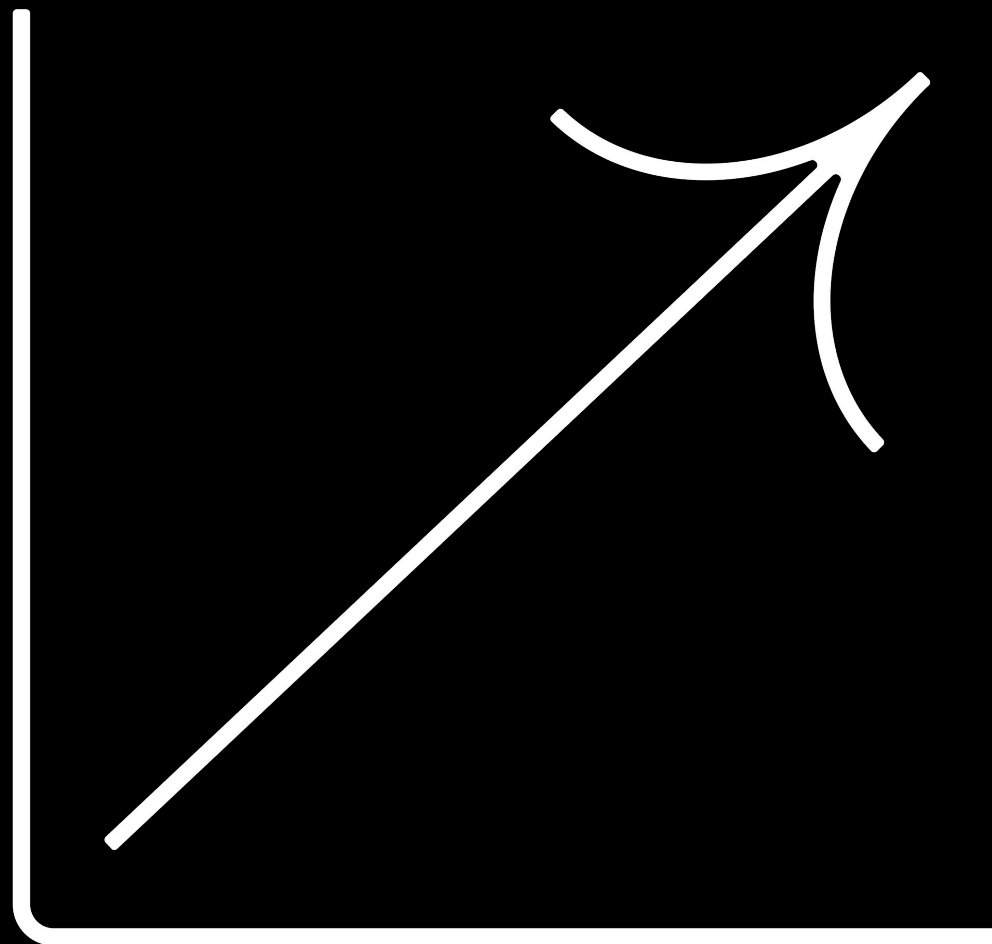
От каких рисков мы хотим застраховаться?

Внутренние факторы (сильные и слабые стороны)

Продукты, модель управления, люди и инфраструктура

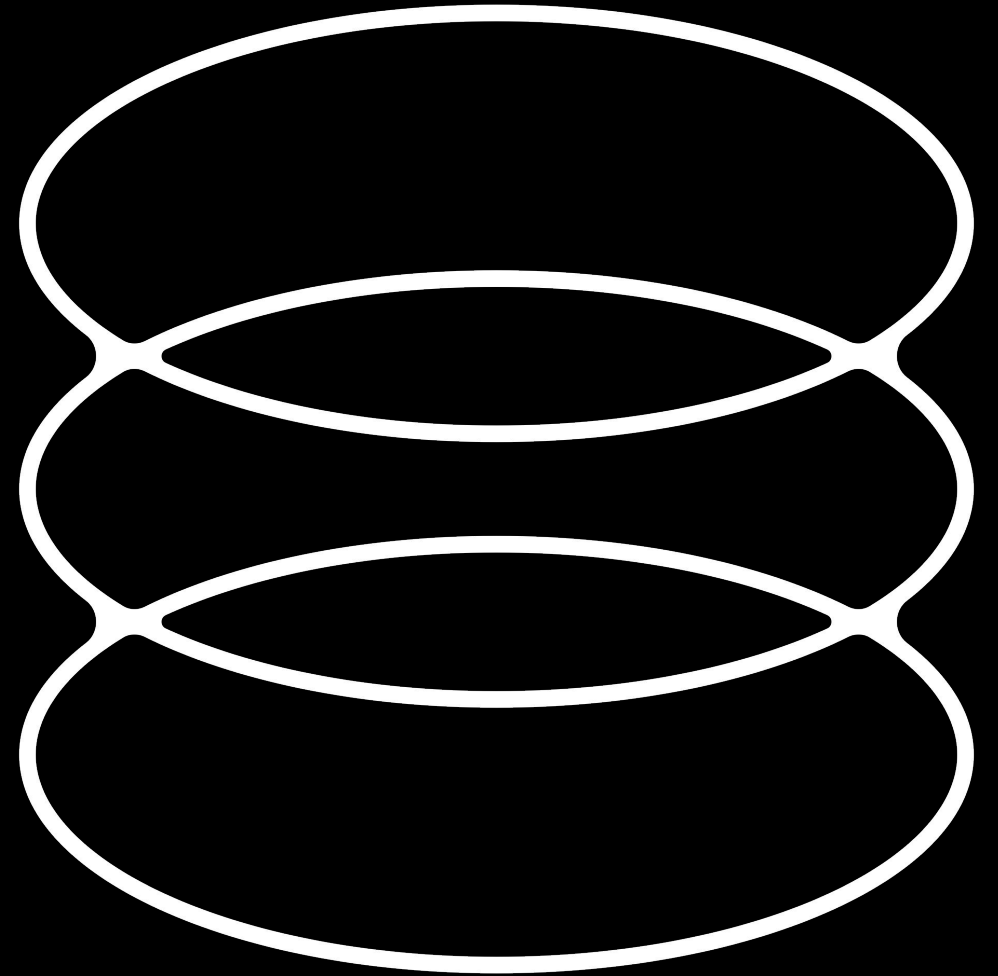
Стратегия компании

- В 2022 году в компании была переосмыслена работа со стратегией;
- К процессу разработки были привлечены консалтеры для связи с внешним миром;
- В августе 2023 года был сформирован Центр Стратегических Инициатив (зона ответственности - создание, реализация и обновление стратегии компании в рамках постоянного стратегического процесса);
- В разработку стратегии были вовлечены СД, все ТОПы и мидл-менеджмент;
- Привлечение разных кругов руководителей было осуществлено в том числе с помощью инструментов фасилитации.



Сценарное планирование

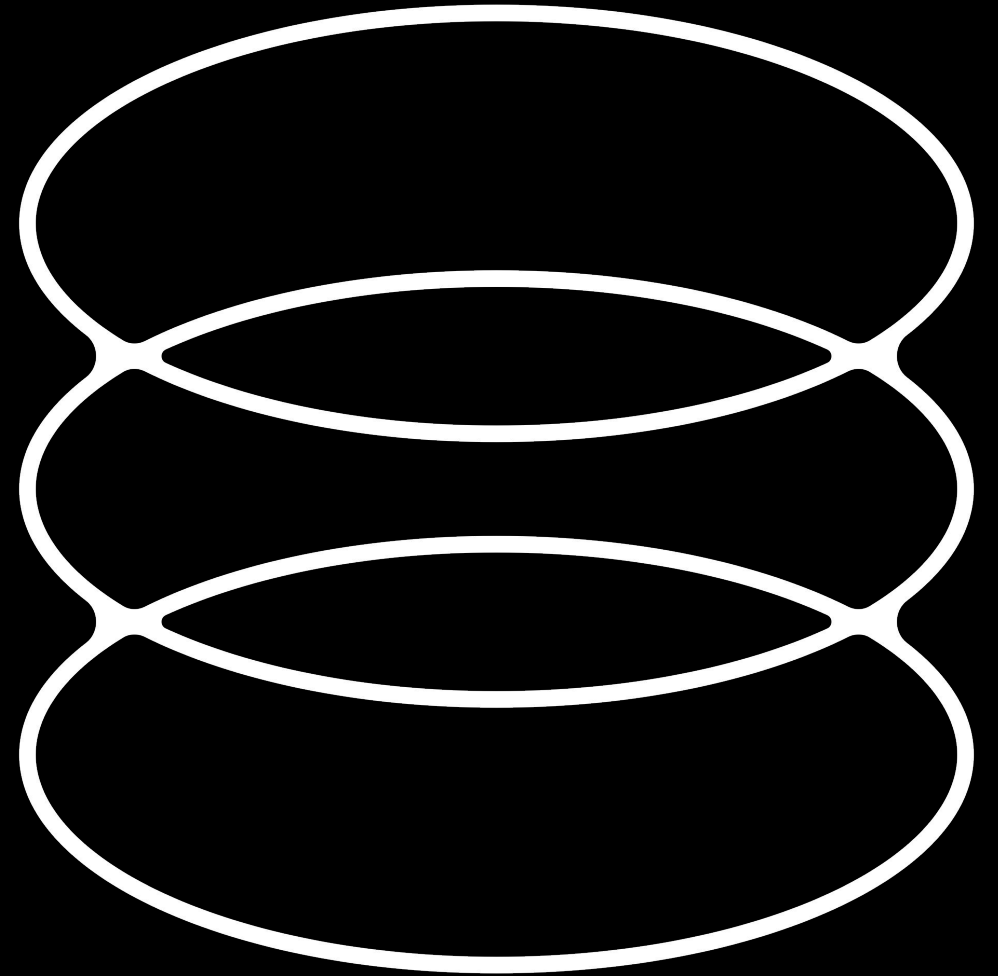
Цели:



Сценарное планирование

Цели:

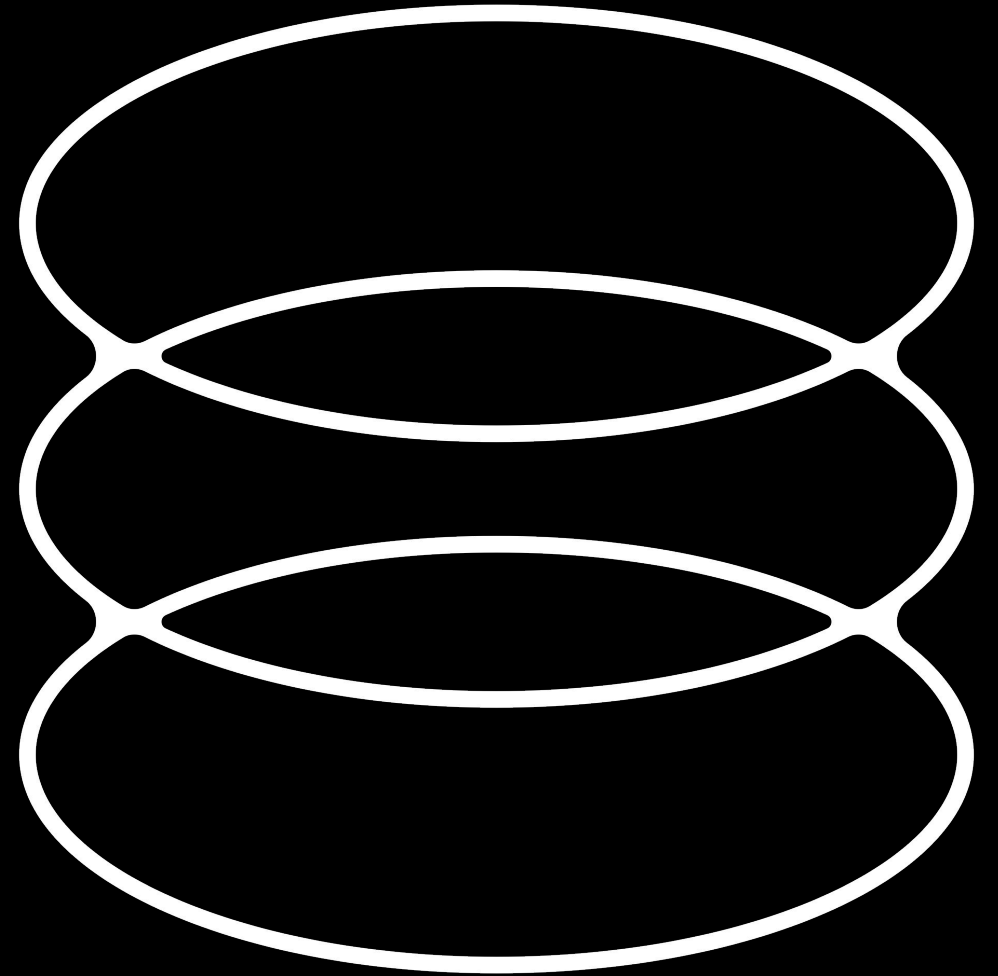
- сформулировать новые идеи стратегических инициатив;



Сценарное планирование

Цели:

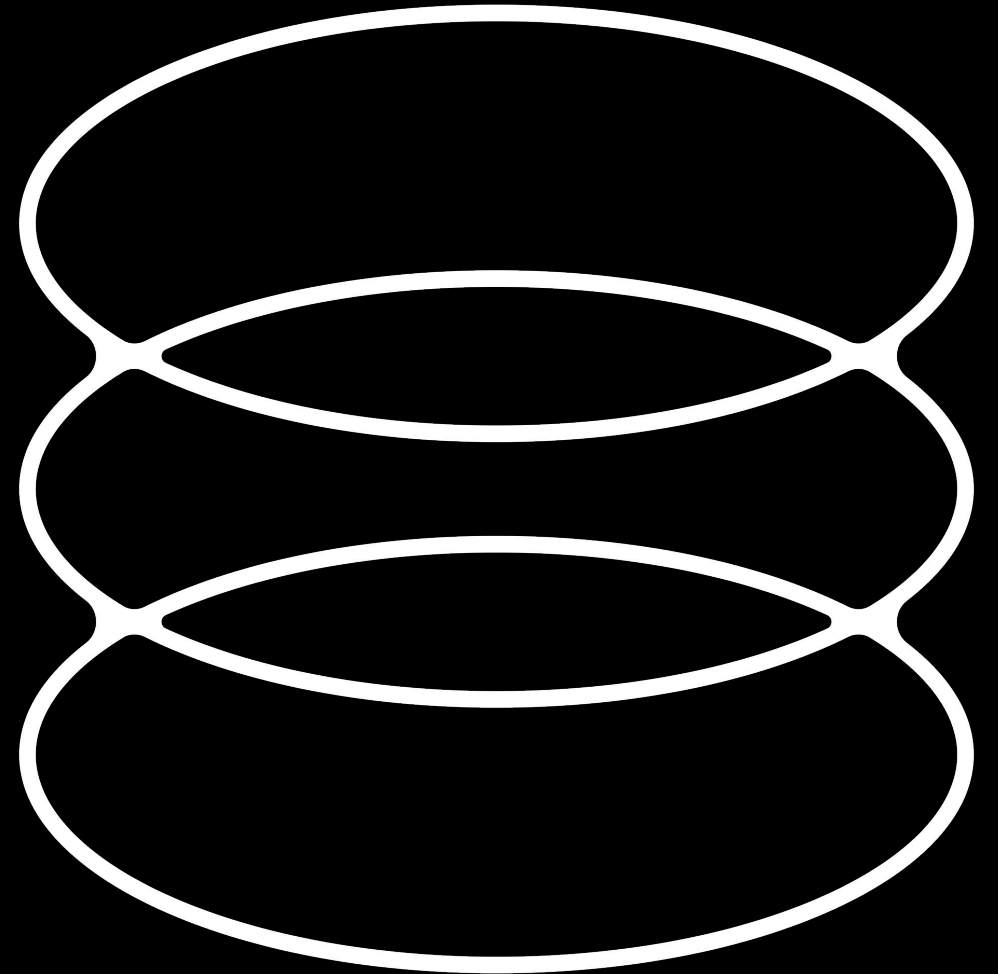
- сформулировать новые идеи стратегических инициатив;
- сформулировать идеи целевых индикаторов для стратегического мониторинга для мониторинга рисков;



Сценарное планирование

Цели:

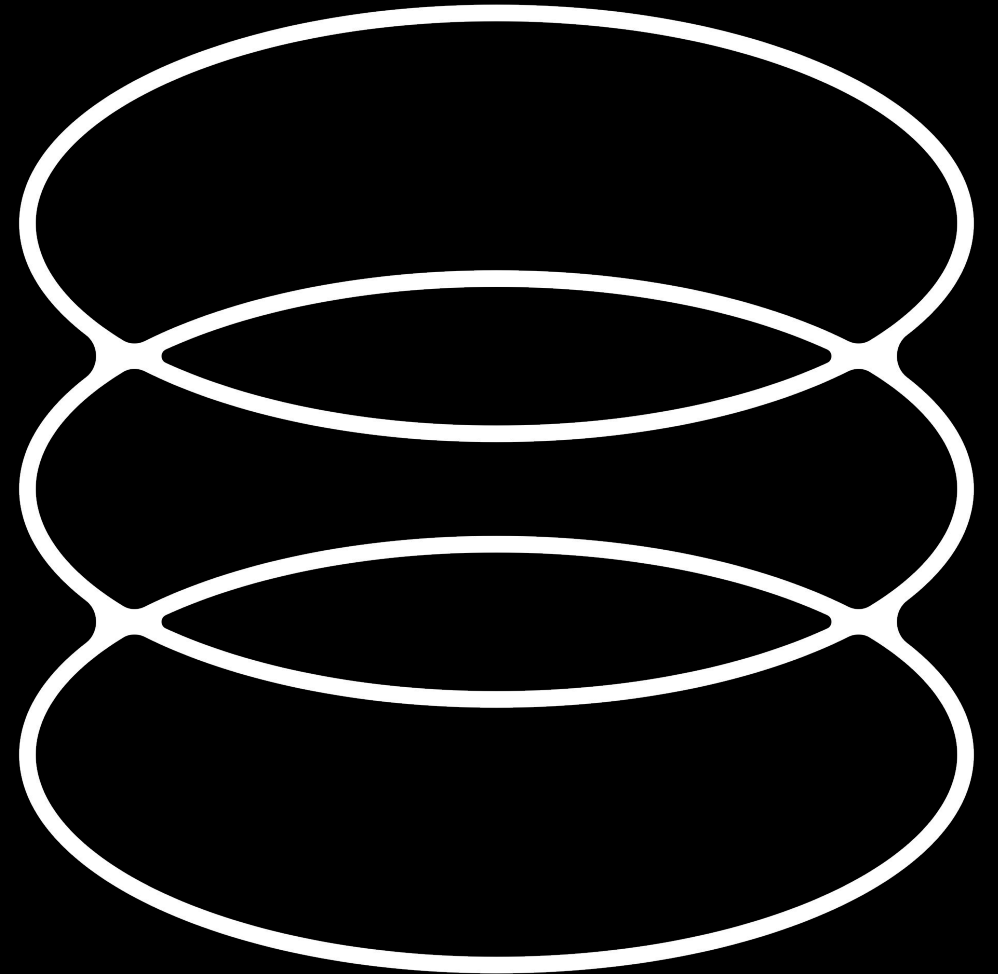
- сформулировать новые идеи стратегических инициатив;
- сформулировать идеи целевых индикаторов для стратегического мониторинга для мониторинга рисков;
- спроектировать сценарии и порепетировать их анализ с ЛПРами;



Сценарное планирование

Цели:

- сформулировать новые идеи стратегических инициатив;
- сформулировать идеи целевых индикаторов для стратегического мониторинга для мониторинга рисков;
- спроектировать сценарии и порепетировать их анализ с ЛПРами;
- опробовать новый инструмент в интересах компании.



