



Конкурентоспособность отечественных компаний и корпоративный форсайт

Когда знакомишься с периодикой, не говоря уже о телевидении, или присутствуешь на совещаниях, узнаешь, насколько изношено оборудование у наших компаний, как состарились рабочие кадры. При этом все взоры обращены в сторону государства, которое должно создать благоприятный инвестици-

онный климат, снизить налоговый пресс, обеспечить государственными заказами отечественный бизнес. Между тем такая позиция и собственников, и топ-менеджеров не способствует росту конкурентоспособности бизнеса и тем более не повышает уровень инвестиционной привлекательности компаний.

Третьяк Владимир Петрович — заведующий кафедрой маркетинга и форсайта Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского, доктор экономических наук, профессор.

В доступных автору этой статьи источниках информации почти ничего не говорится о долгосрочной перспективе развития компаний. Часто не ведется об этом речь под предлогом того, что не ясно, чего ждать через год. А если повеет и компания получает приличный (по объему, уровню технологичности исполнения, срокам) заказ, то начинаются рассуждения о том, почему его сложно выполнить. Создается впечатление, что бизнес реального сектора экономики живет одним днем и высшим пилотажем считается умение собственников вовремя его продать.

Хотелось бы напомнить, что уровень износа оборудования в западных компаниях тоже достаточно высок. Знакомясь с опытом зарубежных компаний, понимаешь, что у них имеется долгосрочное видение развития инвестиционной привлекательности, есть представление о том, какого уровня конкурентоспособности они будут добиваться в долгосрочной перспективе, от каких изделий или услуг будут отказываться. И техника, обеспечивающая производство последних, находится в плачевном состоянии даже по сравнению с нашими предприятиями. Их это не очень пугает, ибо данный сегмент бизнеса в ближайшее время будет сворачиваться, а под новое направление готовится иное оборудование.

Что позволяет крупным зарубежным компаниям вести себя так уверенно? По нашему представлению, стремление работать не на сегодняшний момент, а на долгосрочную конкурентоспособность.

Существует множество инструментов, позволяющих сформировать представление о будущем компании. Ранее делался упор на разработку долгосрочных планов развития компании. Затем появилась мода на разработку стратегий. Некоторые компании «балуются» составлением футурологи-

ческих сценариев, разрабатывают долгосрочные прогнозы. Но последнее модное веяние — использование технологии корпоративного форсайта.

Это достаточно новая технология предвидения, она еще не канонизирована. Поэтому, когда речь заходит о корпоративном форсайте, можно столкнуться с недопониманием. Во-первых, часто определяющим словом является «корпоративный», поэтому некоторые исследователи считают, что проведение корпоративного форсайта связывается с наличием корпорации. Между тем любая уважающая себя компания задается вопросом о своем состоянии в ближайшей и долгосрочной перспективе, о том, какие действия необходимо предпринять, чтобы сохранить и развить конкурентные преимущества.

Во-вторых, те исследователи, которые делают упор на слово «форсайт», не всегда осознают, что форсайт имеет разновидности [1]. Бывает корпоративный, территориальный и тематический форсайт. Очевидно, что у корпоративного форсайта есть своя специфика, ибо его, как правило, фирмы проводят для себя.

В-третьих, нужно определиться с трактовкой содержания форсайта как технологии предвидения. Отрадно, что о технологии форсайт последнее время стали говорить чаще. Когда мы в 2006 г. приступали к проведению регионального форсайта в Иркутском регионе, русскоязычный Интернет на запрос о термине «форсайт» давал только ссылки на «Сагу о Форсайтах» Дж. Голсуорси [2]. Сейчас стало получше. Но разнобой в трактовках достаточно широк. Порой говорят о форсайт-игре, например, «с 20 по 23 января 2011 года в Красноярске пройдет четырехдневная форсайт-игра» [3]. Иногда форсайт отождествляют с методом [4]. Видимо, здесь срывает отождествление этой технологии с методом Дельфи,

который был разработан в недрах RAND Corporation¹.

