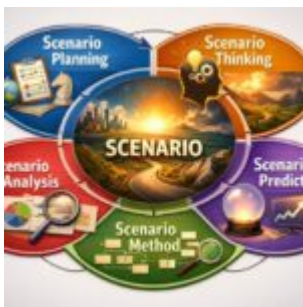


# Scenario planning, scenario analysis, prediction, method and Business Intelligence

написано Zubritsky Gor | 2026-04-13



У 1970-х роках багато енергетичних компаній були здивовані як екологічною діяльністю , так і картелем ОПЕК , і таким чином втратили мільярди доларів доходу через неправильні інвестиції. Драматичні фінансові наслідки цих змін спонукали принаймні одну організацію, Royal Dutch Shell, запровадити **сценарне планування**. Аналітики цієї компанії публічно оцінили, що цей процес планування зробив їхню компанію найбільшою у світі.

**Планування сценаріїв , сценарне мислення , аналіз сценаріїв [\[1\]](#) , прогнозування сценаріїв [\[2\]](#) та метод сценаріїв [\[3\]](#) -** усі вони описують метод [стратегічного планування](#) , який деякі організації використовують для складання гнучких довгострокових планів. Він значною мірою є адаптацією та узагальненням класичних методів, що використовуються військовою розвідкою . [\[4\]](#)

У найпоширенішому застосуванні цього методу аналітики створюють [симуляційні ігри](#) для політиків . Метод поєднує

відомі факти, такі як демографічні дані , географія та запаси корисних копалин , з військовою , політичною та промисловою інформацією, а також ключовими рушійними силами, визначеними за допомогою [PEST-аналізу](#) або одного з його варіантів , які враховують соціальні, технічні, економічні, екологічні та політичні аспекти бізнес-середовища організації.

Критики використання суб'єктивної та евристичної методології для подолання невизначеності та складності стверджують, що цей метод не був ретельно досліджений і не зазнав достатнього впливу наукових доказів. Вони застерігають від використання таких методів для «прогнозування» на основі того, що можна описати як довільні теми та «методи прогнозування».

Викликом і сильною стороною побудови сценаріїв є те, що «прогнози є частиною соціального контексту, щодо якого вони намагаються зробити прогноз, і можуть впливати на цей контекст у цьому процесі». <sup>[9]</sup> Як наслідок, суспільні прогнози можуть стати самознищувальними. Наприклад, сценарій, за якого великий відсоток населення заразиться ВІЛ на основі існуючих тенденцій, може спонукати більше людей уникати ризикованої поведінки і таким чином знизити рівень зараження ВІЛ, зробивши прогноз недійсним (який міг би залишитися правильним, якби про нього не стало відомо громадськості). Або прогноз того, що кібербезпека стане серйозною проблемою, може спонукати організації впроваджувати більш безпечні заходи кібербезпеки, тим самим обмежуючи проблему. <sup>[9]</sup>

Джерела:

1. Паломіно, Марко А.; Бардслі, Сара; Боун, Кевін; Де Луріо, Дженніфер; Еллвуд, Пітер; Голланд-Сміт, Девід; Хаггінс, Боб; Вінценті, Александра; Вудруф, Гаррі; Оуен, Річард (1 січня 2012 р.). [«Веб-сканування горизонту: концепції та практика»](#) . *Foresight* . **14** (5): 355–373 . [doi](#) : [10.1108/](#)

[14636681211269851](#) . [ISSN 1463-6689](#) . Отримано 16 травня 2021 р .