Этапы сценарного планирования



Этапы сценарного планирования

Фокусировка



Этапы сценарного планирования

Фокусировка



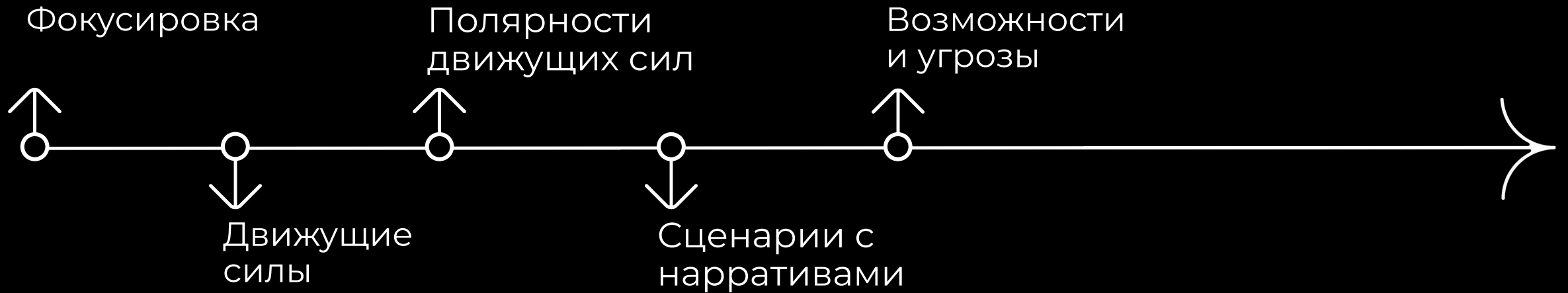
Этапы сценарного планирования



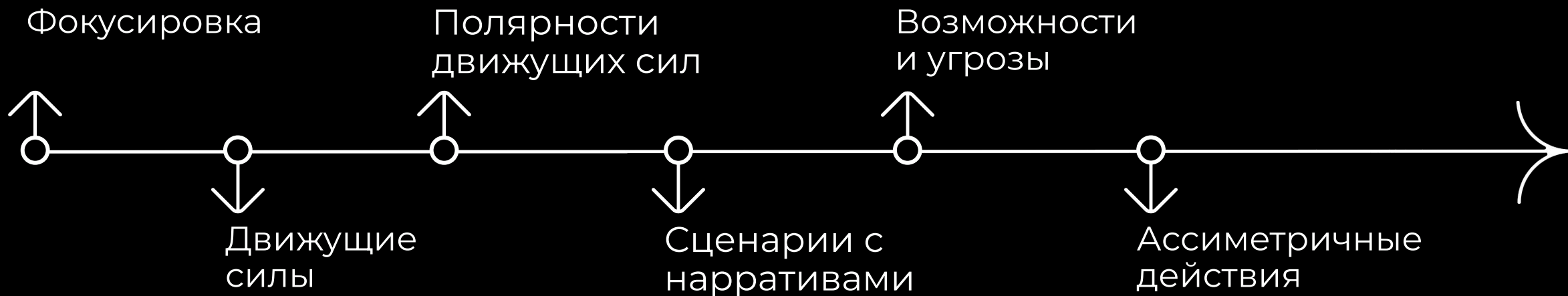
Этапы сценарного планирования



Этапы сценарного планирования



Этапы сценарного планирования



Этапы сценарного планирования

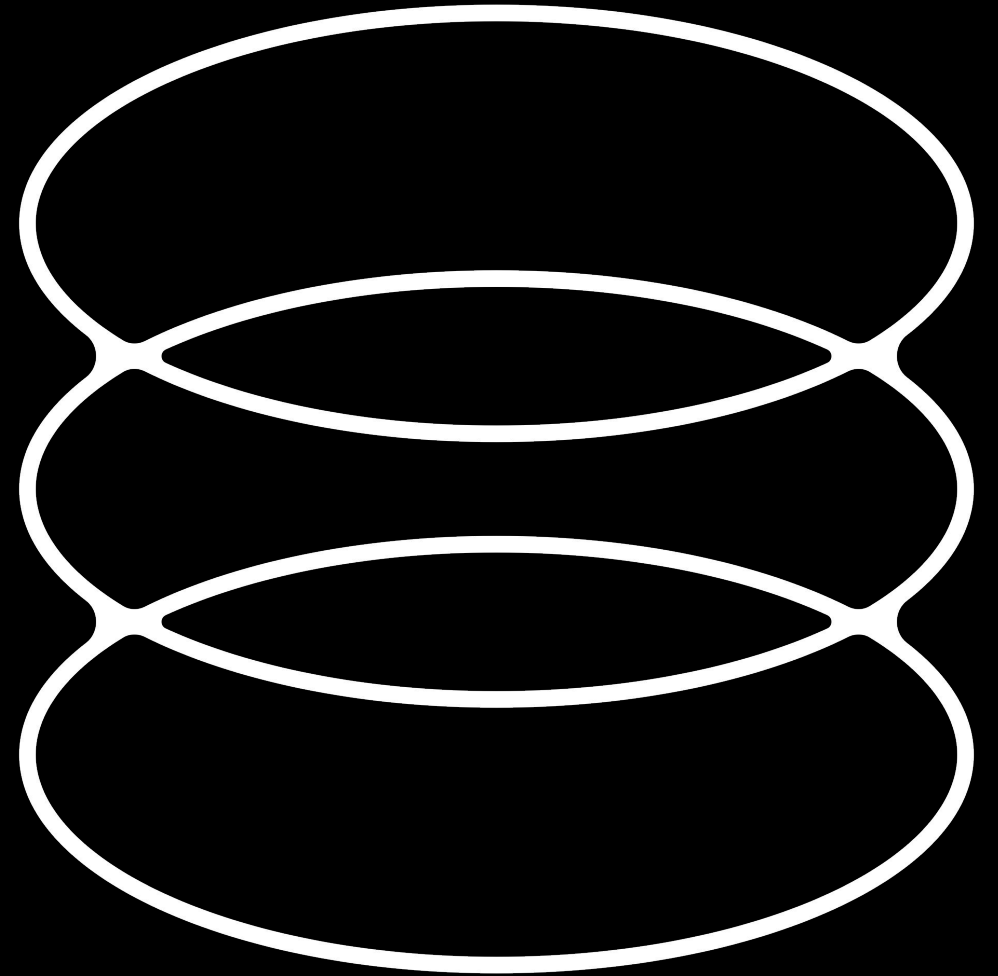


Этапы сценарного планирования

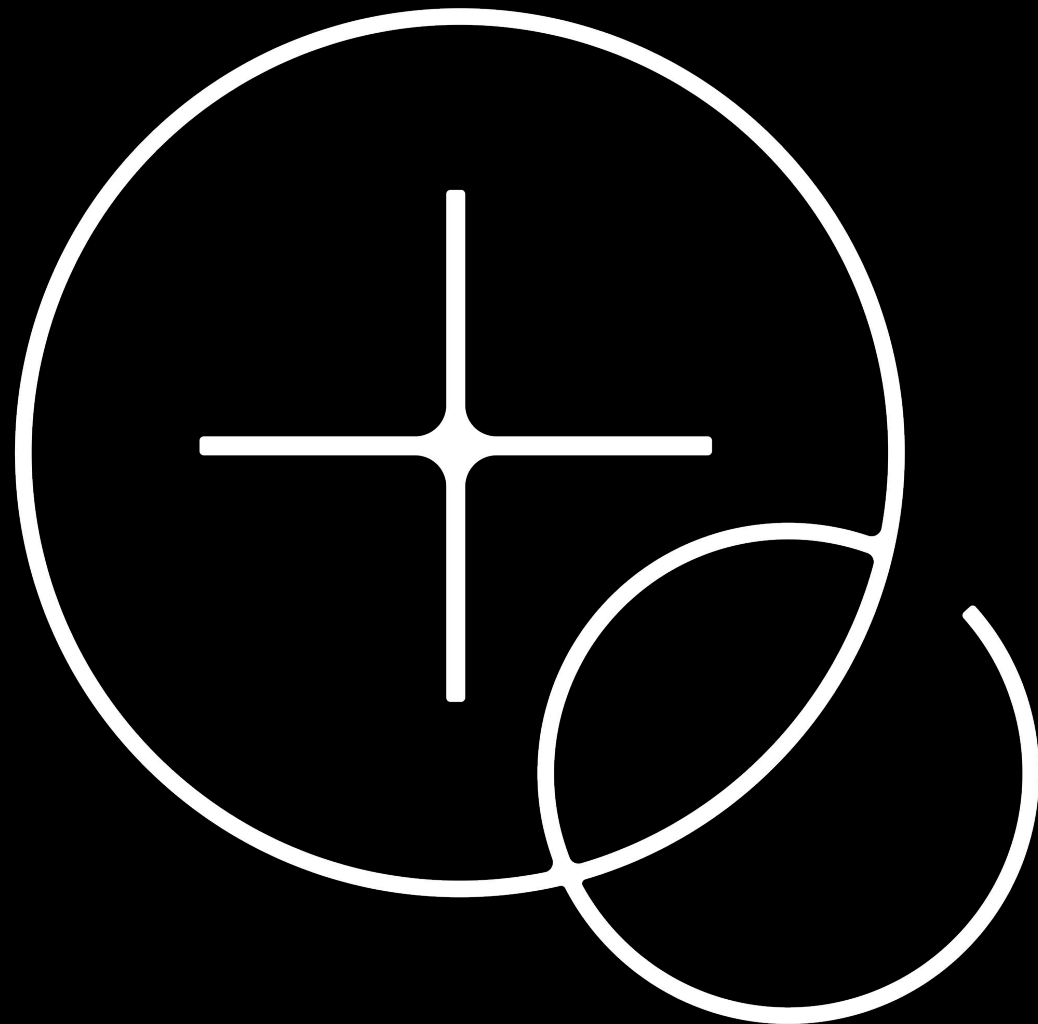


Сценарное планирование

“The problem with the future is that it is different. If you are unable to think differently, the future will always arrive as a surprise”

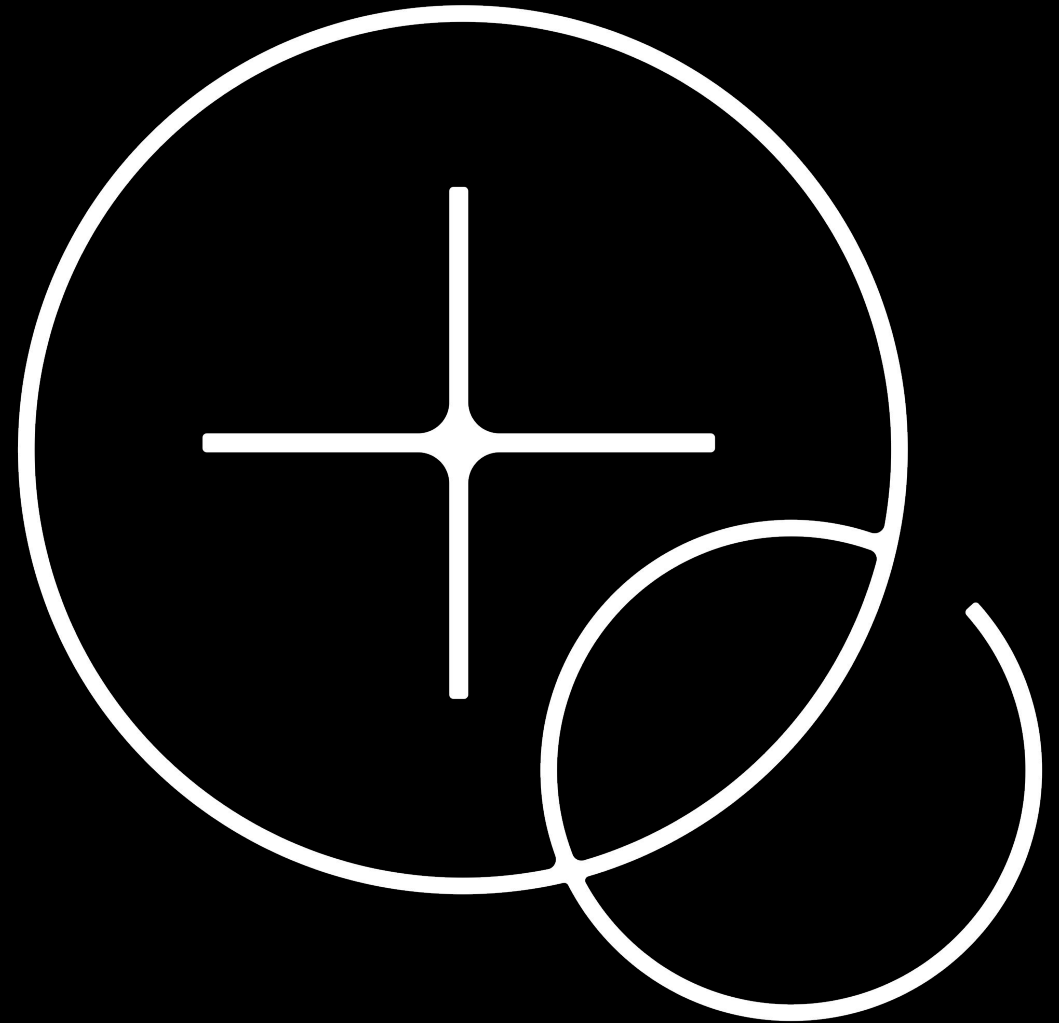


Фокусировка



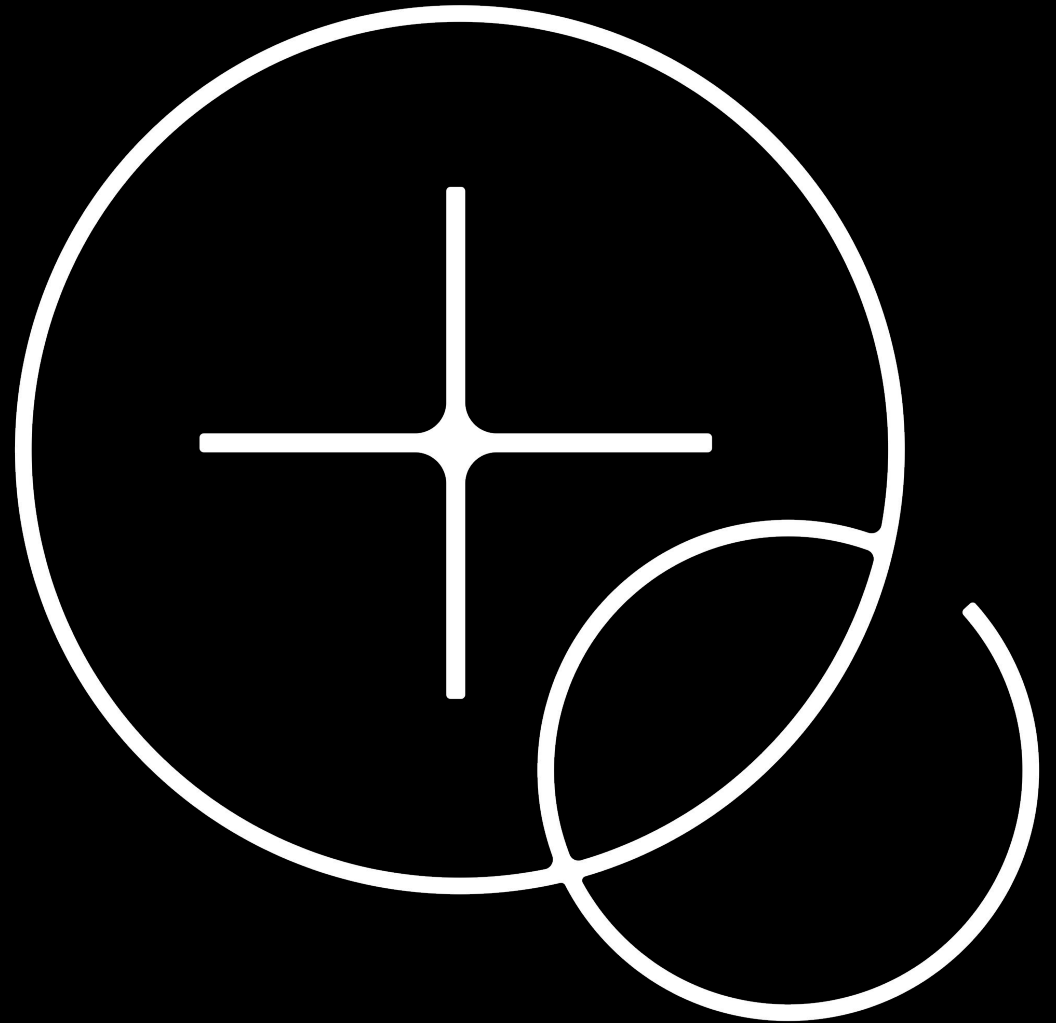
Фокусировка

- контекст про выбранную тематику + основной вопрос;



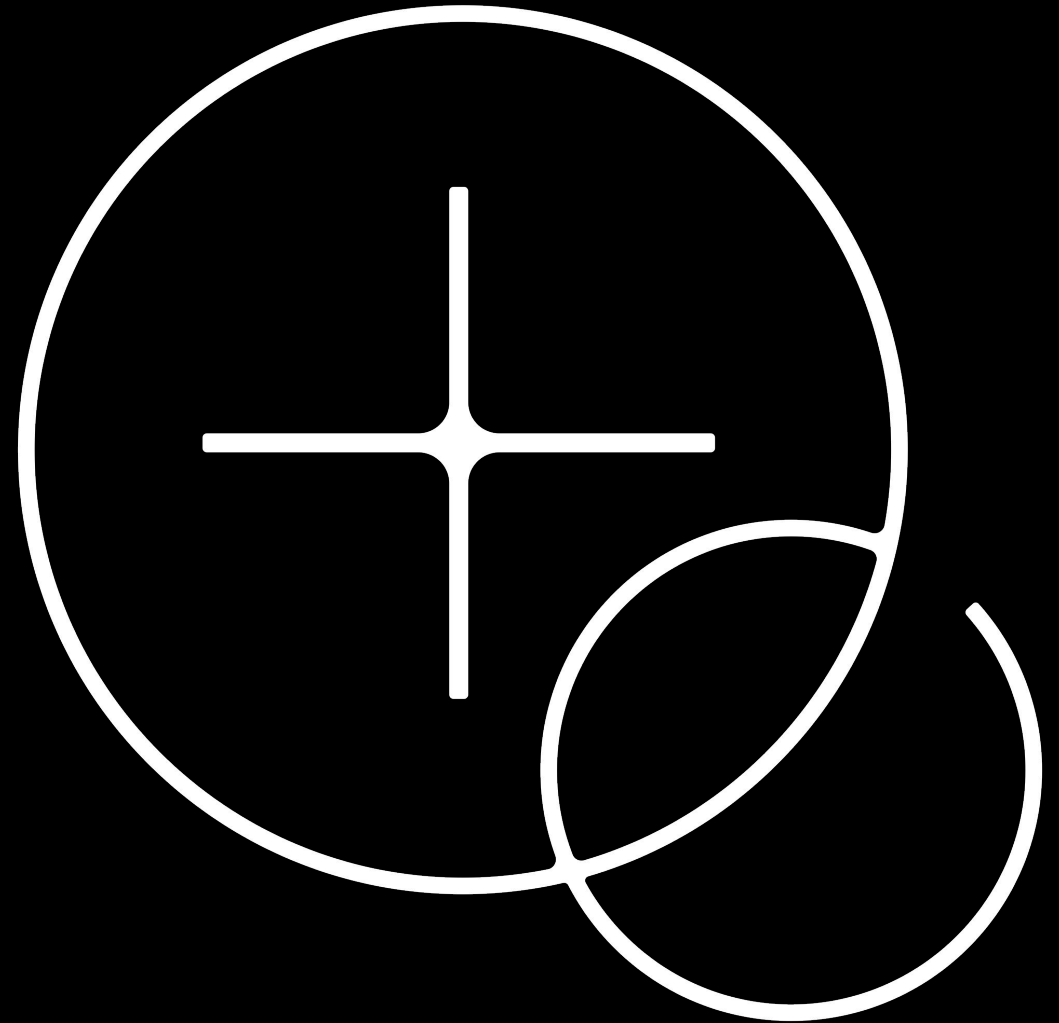
Фокусировка

- контекст про выбранную тематику + основной вопрос;
- географические ограничения;