Такая неоднозначность трактовок, имеющая место в отечественной литературе, оправданна. Во-первых, не все утруждают себя тем, чтобы разобраться в сути форсайта и его преимуществах, и поэтому торопятся проявить свою осведомленность, в результате внося в содержание этой новейшей технологии предвидения свой доморощенный смысл. Во-вторых, некоторые ученые в «просвещенной» Европе уже поговаривают о форсайте реальном и ложном или псевдофорсайте [5].

Форсайт приучает людей и организации к мысли о том, что они творят будущее сегодня.

Одной из разновидностей псевдофорсайта является деятельность экстравагантных экспертов-лидеров, или экспертов, выполняющих определенный социальный заказ. Например, эксперты подобраны тенденциозно. Им предстоит взвешивать доступные сведения и создавать видение будущего, формулировать список приоритетов и т.д. Известность этих экспертов окажет существенное влияние на исход работ. В полученном продукте могут быть проигнорированы интересы других научных школ, не учтены партикулярные интересы участников форсайта. Иногда этот подход характеризуется как BOGSAT — Bunch Of Guys Sat Around a Table [6]. Очевидно, что односторонний взгляд на будущее, выработанный экстравагантными экспертами, вряд ли создаст импульс к креативному поведению участников процесса. Более того, если даже направление угадано, оно некоторое время может быть невостребованным участниками форсайта.

Построение разного рода математических моделей также порой отождествляется с форсайтом. В моделировании присутству-

ет технически сложная процедура. Возьмем, к примеру, имитационное моделирование. Этот класс моделей не всегда адекватно моделирует несколько сфер одновременно. В результате получается довольно мягкий способ комбинирования различных трендов и проблем, с которыми модель может работать продуктивно.

Легитимность видения будущего, появляющегося в результате моделирования, будет определяться, с одной стороны, характером использованных инструментов, с другой — заданной областью исследований. Обычно к таким ин-

струментам, как компьютерное моделирование, относятся с благоговением. Но результат предвидения зависит от предположений относительно исследуемого объекта, которые часто не совсем адекватны. В критике отдельных проектов моделирования используется фраза «Garbage in, Garbage Out» («Что в модель занесли, то и получили»), чтобы указать на то, что качество их результатов определяется принятыми предположениями и использованными данными [7].

Полезность таких моделей для прогноза долгосрочного развития также ограничена — они скорее предназначены для выявления количественных трендов в неизменных структурах, чем для выявления качественных тенденций в условиях постоянных структурных изменений.

Собственно форсайт отличается почти от всех известных инструментов научного предвидения тем, что он не только предполагает участие заинтересованных слоев гражданского общества в формировании картинки предвидения, но и зовет участников к активным действиям по реа-

лизации ими же предсказываемых изменений. Проще говоря, он приучает людей и организации к мысли о том, что они творят будущее сегодня. При этом желательно, чтобы веер зарождающихся гражданских инициатив стал предметом некоторого соглашения. И хотя форсайт способствует стремлению к выработке консенсуса активных представителей заинтересованных слоев общества², все же не склоняет к ущемлению их собственных партикулярных интересов.

Форсайт дает возможность сконцентрироваться на культурном предвидении изменений в обществе.

Технология форсайта позволяет выявить варианты наступающего возможного будущего, которые могут стать реальностью при выполнении определенных условий:

- правильное определение сценариев развития объекта;
- достижение консенсуса между участниками в вопросе выбора того или иного желательного сценария;
- принятие мер по его реализации с учетом выявленных слабых сигналов.

Одна из основных ошибок при проведении форсайта — это тенденция подмены прогноза, опирающегося на анализ технологических трендов, на тренды текущие. В результате такого форсайта получается или среднесрочная стратегия, или вообще *механический перенос в будущее текущих потребностей бизнеса и потребителей. Слабые сигналы зарождающегося будущего здесь почти не ощущаются.*

Форсайт — это не прогноз. По словам Р. Поппера, сотрудника Института инновационных исследований Манчестерского университета, «важно понять, что отличает форсайт от традиционного прогнозирования. Участники форсайта *открывают*

новые возможности для формирования, а не только прогнозирования будущего, рассматривая возможные *альтернативы* будущего и формируя *стратегии достижения наиболее перспективных* из них».