2. Коваленко, Ігор; Давиденко, Євген; Швед, Альона (2019-04-12). [«Розробка процедури комплексного застосування методів сценарного прогнозування»](#) . *Східно-Європейський журнал передових технологій* . 2 (4 (98)): 31–38 . [doi : 10.15587/1729-4061.2019.163871](#) . [S2CID 188383713](#) .
3. Спаніол, Метью Дж.; Роуланд, Ніколас Дж. (2018-01-01). [«Парадокс сценарного планування»](#) . *Futures* . 95 : 33–43 . [doi : 10.1016/j.futures.2017.09.006](#) . [ISSN 0016-3287](#) . [S2CID 148708423](#) .
4. Бредфілд, Рон; Райт, Джордж; Берт, Джордж; Кернс, Джордж; Хейден, Кіс Ван Дер (2005). «Витоки та еволюція сценарних методів у довгостроковому бізнес-плануванні». *Futures* . 37 (8): 795–812 . [doi : 10.1016/j.futures.2005.01.003](#) .
5. [«Життя у майбутньому»](#). *Harvard Business Review*. 2013-05-01. Отримано 2018-01-12 .
6. Шумейкер, Пол Дж. Х. (1993-03-01). «Розробка кількох сценаріїв: її концептуальна та поведінкова основа». *Журнал стратегічного управління* . 14 (3): 193–213 . [doi : 10.1002/smj.4250140304](#) . [ISSN 1097-0266](#) .
7. Мендонса, Сандро; Кунья, Мігель Піна; Рафф, Франк; Кайво-оха, Ярі (2009). «Подорож у дику природу». *Довгострокове планування* . 42 (1): 23–41 . [doi : 10.1016/j.lrp.2008.11.001](#) .
8. Gausemeier, Juergen; Фінк, Олександр; Шлейк, Олівер (1998). «Сценарний менеджмент». *Технологічне прогнозування та соціальні зміни* . 59 (2): 111– 130. [Bibcode : 1998TFSC...59..111G](#) . [doi : 10.1016/s0040-1625\(97\)00166-2](#) .
9. Оверленд, Індра (2019-03-01). [«Геополітика відновлюваної енергетики: розвінчування чотирьох міфів, що виникають»](#). *Energy Research & Social*

*Science*. 49:36–40. [Біблійний код:2019ERSS...49...360](#).doi: [10.1016/j.erss.2018.10.018](#) .hdl : [11250/2579292](#) .ISSN2214-6296.

10. [Scenario planning. From Wikipedia, the free encyclopedia.](#)

## До числа подібних методів відносяться:

- [Метод Дельфі](#) , включаючи [метод Дельфі в реальному часі](#)
- [Теорія ігор](#)
- [Сканування горизонту](#)
- [Морфологічний аналіз](#)
- [Теорія раціонального вибору](#)
- [Стрес-тестування](#)

У теперішній час ефективність сценарного аналізу можна підвищити конкретизувати і за допомогою методів Business Intelligence (OLAP, Data Mining, Dashboards). Це дозволяє збільшити кількість рознесених у просторі і часі незалежних експертів, узагальнити і деталізувати їхні оцінки по обраним показникам чи їх групам за допомогою OLAP, здійснити кластеризацію оцінок, ін. Приклади:

- Герасимов Б. М. Методика оцінки ефективності автоматизованої системи підтримки інформаційно-аналітичної роботи / Б. М. Герасимов, О. М. Перегуда, І. А. Круковський // Збірник наукових праць Військового інституту телекомунікацій та інформатизації НТУУ “Київський політехнічний інститут”. – К., 2008. – Вип. 3. – С. 29-37.
- Круковський І.А., Сержантська К.В., Ковтун Д.О. Особливості використання методики «BI Decision Matrix» компанії Panorama Software для оцінювання платформ

Business Intelligence / Проблеми створення, розвитку та застосування високотехнологічних систем спеціального озброєння : XX Всеукр. наук.-практ. конф., Житомир, 28 лист. 2014 р. : тези доповідей. / Житомир. військ. ін.-т – Житомир : ЖВІ ДУТ, 2014. – С. 18-19.

- Круковський І.А., Валюх А.І. Про вдосконалення методики «BI Decision Matrix» компанії Panorama Software для оцінювання платформ Business Intelligence / Проблеми створення, розвитку та застосування високотехнологічних систем спеціального озброєння : XX Всеукр. наук.-практ. конф., Житомир, 28 лист. 2014 р. : тези доповідей. / Житомир. військ. ін.-т – Житомир : ЖВІ ДУТ, 2014. – С. 9-10.