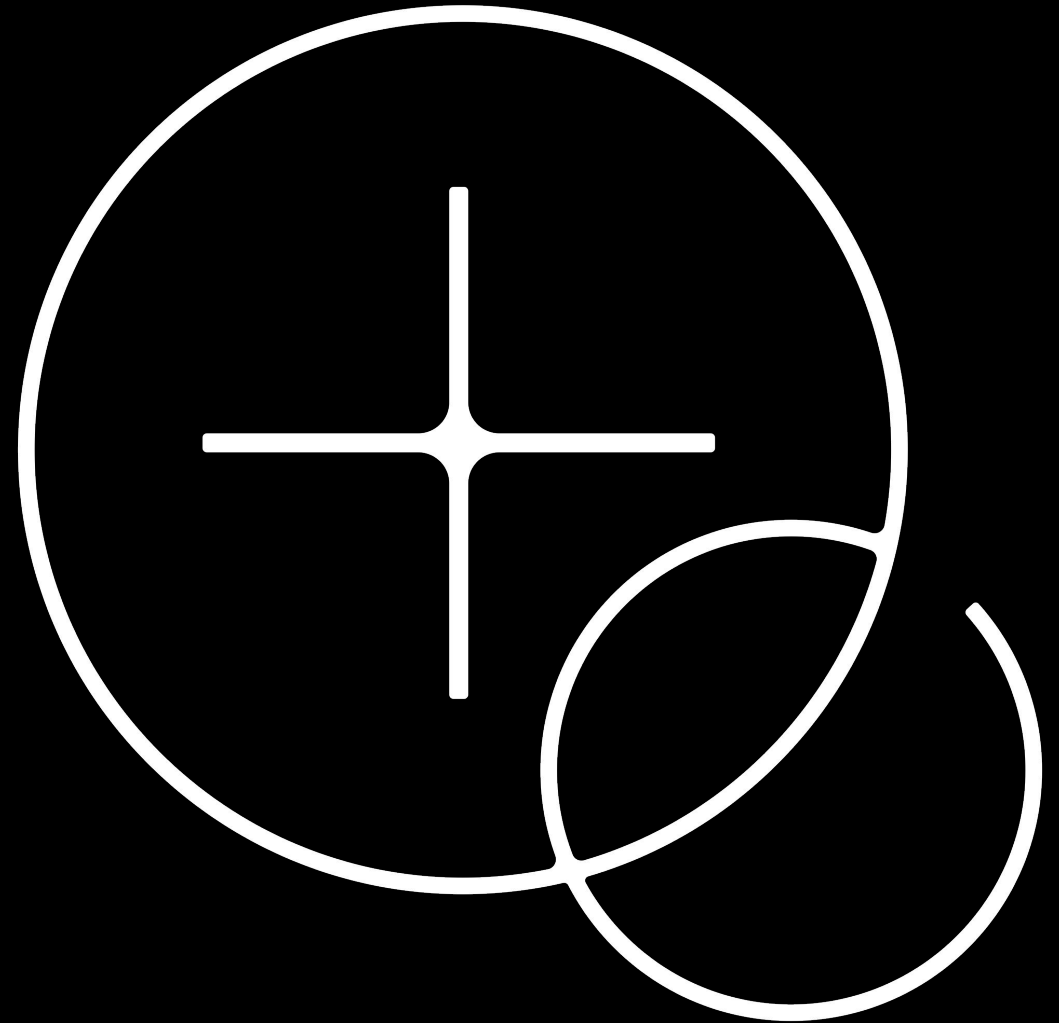
Фокусировка

- контекст про выбранную тематику + основной вопрос;
- географические ограничения;
- временной горизонт;



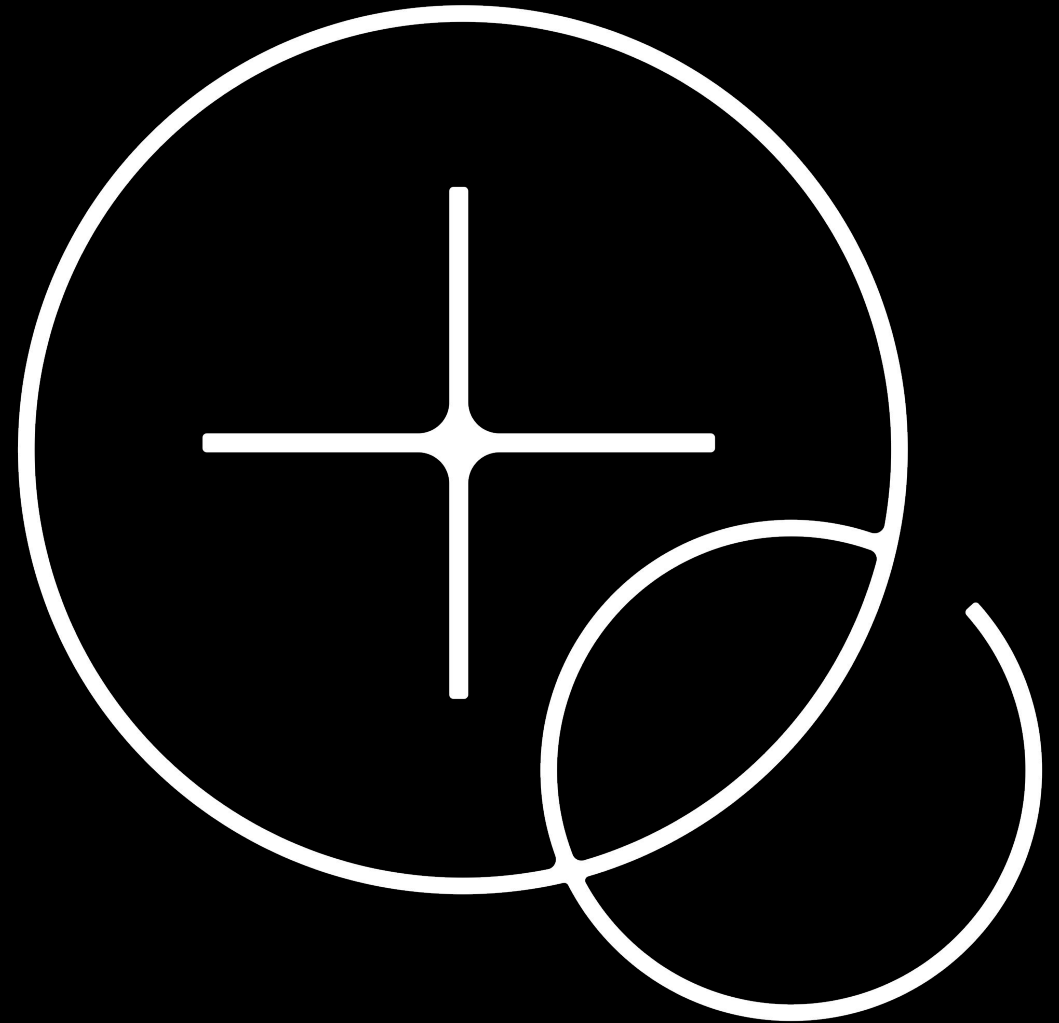
Фокусировка

- контекст про выбранную тематику + основной вопрос;
- географические ограничения;
- временной горизонт;
- акторы и стейкхолдеры.

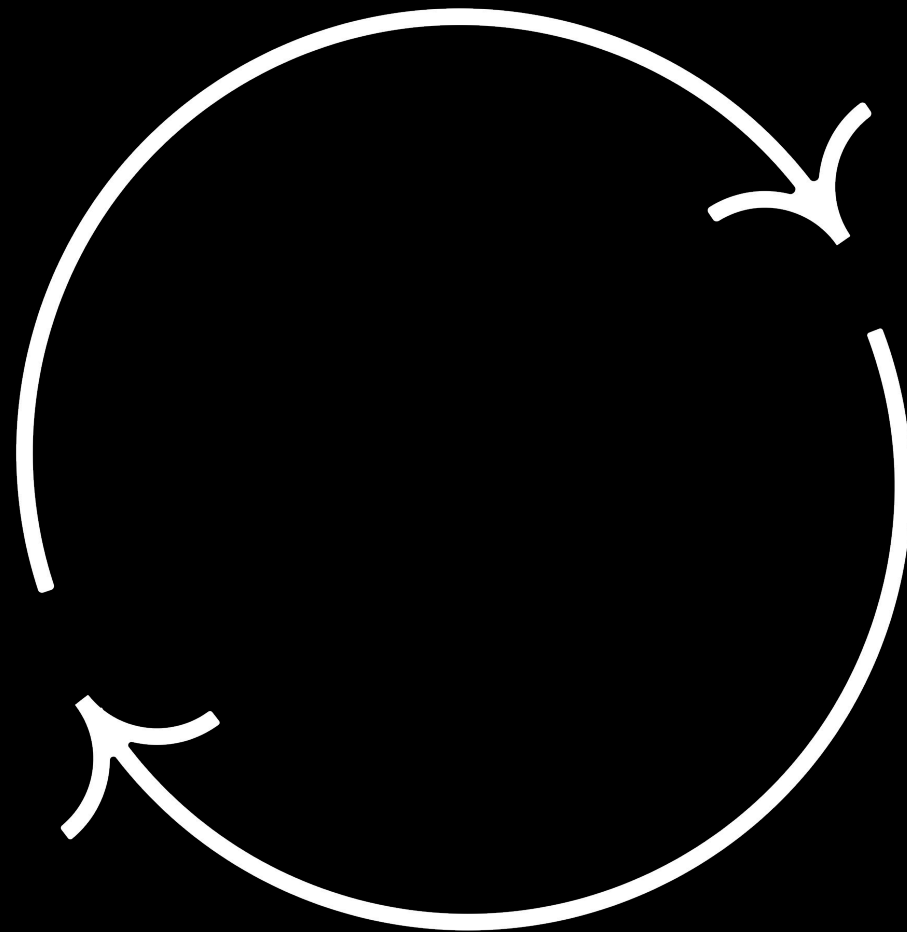


Фокусировка

На какие запросы бизнеса фасилитация в России будет работать в горизонте 5-7 лет? Какие желания, устремления, избегания и поведение будет у наших клиентов и их бизнес-команд, а также коллег-фасилитаторов?

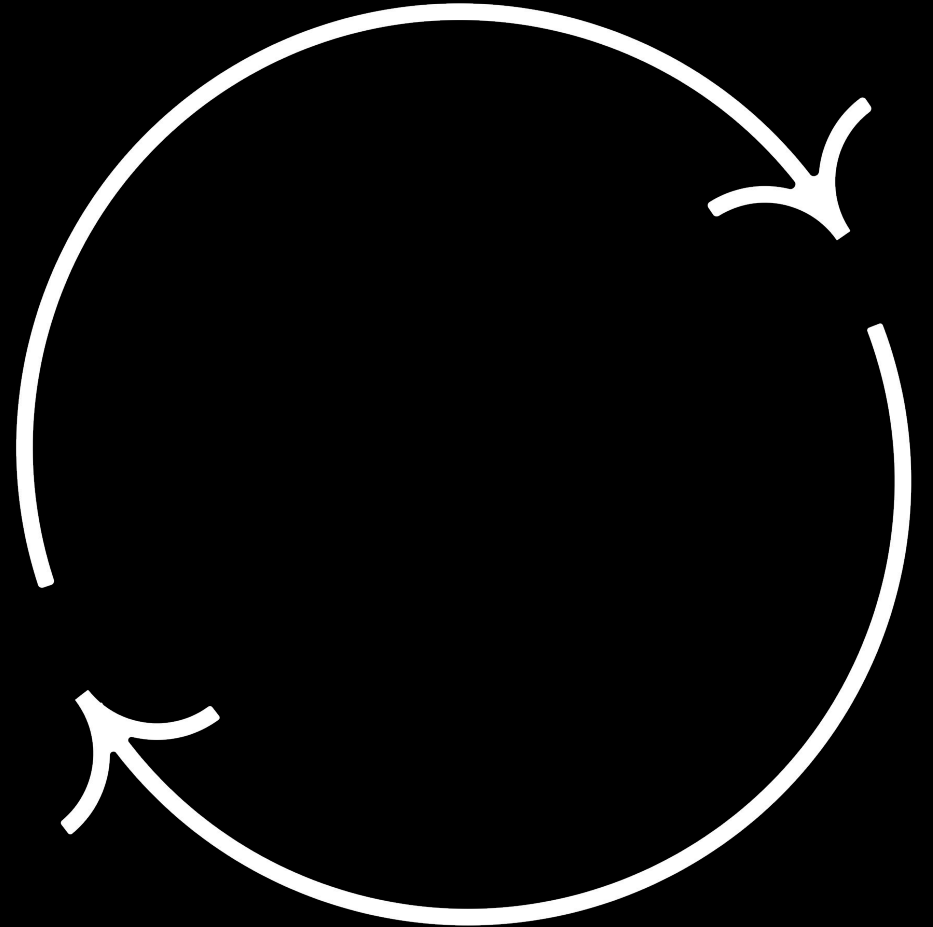


Движущие силы и их полюса



Движущие силы и их полюса

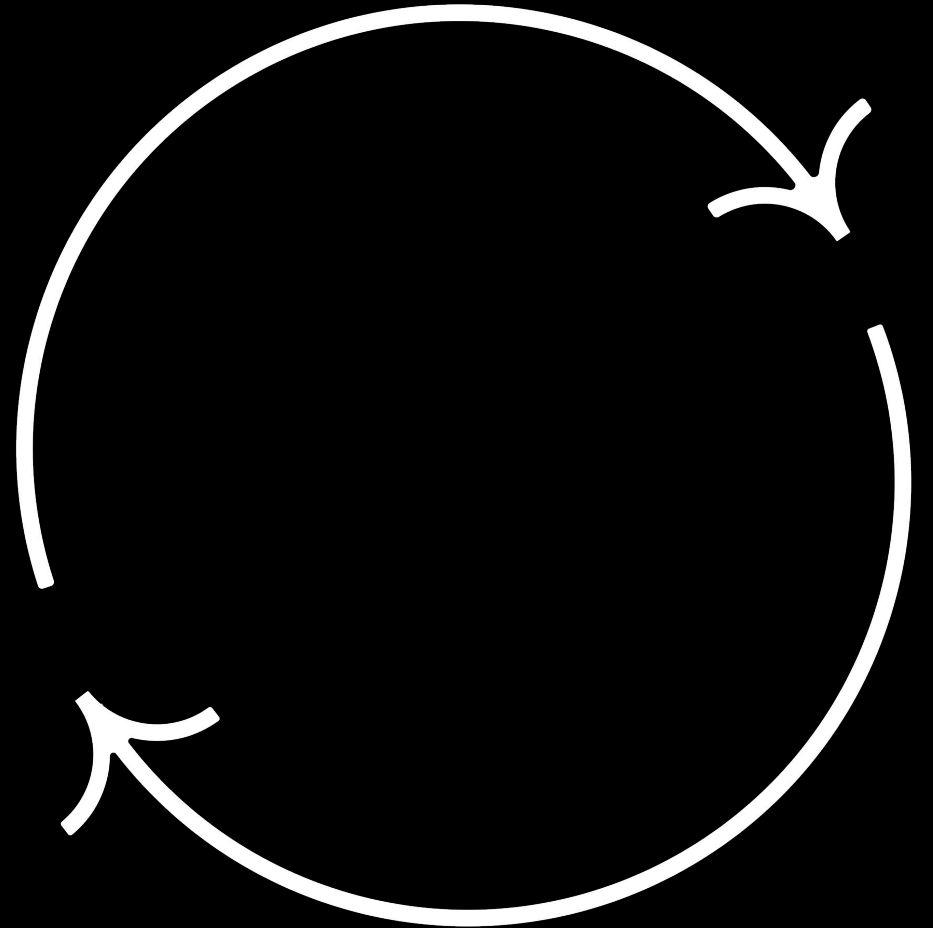
Движущая сила - это те продолжительные и последовательные явления, которые мы наблюдаем во внешней среде в настоящем и которые могут изменить будущее.



Движущие силы и их полюса

Движущая сила - это те продолжительные и последовательные явления, которые мы наблюдаем во внешней среде в настоящем и которые могут изменить будущее.

В отличие от тренда, мы не знаем наиболее вероятного и конкретного направления развития и характера влияния этой движущей силы.



Движущие силы с полюсами

Глобальные

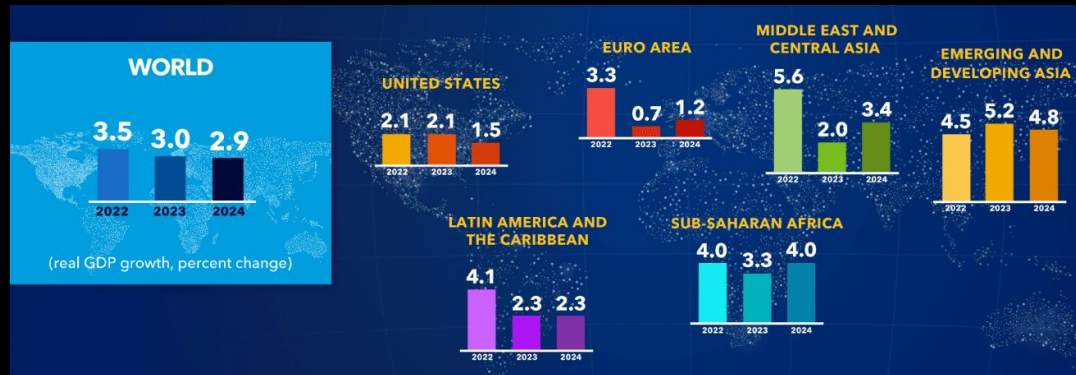
- Экономическая рецессия / новый источник роста
- Гибридная работа, альтернативные формы занятости / возврат в офис

РФ

- Централизация экономики / децентрализация, всплеск малого бизнеса, предпринимательства
- Ценностный сдвиг индивидуалистские / традиционные ценности (две России по Аузану)

Экономическая рецессия VS Новый рост

- Глобальная экономика начала медленное восстановление после шоков 2020-22 годов, но рост экономики на 2024 обещают самый низкий с начала 2000 – 3% (МВФ) или 2,4% (ООН, Всемирный банк)
- Даже в развивающихся странах темпы роста - не выше 5%



- Главный виновник - деглобализация. Потери от раскола оцениваются от 4,5% (ЕБРР) мирового ВВП до 7% (МВФ)
- Но есть еще влияние демографии - старения населения и снижения производительности труда (BIS)

- ИИ даст прирост производительности труда (доклад G-20)
- ИИ сервисы и автоматизация рабочих мест может разогнать рост экономики до 7% когда более половины компаний внедрит ИИ (Goldman Sachs)
- Зеленая экономика должна дать экономике рост за счет экономного энергопотребления, безотходных, замкнутых производств - новая экономика (ВШЭ на основе исследований ОЭСР). Отдельное направление - зеленая и атомная энергетика.
- Космос – кажется, там новая нефть (не зря там Илон Маск). Объем космической экономики в 2023 году превысил 540 млрд долларов. CAGR=8%, услуги спутниковой связи (+17%) и производство спутников для коммерческого сектора (+35%).