Слова «прогнозирование» (*forecast*) и «форсайт» (*Foresight*) не являются синонимами. Для форсайта свойственно использование инструментария прогнозирования, но его целью не является получение совокупности про-

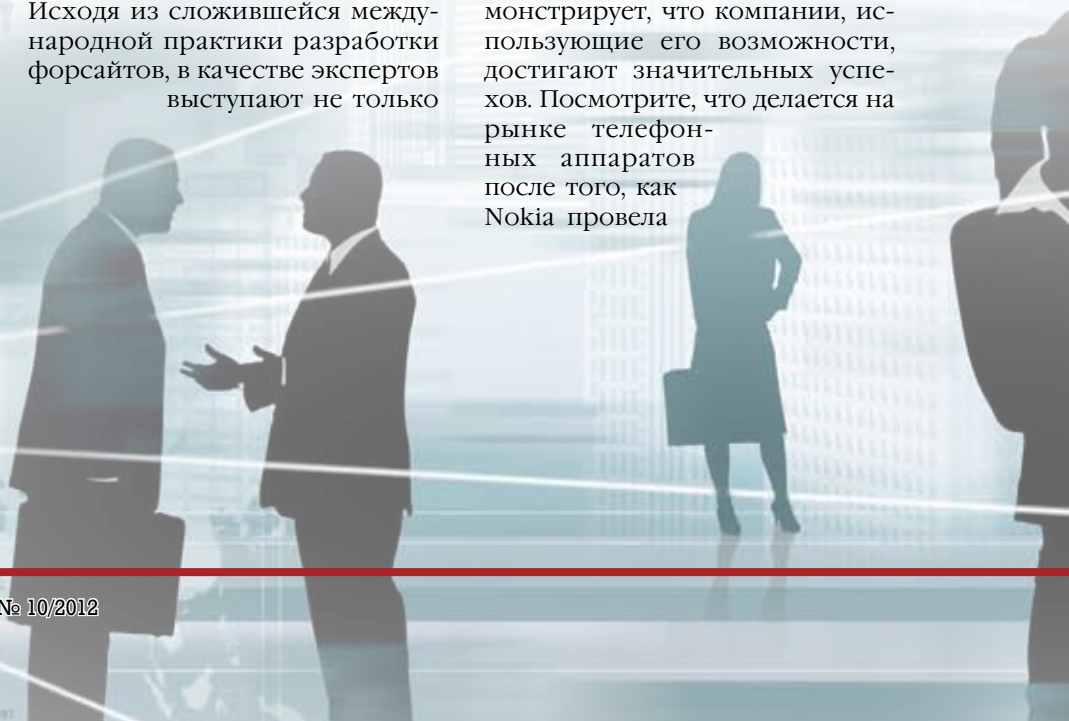
гнозов (или каких-либо видов предсказаний). Это скорее инструмент, позволяющий исследовать будущее (или, выражаясь более точно, альтернативные варианты будущего) с тем, чтобы разработать необходимые меры и развить имеющиеся возможности таким образом, чтобы соотнести принимаемые сегодня решения с долгосрочными перспективами. Прогнозирование осуществляется преимущественно корпорацией ученых. В формировании форсайта принимают участие в качестве экспертов различные слои общества. Их мнение, опыт, интересы находят отражение в суждениях о возможном состоянии будущего. Исходя из сложившейся международной практики разработки форсайтов, в качестве экспертов выступают не только

представители науки, но и представители деловых кругов, общественных организаций и властных структур.

Несмотря на то что методы прогнозирования используются общие, форсайт все же более чувствителен к партикулярным интересам. Он дает возможность сконцентрироваться на культурном предвидении изменений в обществе.

Корпоративные форсайты как одна из специфических разновидностей технологии предвидения менее освещены в литературе, поскольку в них содержатся формулировки стратегических моментов, которые составят в перспективе ключевые конкурентные преимущества компаний. Корпоративный форсайт как разновидность специфического активного предвидения является инструментом, позволяющим одновременно проверить вероятность реализации определенного сценария развития событий и создать условия для того, чтобы фирма могла действовать на опережение в развитии конкурентных преимуществ.