Гибридная работа, альтернативные формы занятости VS Возврат в офис

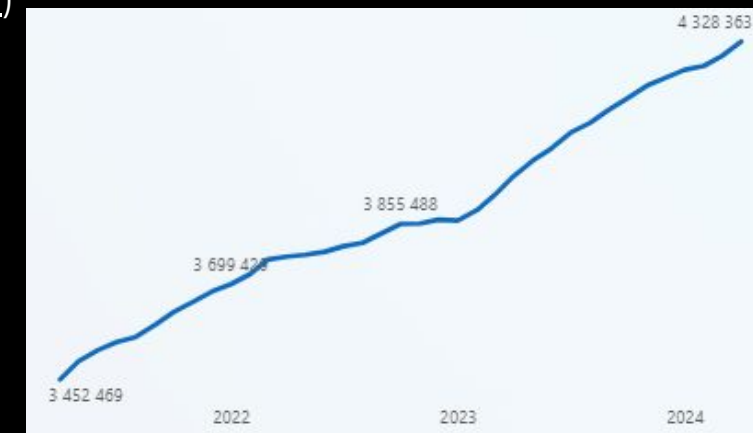
- Работники любят удаленку. Опрос SuperJob: 40% работающих на удаленке россиян скорее уволятся, чем выйдут в офис ([опрос](#))
- По [данным](#) hh доля вакансий с удаленкой растет. В 2021 году она составляла 5,7%, в 2022 году — снизилась до 4,9%, а в 2023 достигла 6,7%.
- Работодателю проще найти сотрудника, если удаленка разрешена. Работает финансовый фактор – работодатели ищут более дешевый персонал в других регионах (вакансии удаленки максимальны для Ингушетии - 55%)
- В США доля компаний, предлагающих гибкий график, в 2023 г. 62%, а посещаемость офисов в мире оставалась в 2023 г. в среднем на 30% ниже, чем до пандемии, – лишь 37% работников ходят в офис каждый рабочий день ([McKinsey](#))
- В РФ около 1/3 офисных сотрудников работают из офиса менее пяти дней в неделю, еще 9% - полностью удаленно. При этом 64% опрошенных назвали гибридный график наиболее предпочтительным ([исследование Pridex](#))
- Глобально - 90% работодателей хотят вернуть работников в офис ([опрос](#)), в РФ 65% заявляли о таком желании ([опрос](#))
- Одно из последних [исследований](#) - связь между производительностью и удаленкой не доказана. Однако, многие работодатели считают, что производительность труда падает вне офиса ([опрос работодателей](#))
Потому что падает вовлеченность и люди хуже чувствуют связь с работодателем, легче меняют работу. Сложно удержать внезарплатными плюшками
- Доказано, что удаленные коммуникации и взаимодействия - сложнее, быстрее приводят к дисконнекту и выгоранию, в видеочатах когнитивная нагрузка выше, движения меньше ([исследования](#) Лаборатории мозга Microsoft и [Стенфорда](#))

ИИ для человека VS ИИ вместо человека

- ИИ затронет около 300 млн. рабочих мест, но только 7% мест ждет сокращение, в остальных ИИ дополнит и увеличит производительность труда (Goldman Sachs)
- Умение работать с ИИ - новый навык, который будет у 80% работающих в РФ к 2030 (Нац. стратегия развития ИИ)
- ИИ как индивидуальный помощник и подсказчик в развитии сотрудника - технология Nudgetech (Gartner)
- ИИ для развлечений и досуга. Уже сейчас используют ИИ для развлечения (38%) и сбора информации на интересующую тему (35%) (опрос Salesforce). В РФ 59% опрошенных используют нейросети для развлечения, 33% для обучения и 26% для работы (опрос Авито)
- 65% компаний в РФ в 2023 году используют ИИ, пока в основном в тестовом режиме (ВШЭ)
- ИИ перевернет рынок труда - прогноз ВЭФ - через 120 лет ИИ полностью заменит человек.
- Более спокойный прогноз McKinsey - к 2023 году ИИ заместит 30% рабочего времени в США - это 12 млн. смен профессий. В РФ риск потери работы у 11% (ВШЭ)
- Под угрозой чувствуют себя представители творческих профессий. Проблемы: обесценивание труда, проблема авторства, проблема соблюдения авторских прав при обучении ИИ (Forbs)
- Риски, что ИИ выйдет из под контроля постоянно обсуждаются. Cloud инициировал Конституцию ИИ, создан AI Alliance for Responsible Innovation - альянс ответственных инноваторов. Начинается регулирование ИИ

Централизация экономики VS децентрализация, всплеск малого бизнеса, предпринимательства

- Рост доли государственной экономики с 2016 по 2021 год - с 47% до 56% (ИПЭИ РАНХиГС)
- Оценка МВФ - вклад государства в ВВП России составляет 71%. Совокупные активы госсектора равны четырем ВВП, половина из них — запасы нефти и газа.
- В России снова поднят вопрос пересмотра итогов приватизации. Прокуратура все чаще оспаривает передачу государственной собственности в частные руки.
- Активы компаний, ушедших из России переходят в крупные холдинги, экономика концентрируется в нескольких крупных корпорациях
- Растут экосистемы. Прогноз глобальный 30% экономики (McKinsey).
- В РФ рынок b2c захватывают экосистемы - в 2022 году общее количество подписчиков составило 42,45 млн, рост к 2021 году – 36%. По прогнозу CAGR=10% до 2027 года, рынок будет 101,5 млрд.руб. (Jason & Partners Consulting совокупный)
- На начало 2024 года число самозанятых почти 9,3 млн человек, что на 41% больше, чем годом ранее. Это более 10% трудоспособного населения) Для сравнения - в США около 10% от работающих, в Европе - около 13% (РБК)
- Количество ИП растет очень быстро, сейчас их 4,3 млн. (Контур.Фокус)
- Молодежь хочет быть предпринимателями, стартаперами - открытие своего бизнеса входит в планы на ближайшие 5-10 лет у 61% 14-35летних, еще 5% уже занимаются бизнесом (НАФИ)



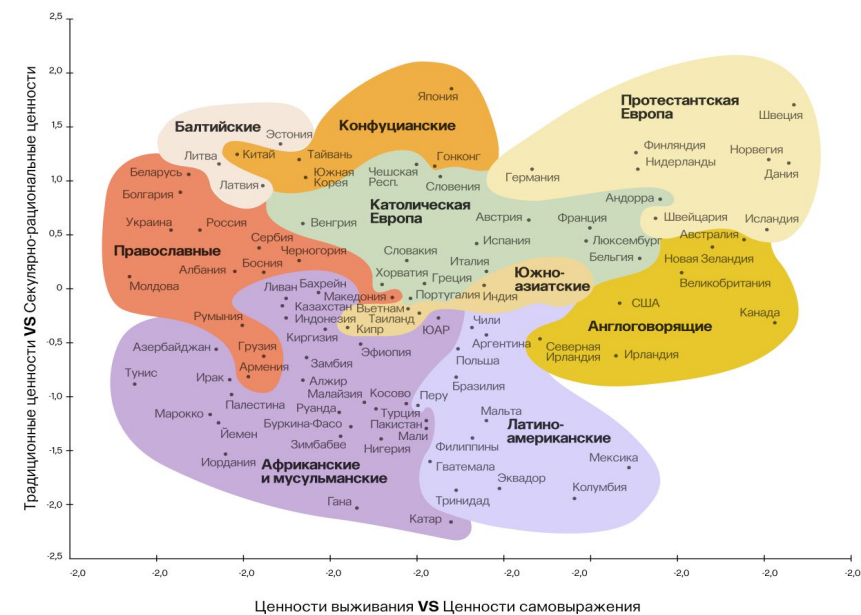
Ценностный сдвиг: индивидуалистские VS традиционные ценности

- Индивидуалисты, которые действуют, не спрашивая разрешения, которые способны к рисковому шагам, самостоятельным планам.
- Ценности - самостоятельность, риск, предпринимательство, конкуренция (мегаполисы, Дальний Восток и Сибирь).
- Ценности постмодерна получают наибольшее распространение в обществах, где уровень богатства и степень уверенности в будущем — наивысшие
- Коллективисты, которым важно доверие, патернализм, опека государства, ценность стабильности, кооперации (центральная и южная)

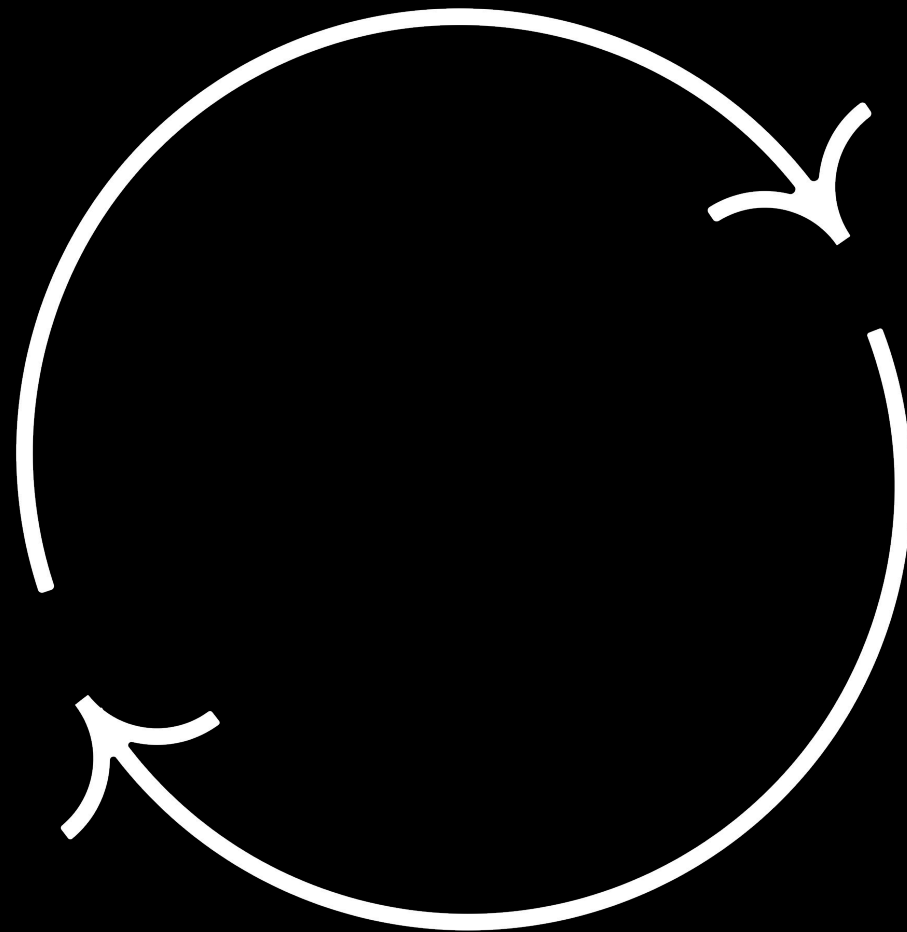
В России одновременно в сравнении с 2007 годом - переход к большей значимости самовыражения и к более традиционным ценностям (Всемирный мониторинг ценностей, последний замер – 2021 год)

Александр Аузан: 2 России

Карта культурных ценностей
Рональда Инглхарта

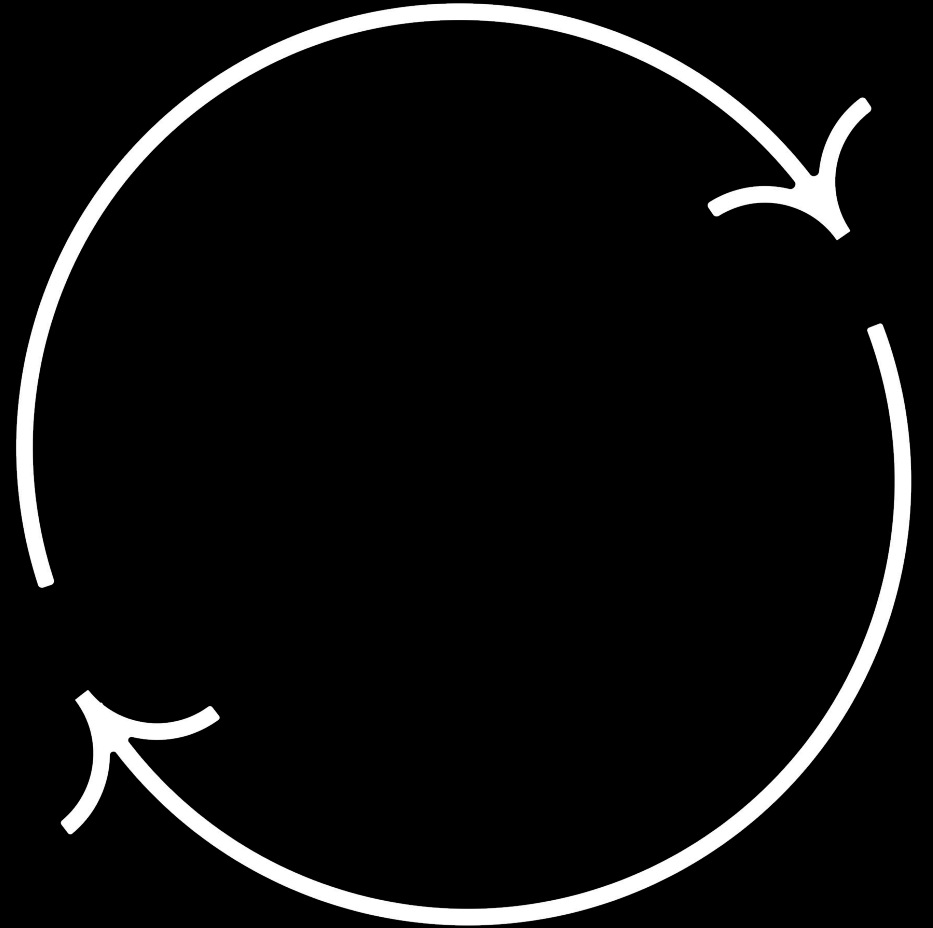


Движущие силы и их полюса



Движущие силы и их полюса

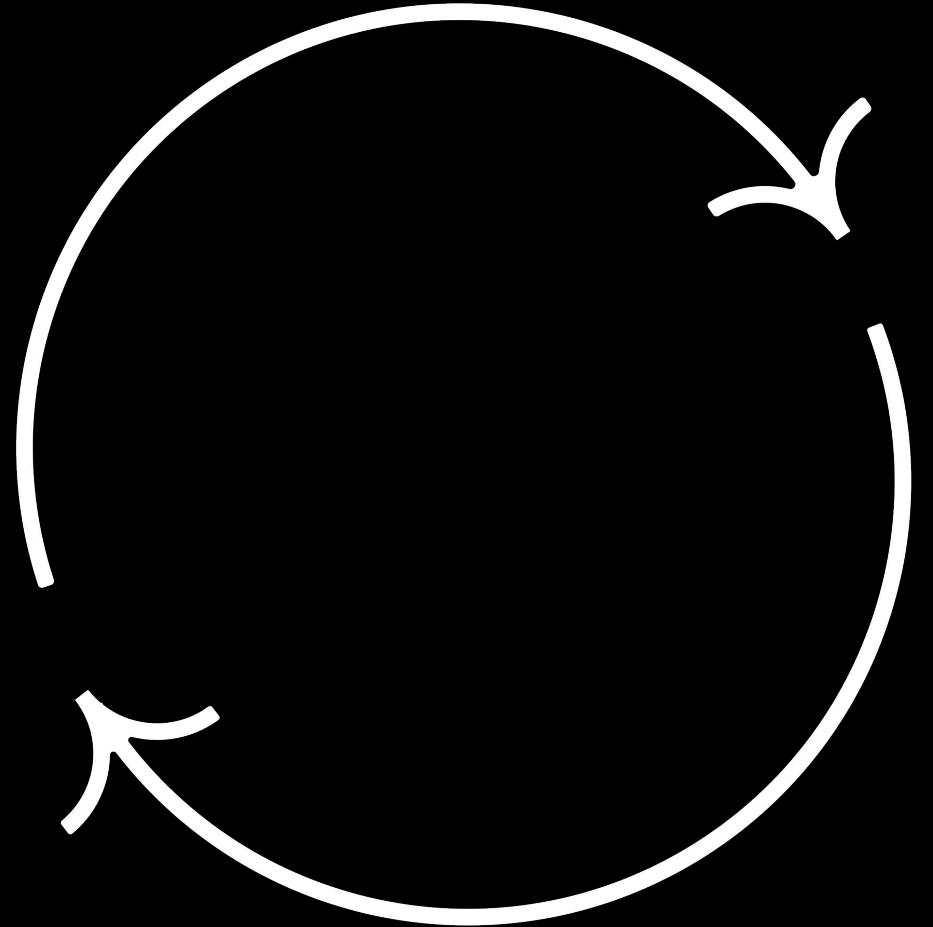
Задание. Каждая группа выбирает для проработки **ДВЕ** движущие силы.



Движущие силы и их полюса

Задание. Каждая группа выбирает для проработки **ДВЕ** движущие силы.

Важно, чтобы каждая группа выбрала разные сочетания движущих сил.

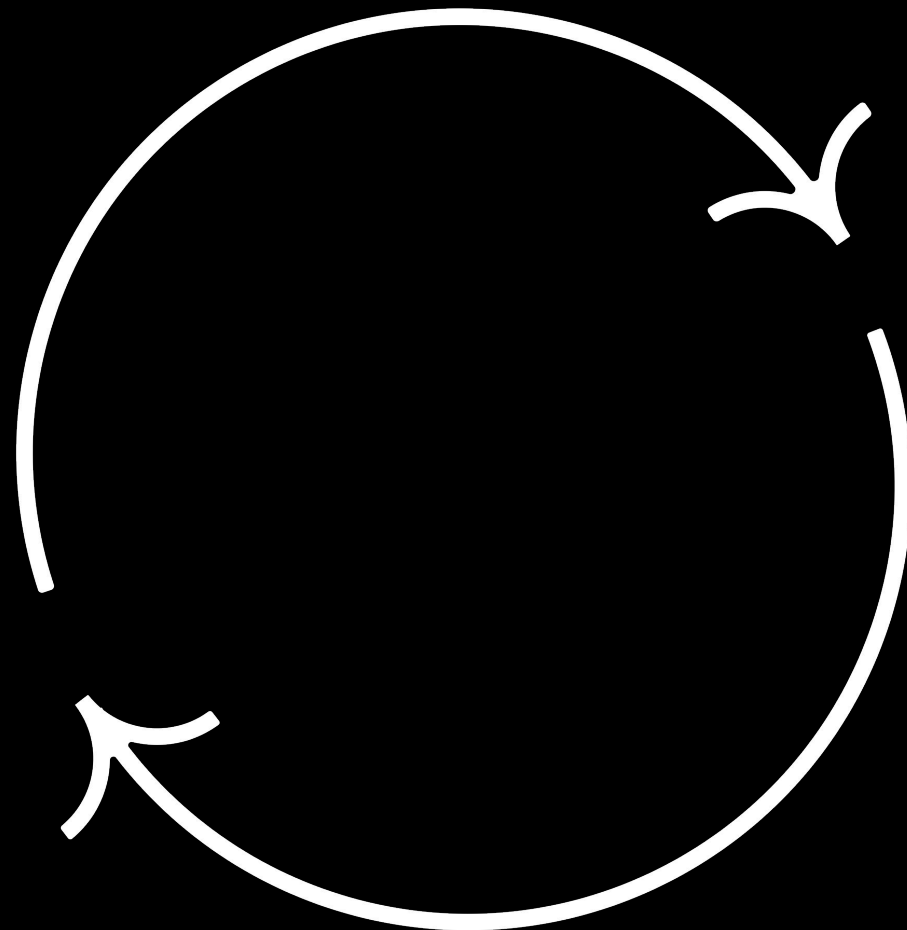


Движущие силы и их полюса

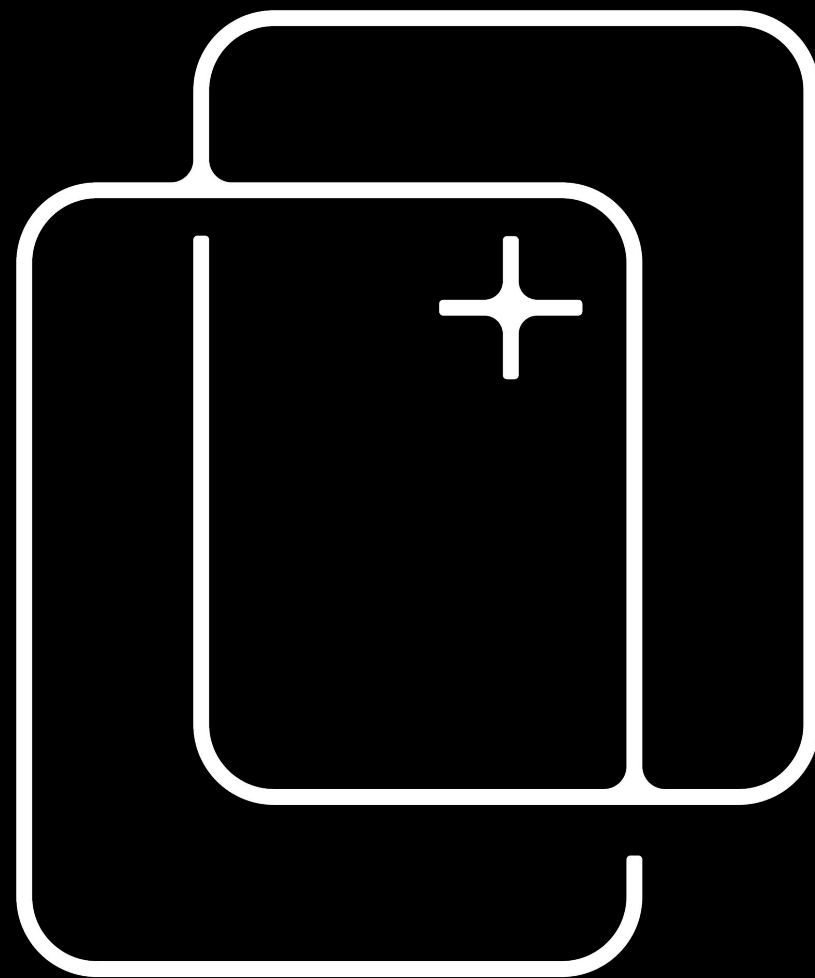
Задание. Каждая группа выбирает для проработки **ДВЕ** движущие силы.

Важно, чтобы каждая группа выбрала разные сочетания движущих сил.

Названия движущих сил и их полюсов нужно зафиксировать на “кресте”.

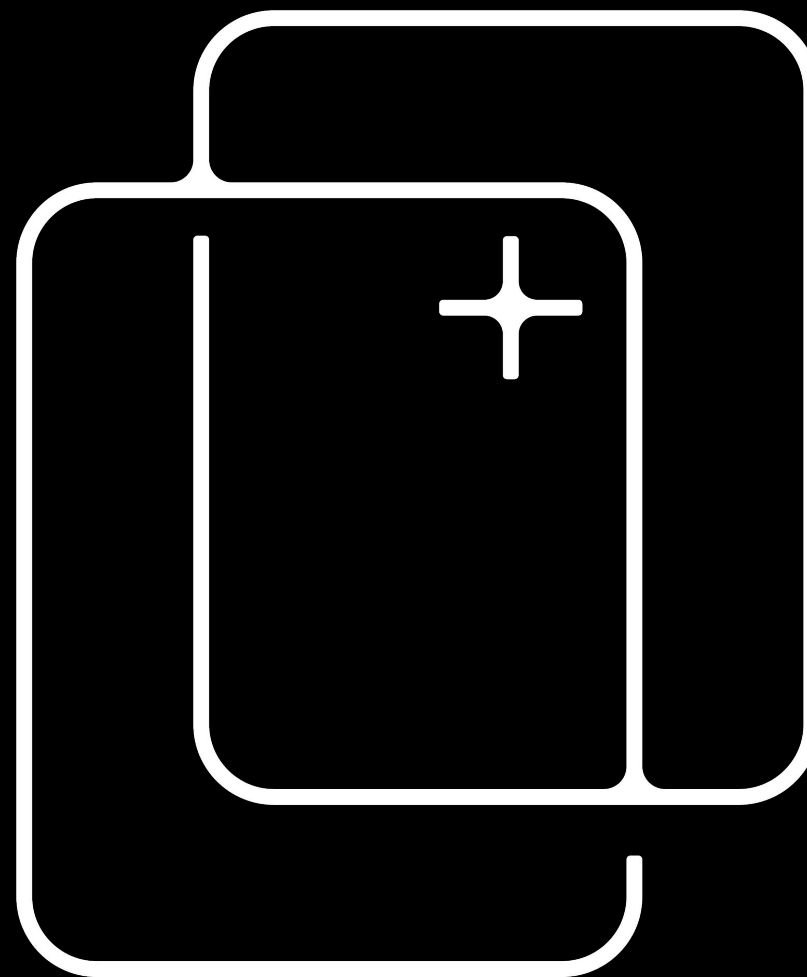


Сценарии и нарративы



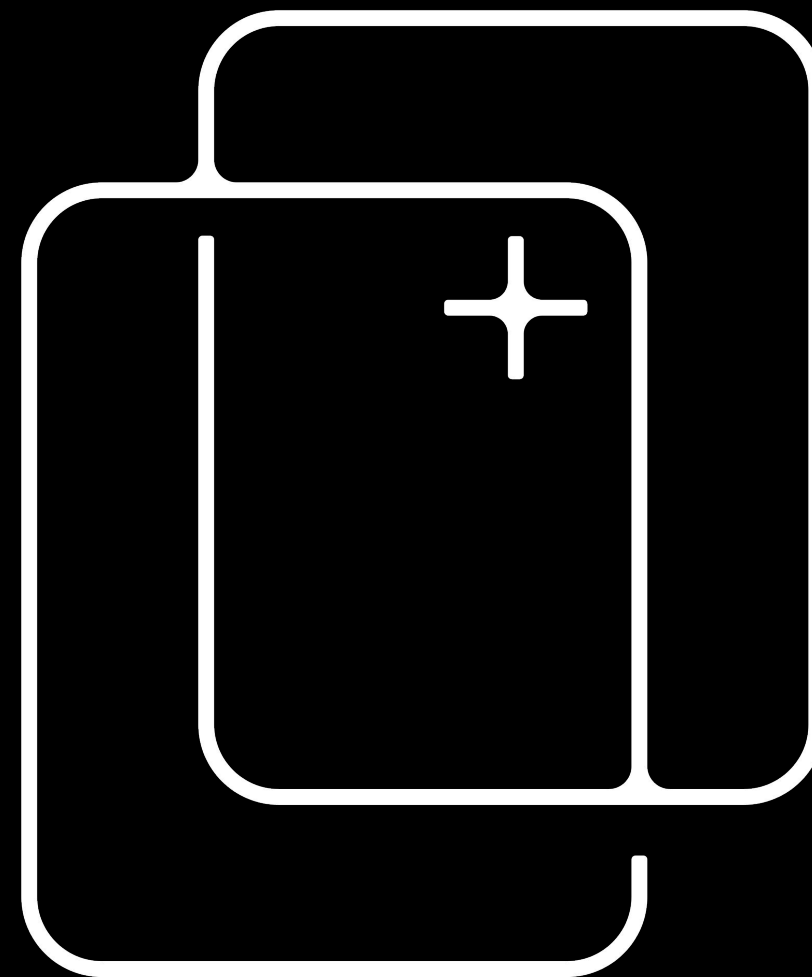
Сценарии и нарративы

- Работаем на кресте. Полюса уже перенесены на сценарную форму;



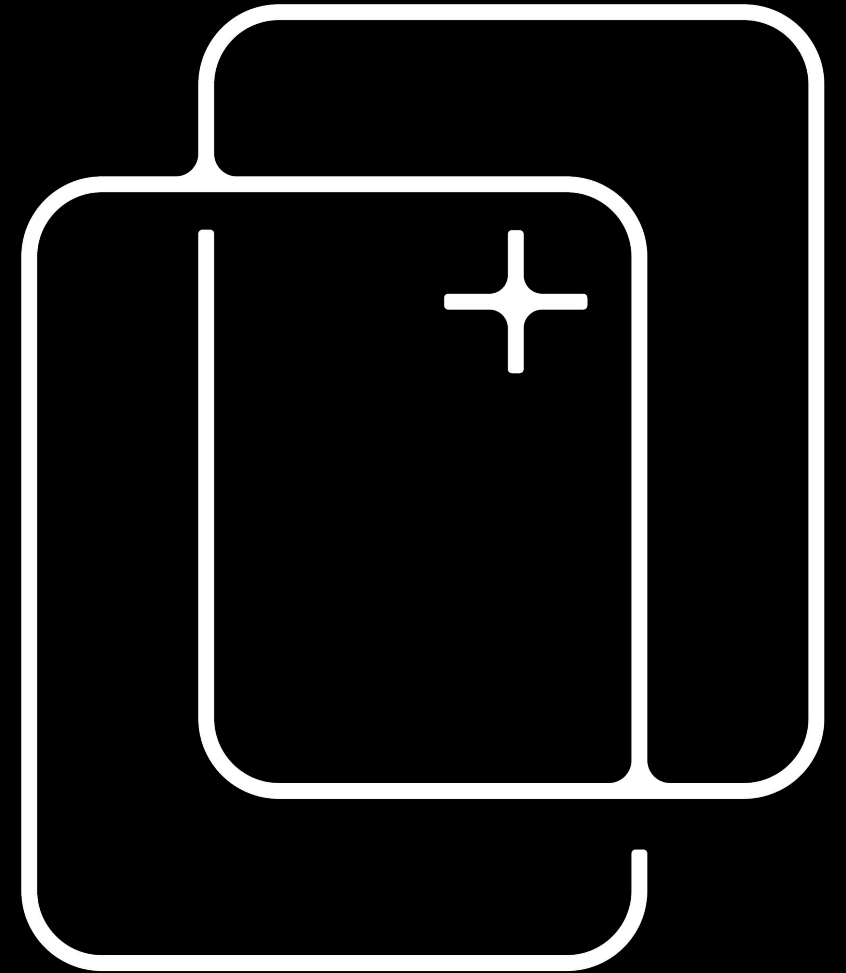
Сценарии и нарративы

- Работаем на кресте. Полюса уже перенесены на сценарную форму;
- Сценарий - это история, цепочка событий, фактологический и эмоциональный контекст;



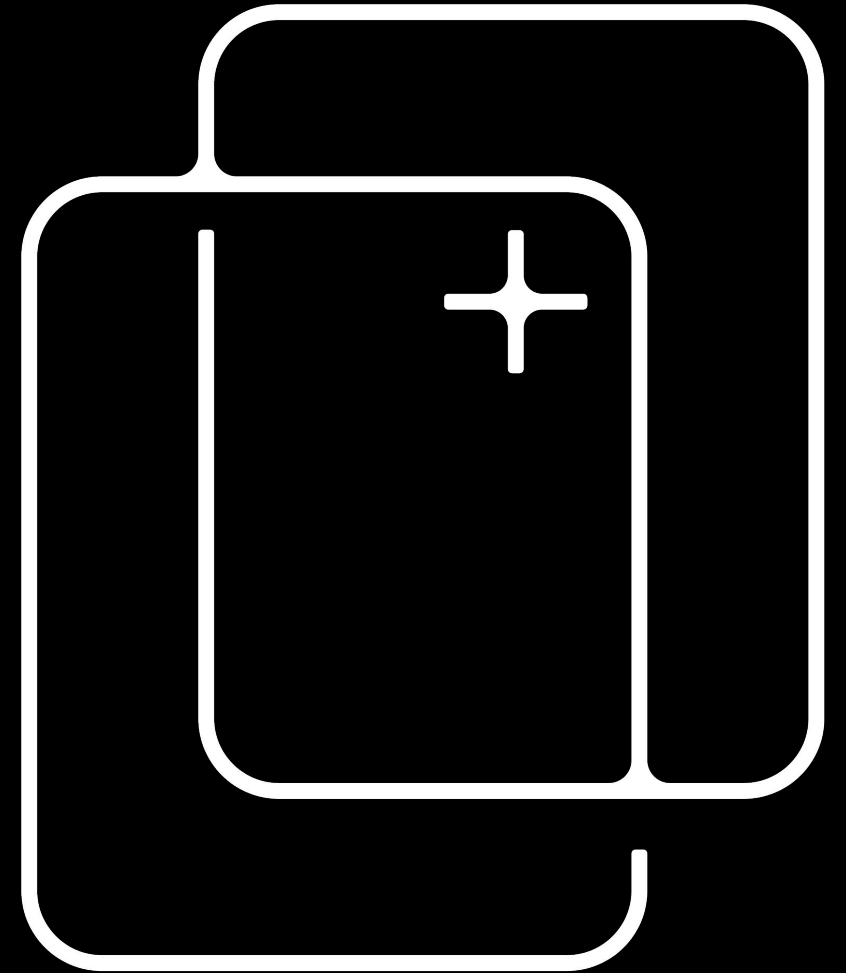
Сценарии и нарративы

- Работаем на кресте. Полюса уже перенесены на сценарную форму;
- Сценарий - это история, цепочка событий, фактологический и эмоциональный контекст;
- Формат оформления:



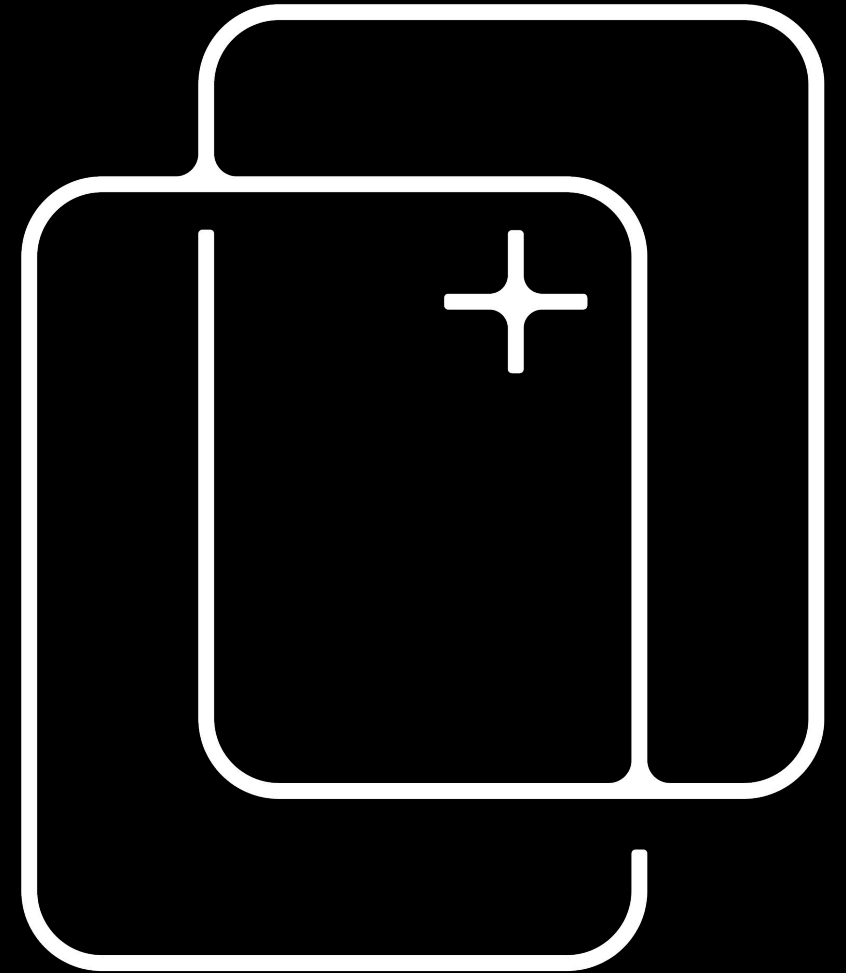
Сценарии и нарративы

- Работаем на кресте. Полюса уже перенесены на сценарную форму;
- Сценарий - это история, цепочка событий, фактологический и эмоциональный контекст;
- Формат оформления:
 - вы рассказываете друг другу об этом будущем;