Для нас важно отметить, что корпоративный форсайт — процесс не одноактный и имеет свою специфику по отношению к региональному и тематическому форсайтам. Опыт его проведения демонстрирует, что компании, использующие его возможности, достигают значительных успехов. Посмотрите, что делается на рынке телефонных аппаратов после того, как Nokia провела



несколько корпоративных форсайтов, что происходит на рынке электроники и легковых автомобилей после того, как японские концерны стали систематически проводить корпоративные форсайты.

Корпоративный форсайт предполагает, что внутри компании оценивается *технологический уровень* основного капитала с точки зрения того, к какому технологическому укладу относятся нынешние производственные мощности и какой из них возобладает в будущем.

Широко известны шесть технологических укладов. Сейчас поговаривают о формировании седьмого уклада [8]. Два кустарных (ручной труд и разделение труда), два индустриальных (фабричное производство и конвейер) и три постиндустриальных (использование заводов-автоматов или жесткие автоматизированные системы, использование станков с числовым программным управлением и, наконец, станки, перенастраиваемые с голоса, характерные для зарождающегося седьмого уклада). Когда оценивается технологический уровень основного капитала, для компании должно быть важно, во-первых, на какой технологической платформе ведется современный бизнес и каких изменений следу-

ет ожидать в будущем. Допустимо ли совмещенное использование нескольких укладов при производстве определенного продукта (можно ли рихтовать молотом некие части изделия, произведенные на станках с числовым программным управлением). Ведь от этого будет зависеть степень конкурентоспособности компании в будущем. Во-вторых, немаловажно и то, как быстро конкуренты овладеют технологиями следующего уклада. Но для этого необходима работа по формированию банка инноваций, которые сегодня не используются и которые можно применить в нужный момент.

Инновация — это не панацея ни для компании, ни тем более для выводов относительно конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Только та инновация будет восприниматься реальным сектором экономики, которая способна снизить издержки на получение одного и того же полезного эффекта. Применение инноваций всегда обсчитывается и соотносится с потерями на неизношенном основном капитале. Проблема инноваций — центральная для корпоративного форсайта.

Корпоративный форсайт предполагает, что внутри компании надо развивать *корпоративную этику*, которая не сводится только к проведению корпоративов, но предполагает воспитание у персонала нацеленности на изменяющиеся запросы клиентов, на вовлечение лояльной части клиентов в креатив в процессе создания новых изделий. Потребитель по возможности достаточно широко должен быть вовлечен в инновационный процесс, осуществляющийся в компании. Клиентоориентированность должна стать центральным звеном в корпоративной этике и этот мо-

мент часто становится элементом, к которому внимательно относятся эксперты, участвующие в проведении корпоративного форсайта.

Корпоративный форсайт нацеливает на использование прогрессивных форм в *корпоративной подготовке кадров* для компании. (Из разговора с одним топ-менеджером: «Я трачу 80% времени на подбор и обучение кадров».)

Кроме того, корпоративный форсайт предполагает и деятельность в отношении роста оценки репутации компании и в отношении наращивания в балансе нематериальных активов, и совершенствование форм работы с поставщиками, и отслеживание изменения процесса дифференциации продукции...

Выстраивание долгосрочных стратегий развития компании опирается на корпоративный форсайт, как на некое *пиксельное* представление о будущей конкурентоспособности компании, которое видится глазами собственников, менеджмента, персонала, потребителей, политиков и ученых. Это рассмотрение с разных позиций партикулярных интересов. Корпоративный форсайт должен найти формы согласования для сглаживания их разнонаправленности.

Нам представляется, что, несмотря на закрытость информации о корпоративном форсайте, некоторые основные его особенности все же сформулированы. Возможны расширения и уточнения. Между тем все, о чем говорилось выше относительно черт корпоративного форсайта, не может быть одновременно включено в форсайт-проект. Нужна работа по выделению центрального звена в корпоративном форсайте или, как это именуется на языке инструментария форсайта, нужно выделить область применения форсайта, или Scope.



Область применения форсайта (Score) является одной из важнейших составных частей организации формирования форсайта как технологии предвидения.