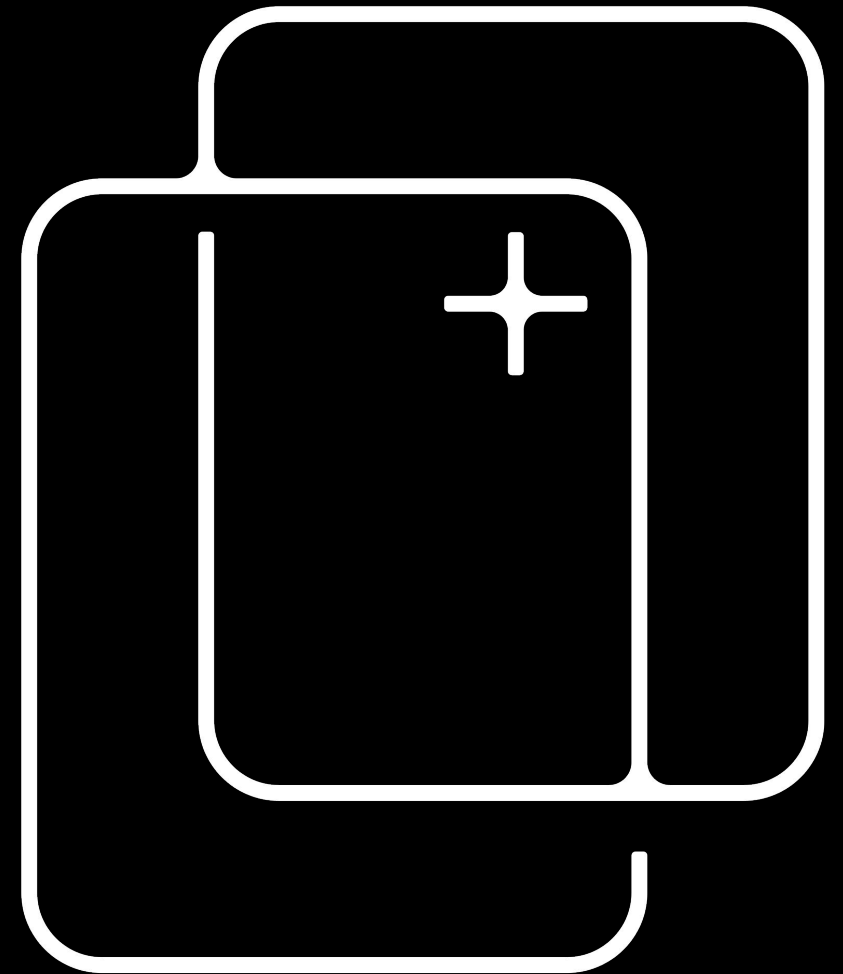
Сценарии и нарративы

- Работаем на кресте. Полюса уже перенесены на сценарную форму;
- Сценарий - это история, цепочка событий, фактологический и эмоциональный контекст;
- Формат оформления:
 - вы рассказываете друг другу об этом будущем;
 - вы смотрите документальный фильм про это будущее;



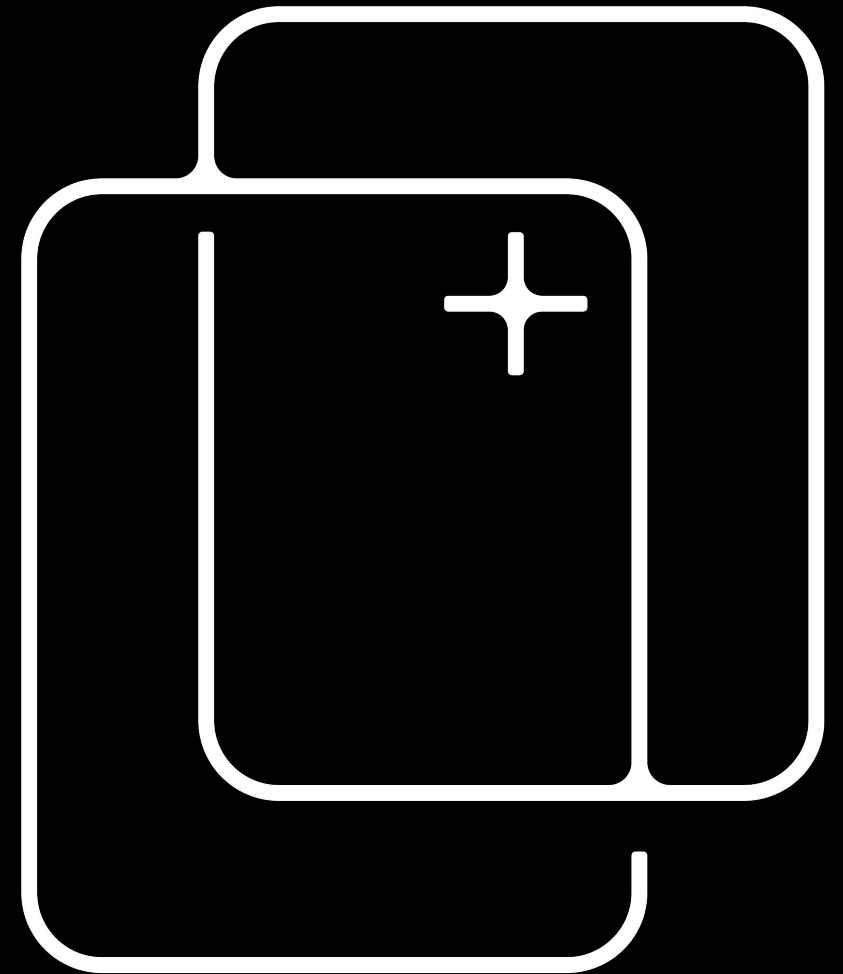
Сценарии и нарративы

- Работаем на кресте. Полюса уже перенесены на сценарную форму;
- Сценарий - это история, цепочка событий, фактологический и эмоциональный контекст;
- Формат оформления:
 - вы рассказываете друг другу об этом будущем;
 - вы смотрите документальный фильм про это будущее;
 - вы читаете статью в википедии про это будущее;



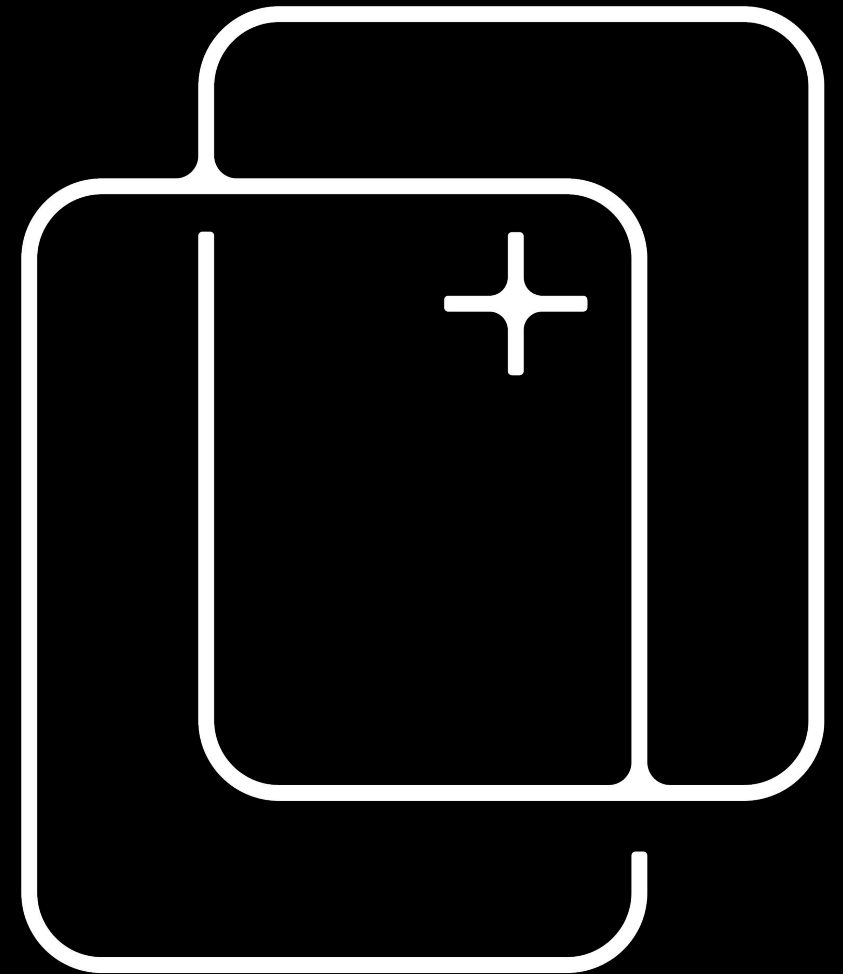
Сценарии и нарративы

- Работаем на кресте. Полюса уже перенесены на сценарную форму;
- Сценарий - это история, цепочка событий, фактологический и эмоциональный контекст;
- Формат оформления:
 - вы рассказываете друг другу об этом будущем;
 - вы смотрите документальный фильм про это будущее;
 - вы читаете статью в википедии про это будущее;
 - вы пишете письмо из этого будущего в настоящее



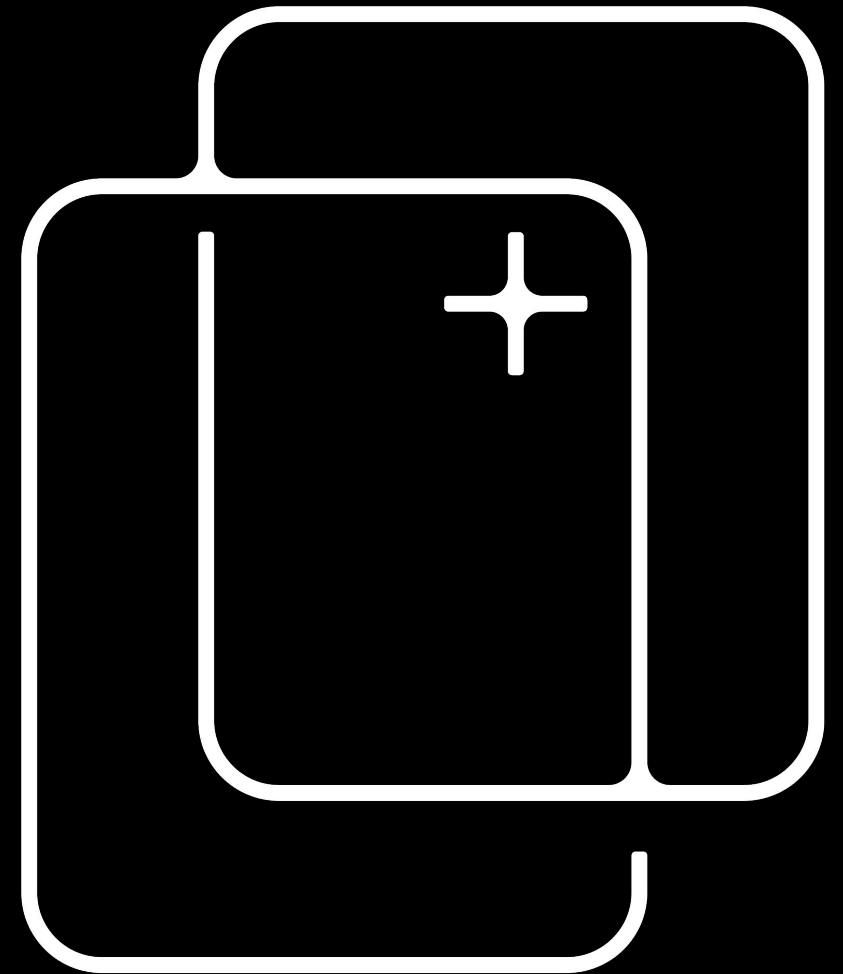
Сценарии и нарративы

- Работаем на кресте. Полюса уже перенесены на сценарную форму;
- Сценарий - это история, цепочка событий, фактологический и эмоциональный контекст;
- Формат оформления:
 - вы рассказываете друг другу об этом будущем;
 - вы смотрите документальный фильм про это будущее;
 - вы читаете статью в википедии про это будущее;
 - **вы пишете письмо из этого будущего в настоящее**



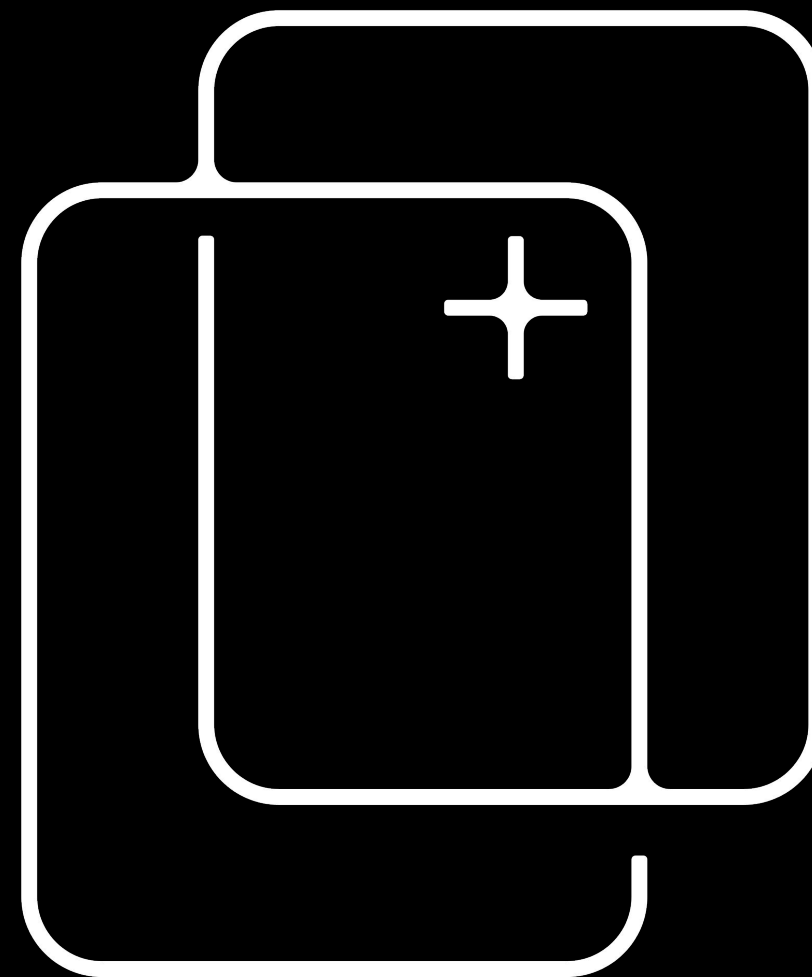
Сценарии и нарративы

- Работаем на кресте. Полюса уже перенесены на сценарную форму;
- Сценарий - это история, цепочка событий, фактологический и эмоциональный контекст;
- Формат оформления:
 - вы рассказываете друг другу об этом будущем;
 - вы смотрите документальный фильм про это будущее;
 - вы читаете статью в википедии про это будущее;
 - **вы пишете письмо из этого будущего в настоящее**
- Критически важно сохранить фокусировку на главном вопросе. рассказ должен отвечать именно на него.



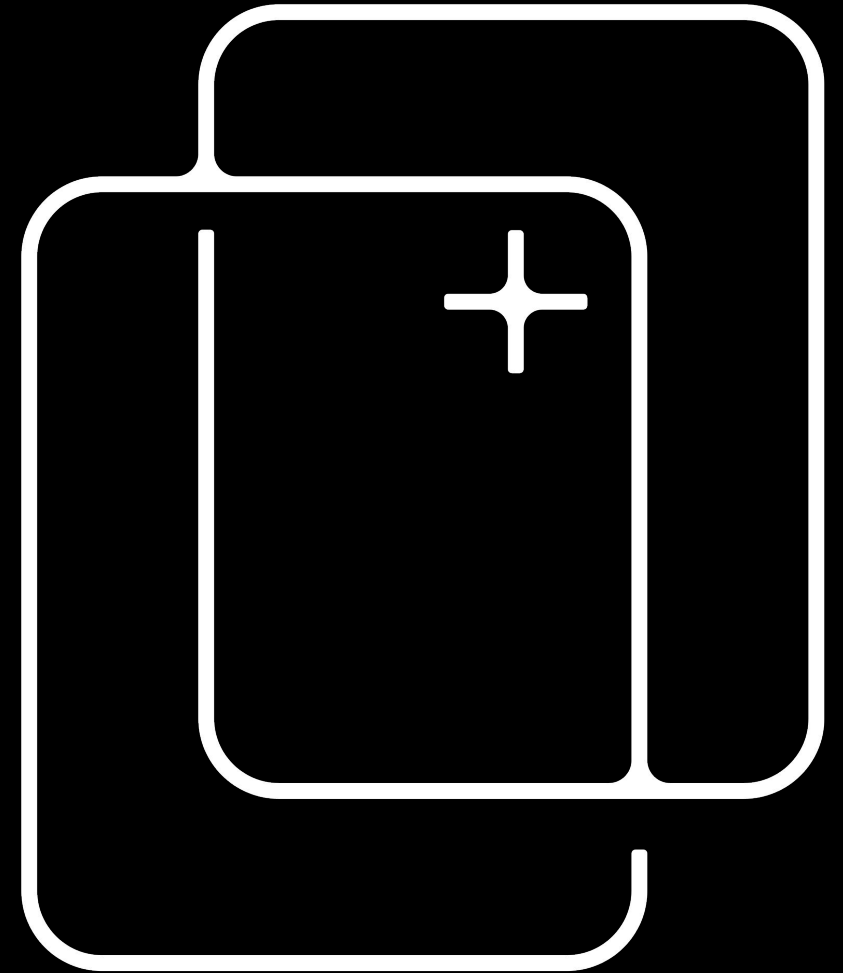
Сценарии и нарративы

- Работаем на кресте. Полюса уже перенесены на сценарную форму;
- Сценарий - это история, цепочка событий, фактологический и эмоциональный контекст;
- Формат оформления:
 - вы рассказываете друг другу об этом будущем;
 - вы смотрите документальный фильм про это будущее;
 - вы читаете статью в википедии про это будущее;
 - **вы пишете письмо из этого будущего в настоящее**
- Критически важно сохранить фокусировку на главном вопросе. рассказ должен отвечать именно на него.
- Важно описать влияние не только выбранных сил, а всех. Описываем ландшафт

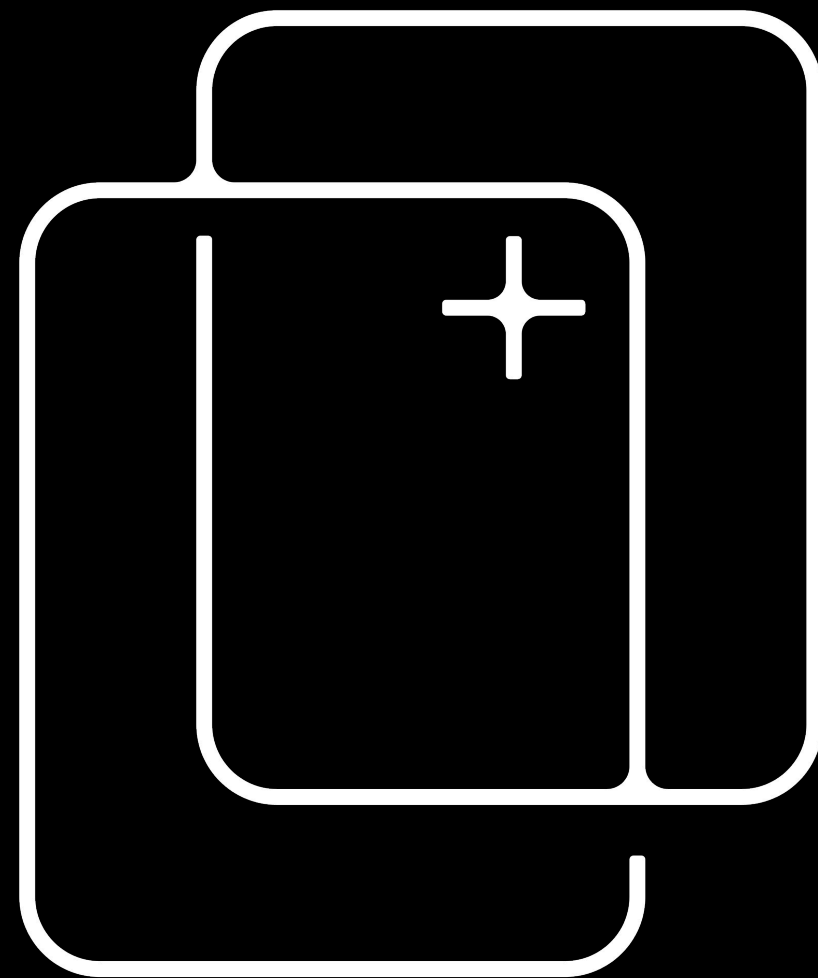


Сценарии и нарративы

- Работаем на кресте. Полюса уже перенесены на сценарную форму;
- Сценарий - это история, цепочка событий, фактологический и эмоциональный контекст;
- Формат оформления:
 - вы рассказываете друг другу об этом будущем;
 - вы смотрите документальный фильм про это будущее;
 - вы читаете статью в википедии про это будущее;
 - **вы пишете письмо из этого будущего в настоящее**
- Критически важно сохранить фокусировку на главном вопросе. рассказ должен отвечать именно на него.
- Важно описать влияние не только выбранных сил, а всех. Описываем ландшафт
- Выберите модераторы, который будет фиксировать все ваши мысли

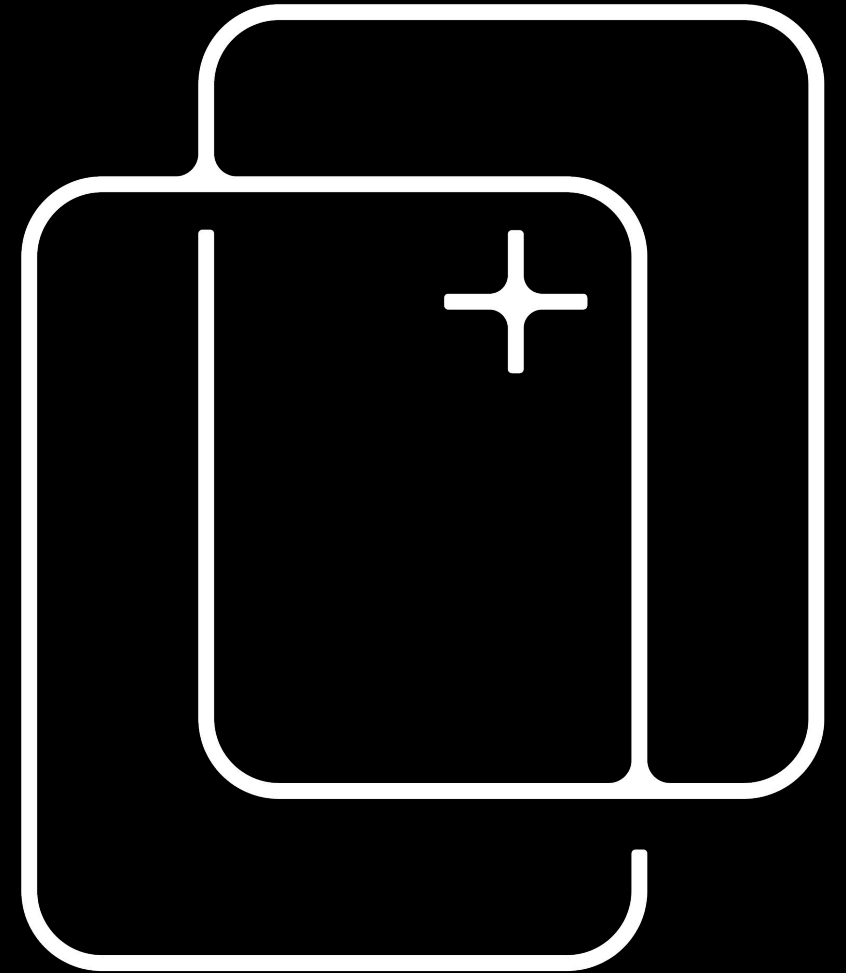


Выбор сценария для проработки



Выбор сценария для проработки

Подробно будем разбирать в каждой группе 1 сценарий из 4. Первое, что нужно сделать - выбрать, какой сценарий хотим проработать.

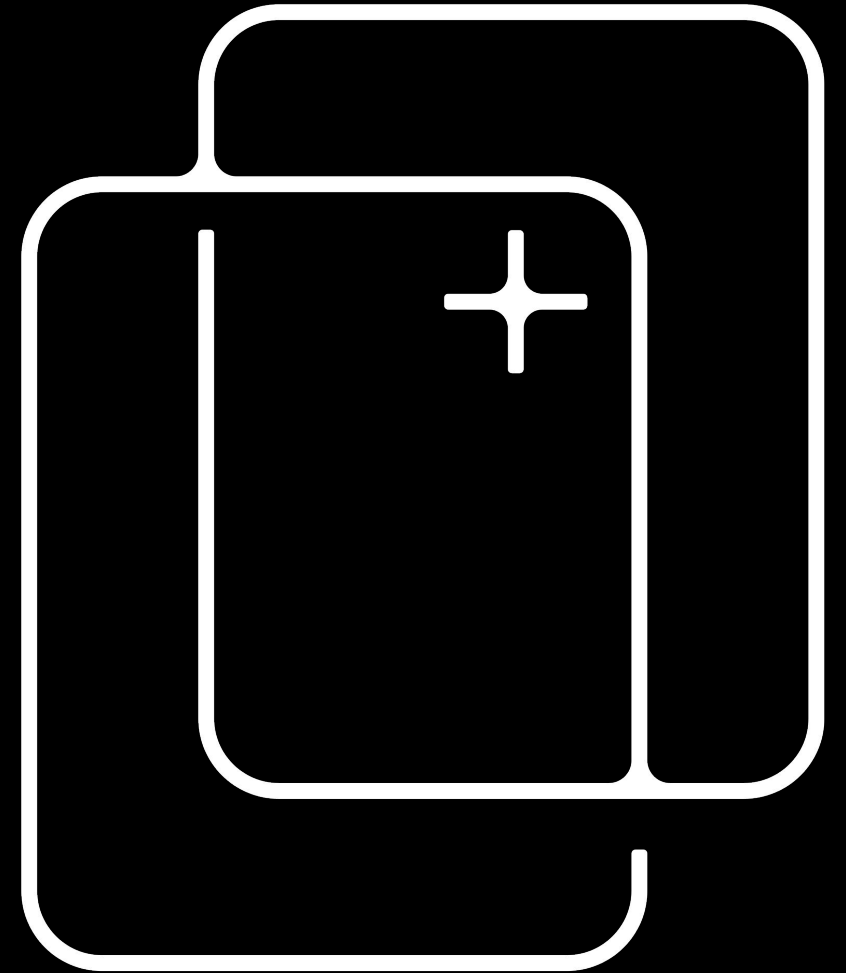


Выбор сценария для проработки

Подробно будем разбирать в каждой группе 1 сценарий из 4. Первое, что нужно сделать - выбрать, какой сценарий хотим проработать.

Критерии выбора сценариев:

- выберите сценарий, в котором вам было бы интересно оказаться;

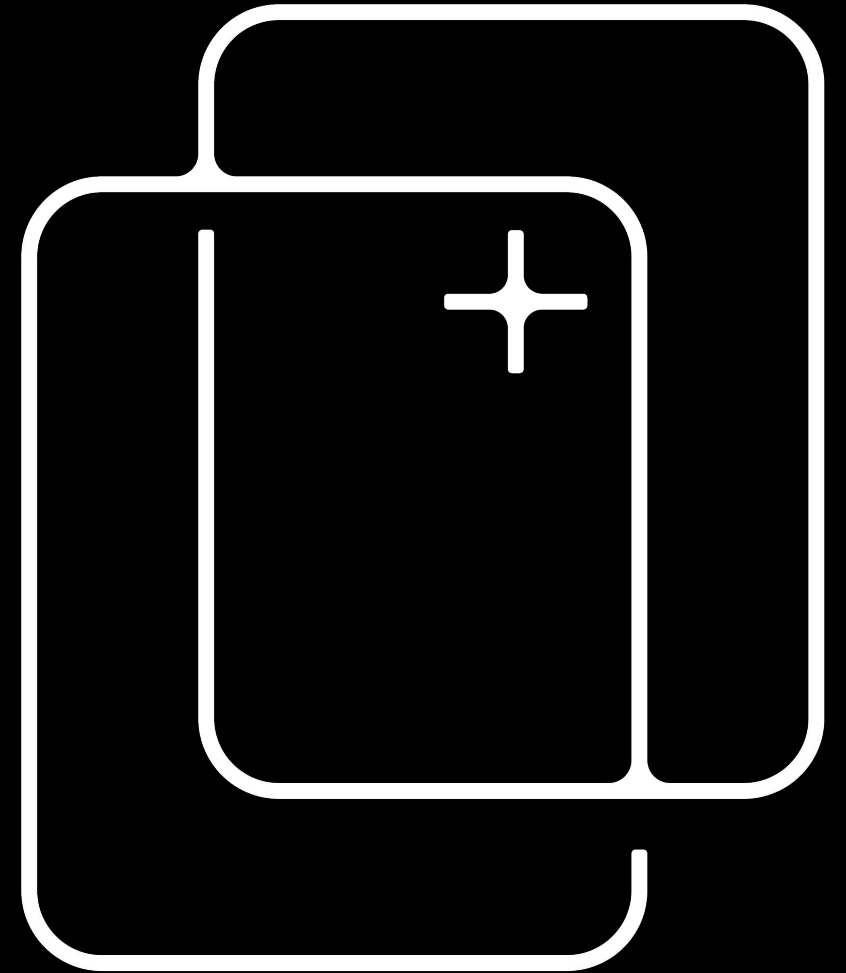


Выбор сценария для проработки

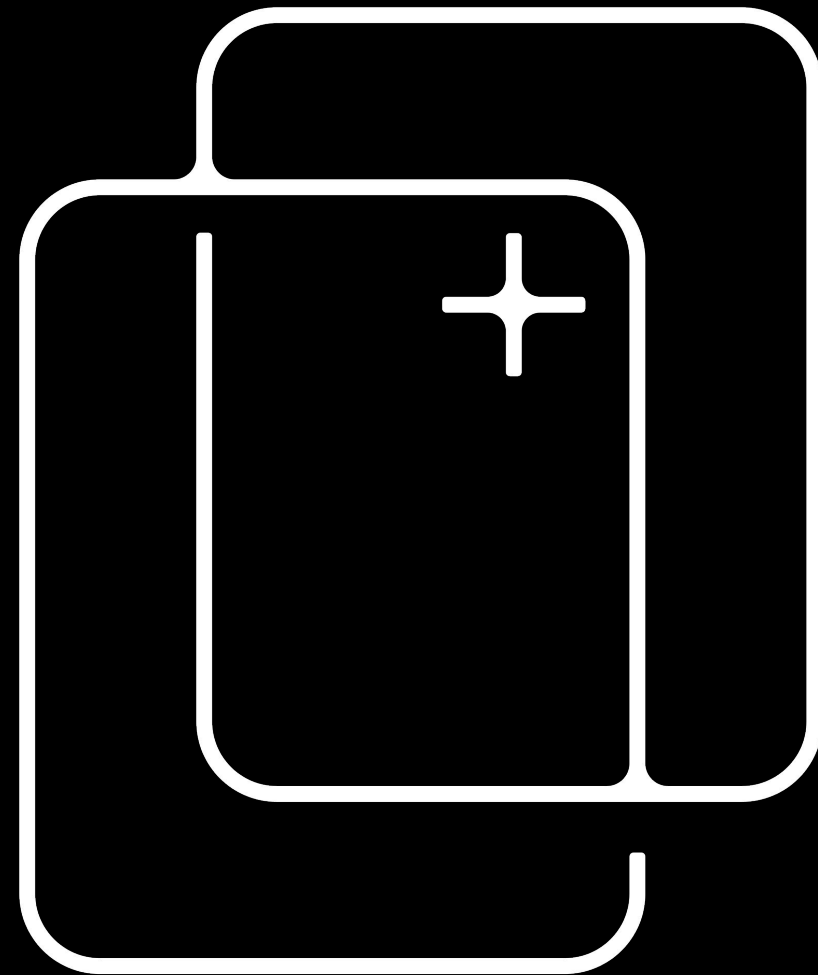
Подробно будем разбирать в каждой группе 1 сценарий из 4. Первое, что нужно сделать - выбрать, какой сценарий хотим проработать.

Критерии выбора сценариев:

- выберите сценарий, в котором вам было бы интересно оказаться;
- выберите сценарий, в котором не хотелось бы оказаться.

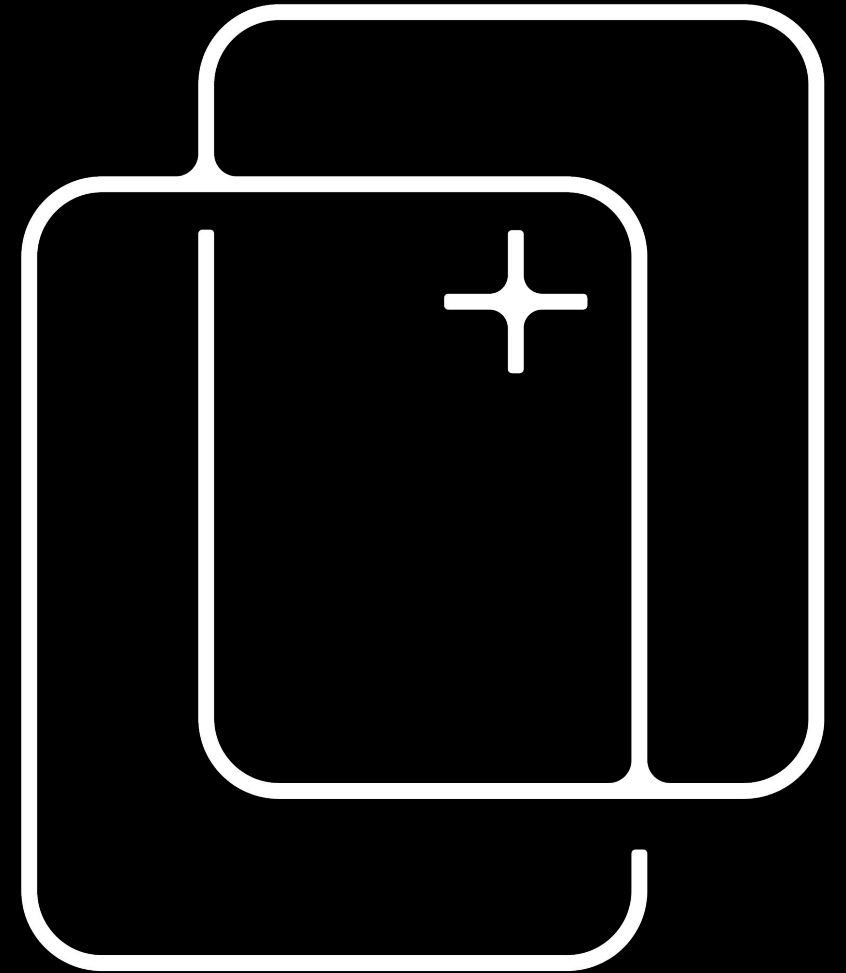


Описание будущего на стикерах



Описание будущего на стикерах

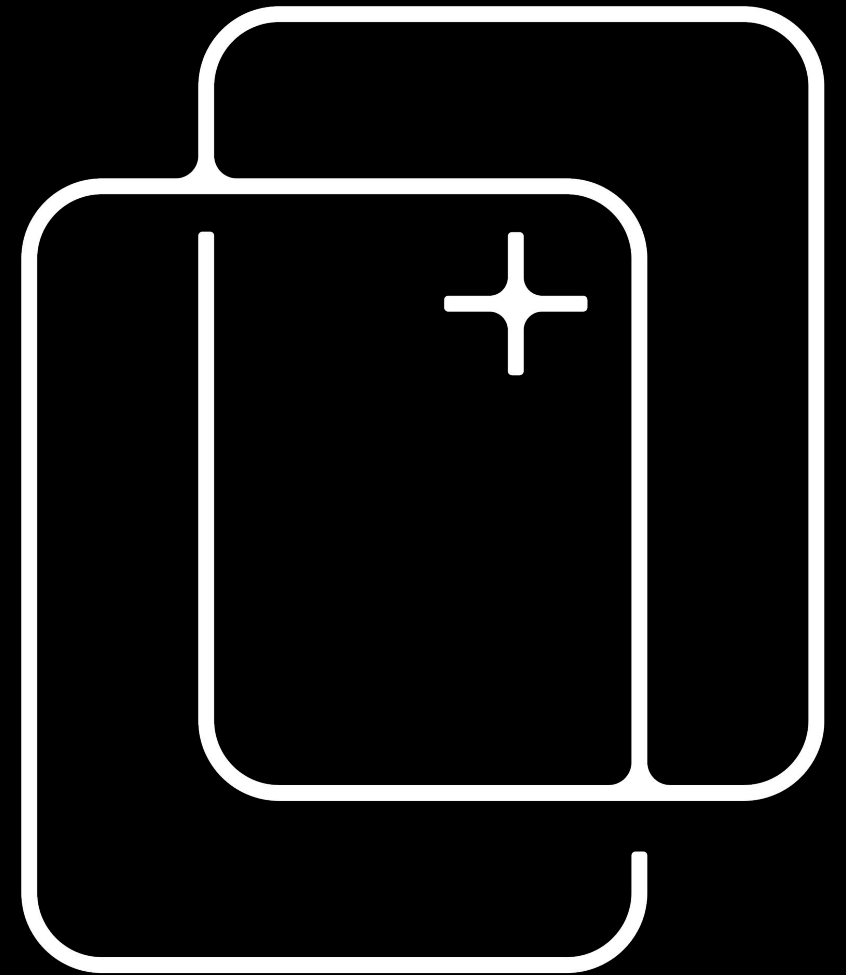
Представьте, что максимально реализовались
два полюса выбранных вами движущих сил.



Описание будущего на стикерах

Представьте, что максимально реализовались
два полюса выбранных вами движущих сил.

Опишите на стикерах, как выглядит это
будущее.

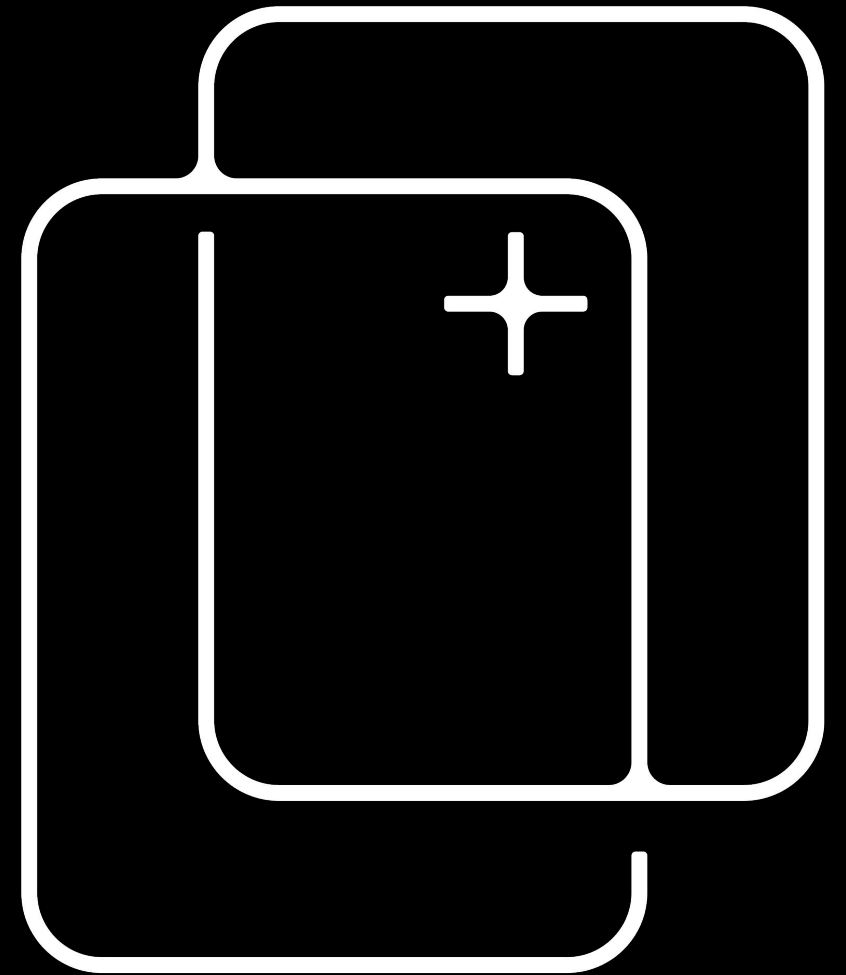


Описание будущего на стикерах

Представьте, что максимально реализовались два полюса выбранных вами движущих сил.

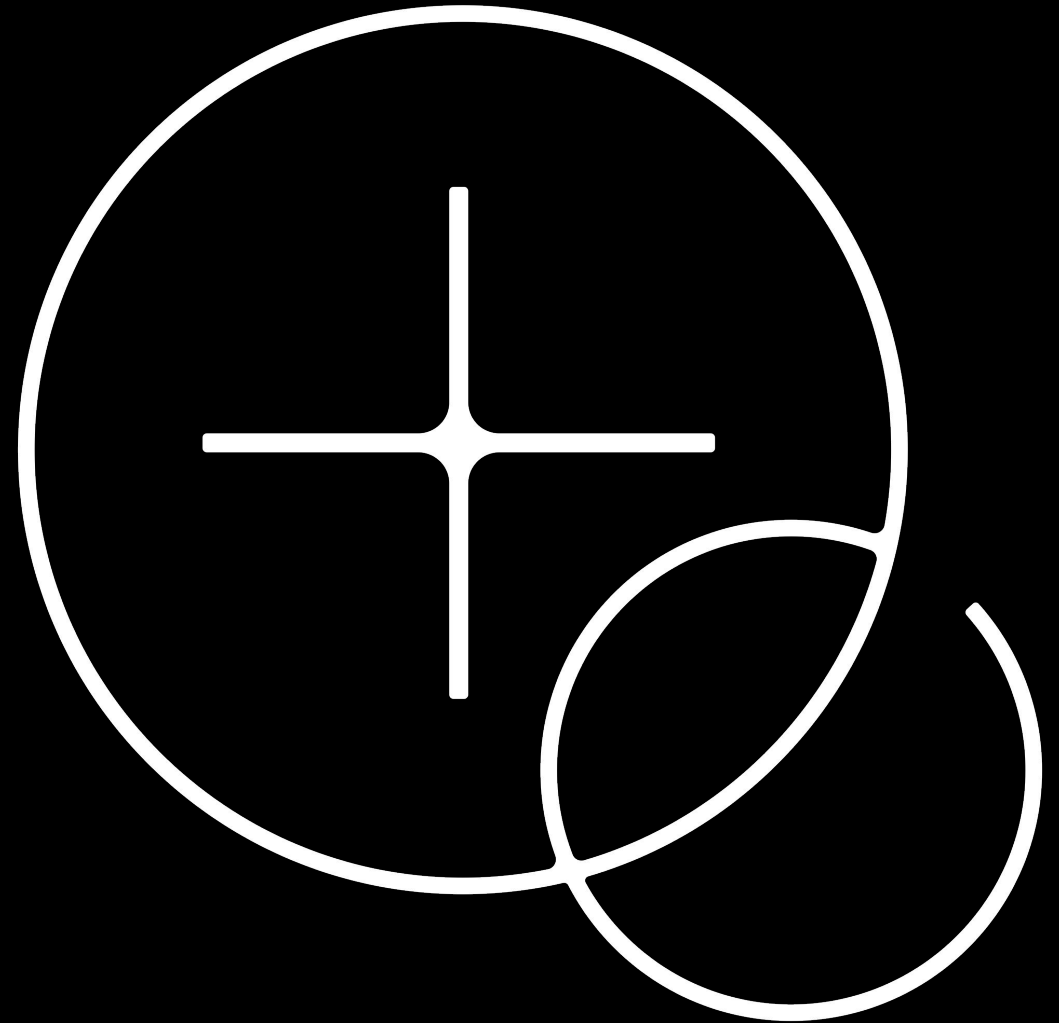
Опишите на стикерах, как выглядит это будущее.

Держите в фокусе внимания основные вопросы сессии.

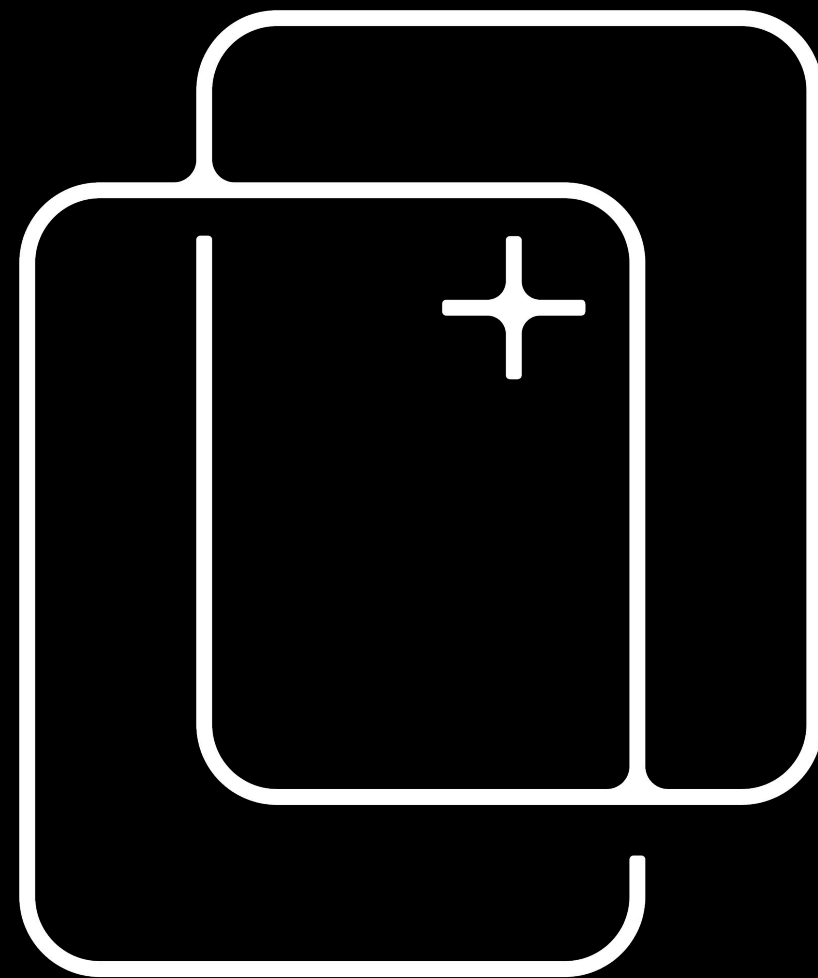


Фокусировка

На какие запросы бизнеса фасилитация в России будет работать в горизонте 5-7 лет? Какие желания, устремления, избегания и поведение будет у наших клиентов и их бизнес-команд, а также коллег-фасилитаторов?

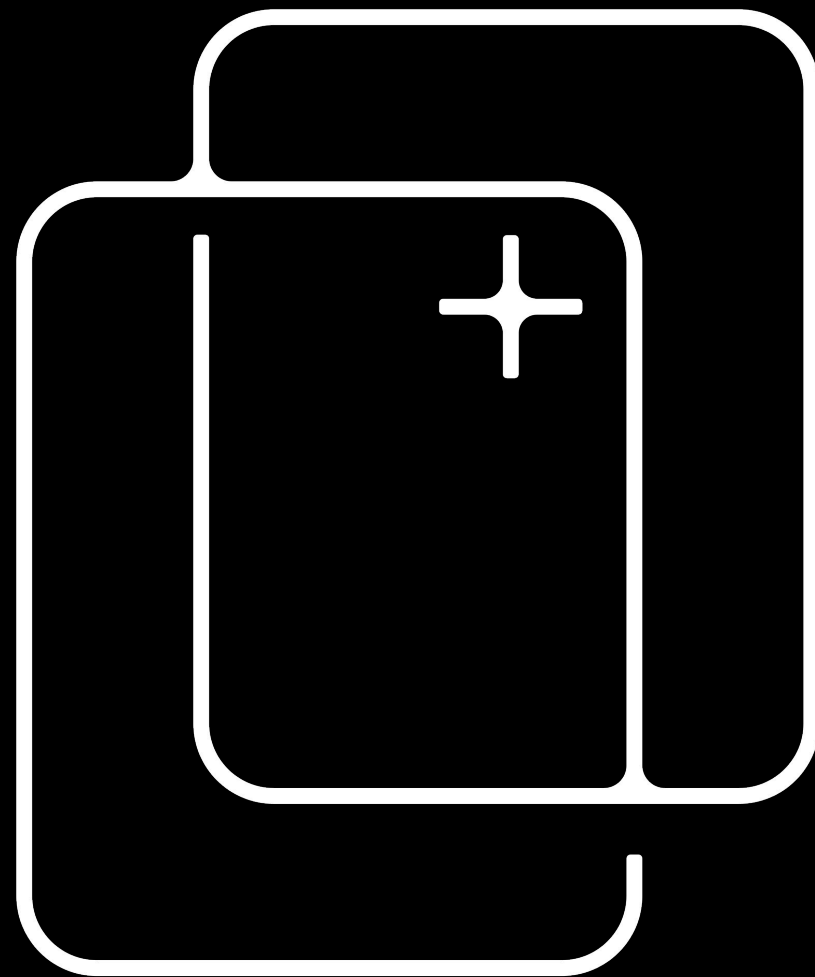


Написание нарратива



Написание нарратива

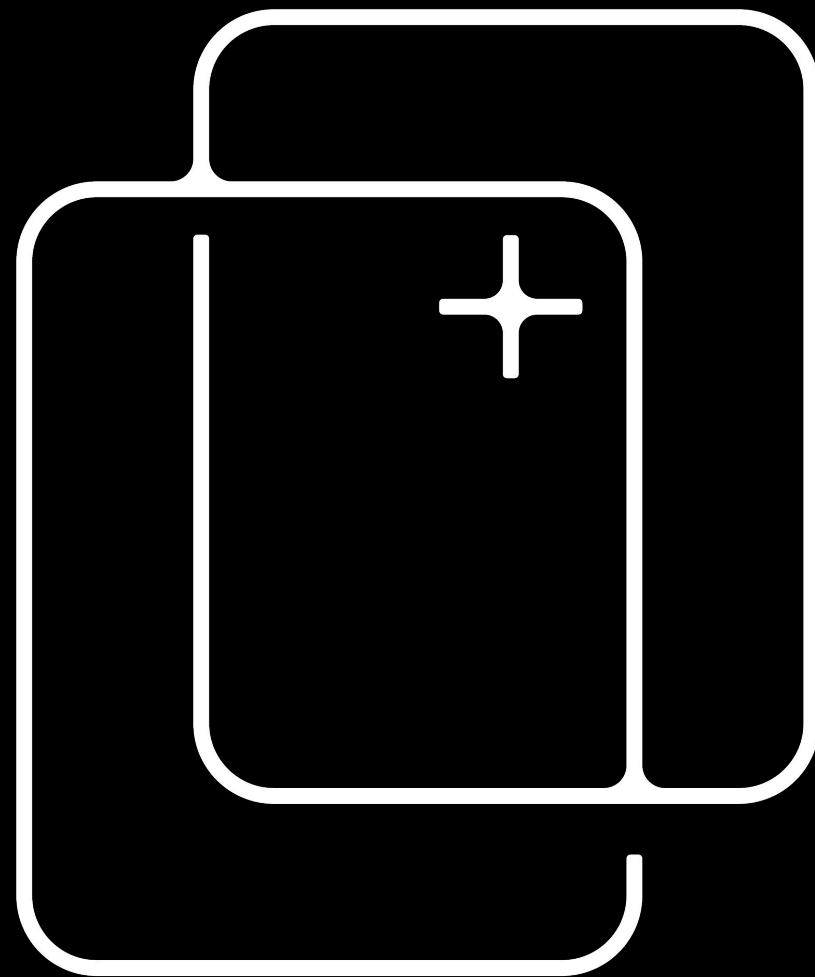
Напишите письмо из будущего в настоящее с описанием того, как сейчас выглядит мир под воздействием этих двух полюсов движущих сил и всего остального ландшафта.



Написание нарратива

Напишите письмо из будущего в настоящее с описанием того, как сейчас выглядит мир под воздействием этих двух полюсов движущих сил и всего остального ландшафта.

Опишите, что происходит с акторами и стейкхолдерами в этом сценарии.

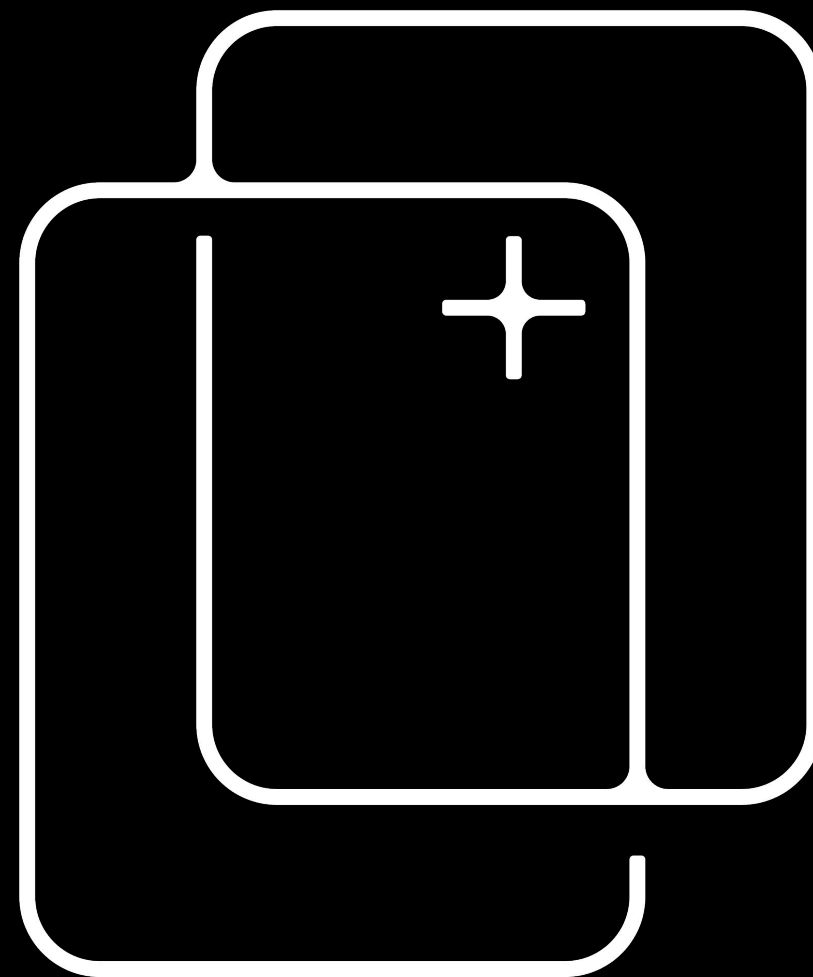


Написание нарратива

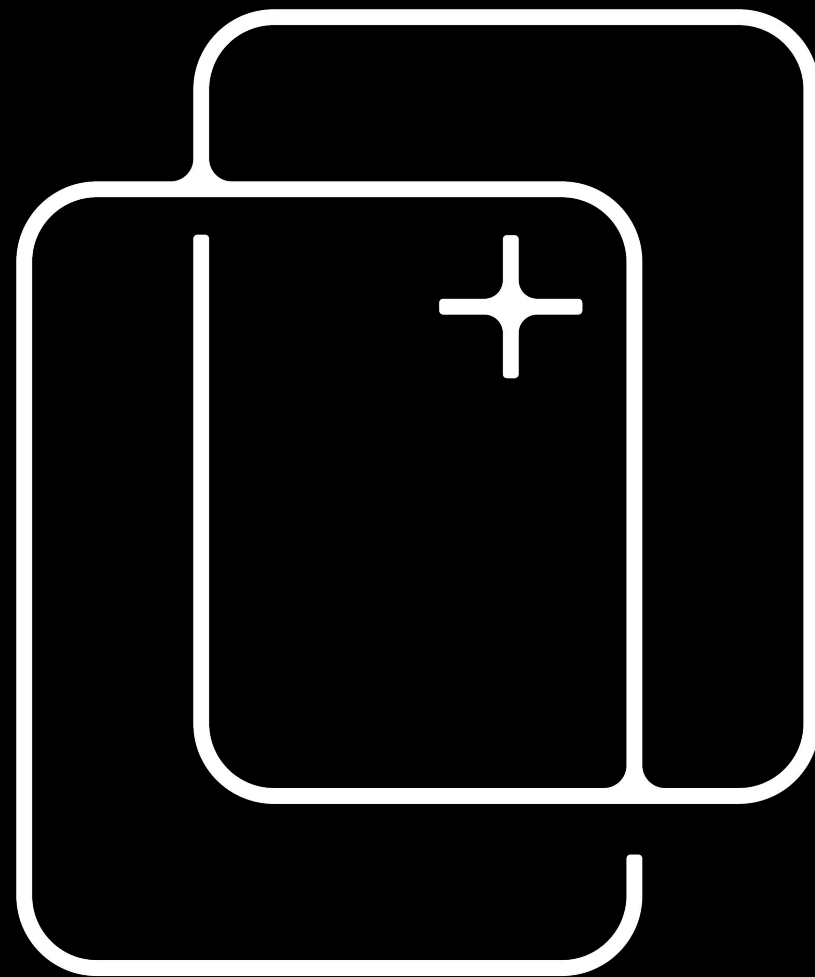
Напишите письмо из будущего в настоящее с описанием того, как сейчас выглядит мир под воздействием этих двух полюсов движущих сил и всего остального ландшафта.

Опишите, что происходит с акторами и стейкхолдерами в этом сценарии.

После того, как описание (нарратив) будет прописано - ёмко назовите этот сценарий.



Презентация сценария и нарратива



Что дальше?

Что дальше?

1

Возможности

Что дальше?

1

Возможности

2

Угрозы

Что дальше?

1

Возможности

2

Угрозы

3

Ассиметричные
действия

Что дальше?

1

Возможности

2

Угрозы

3

Ассиметричные
действия

4

Цели для мониторинга:
слабые сигналы и
индикаторы

Что дальше?

1

Возможности

2

Угрозы

3

Ассиметричные
действия

4

Цели для мониторинга:
слабые сигналы и
индикаторы

5

Эксперты

Спасибо за внимание

Антон Белобородов
Екатерина Михлик