Эта область должна быть монистична, то есть подобна опорному плану в симплекс-методе поиска оптимального решения. Иначе говоря, нельзя формировать форсайт по любому поводу. Необходимо найти главные моменты в развитии исследуемого объекта, которые из рецессивных элементов способны превратиться в доминантные. Например, можно рассуждать о неограниченном количестве показателей, на которые, как хотелось бы, экономика региона могла выйти в будущем, а можно выделить *ключевые моменты* (их всего три или четыре), способные кардинально улучшить ситуацию. Именно для последних следует применить инструментарий форсайта. Предвидение по этим направлениям даст качественный рост для остальных показателей.

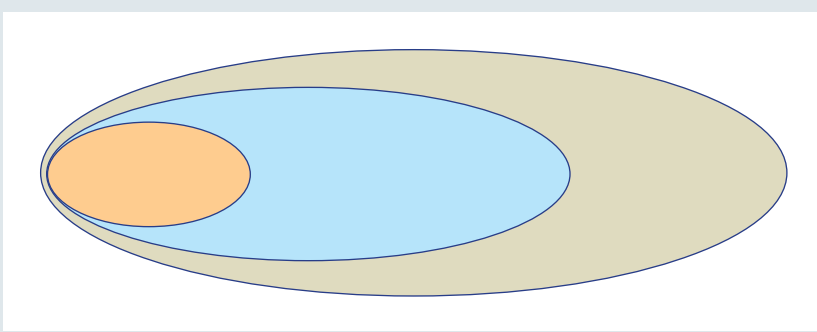
Область применения инструментария форсайта (Score) включает следующие моменты:

- очерчивание ключевых вопросов для сферы применения форсайта;
- выбор разновидности форсайта;
- обоснование выбора именно названных институтов форсайта;
- выработка плана его формирования.

Правильно выделенная область применения в корпоративном форсайте (Score) является, пожалуй, важнейшей частью работы, определяющей ожидаемую его результативность.

Напоминаем, что также важно правильно выделить *поле форсайта*. Оно представляет собой совокупность лиц, либо непосредственно задействованных в реализации форсайт-проекта, либо являющихся участниками процесса, который выбран в качестве предмета исследова-

Поле форсайта



ний в рамках форсайта, и, наконец, тех, чьи интересы косвенно затрагивают измерения в данной области (см. *рисунок*).

Поле форсайта позволяет продемонстрировать возможности в согласовании партикулярных интересов разных слоев, определяющих уровень конкурентоспособности компании.

Только творческое (или, как иногда пишут, креативное) использование инструментария корпоративного форсайта принесет ожидаемый результат, позволит нарисовать *пиксельную картину будущего*, найти формы разрешения грядущих противоречий между партикулярными интересами разных социальных групп, выявить *слабые сигналы* конкурентных преимуществ компании и на базе этого видения будущего состояния компании правомерно разрабатывать стратегии ее развития.

Приятное известие пришло из Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. Оно приступило к разработке промышленного и технологического форсайта Российской Федерации на долгосрочную перспективу. Исследование проводится в течение 2011–2012 гг. [9]. Потенциальные участники промышленного и технологического форсайта следующие.

1. Крупнейшие российские компании: ОАК, «АВТОВАЗ», Sollers,

ОСК, «СИБУР», «ЛУКОЙЛ», Евраз, Оборонпром, АФК «Система».

2. Институты развития: фонд «Сколково», ОАО «Роснано», ГК «Ростехнологии».

3. Ведущие российские производственные компании различных секторов (в том числе высокотехнологичные) — не менее 15 компаний.

4. Эксперты исследования: НИУ, федеральные научные центры, российские и зарубежные высо-



котехнологичные компании, корпорации — лидеры глобальных рынков.

5. В качестве партнеров проекта могут выступить региональные власти и университеты, проводящие форумы и конференции, посвященные инновациям в производственных секторах.

6. Группа разработчиков и координаторов проекта будет включать российские фабрики мысли, аналитические и консультационные центры в сфере прогнозирования рынков и технологий.

Будем с надеждой ожидать результатов инициативы министерства, которая сформулирована не в понятных терминах «корпоративный форсайт», а в каких-то своих: «промышленный и технологический форсайт Российской Федерации на долгосрочную перспективу». Правда, можно особо не обращать внимания на доморощенность терминов. Важнее отметить, что

процесс пошел. Наконец-то наиболее прогрессивные фирмы начнут выстраивать свои стратегии на основе имеющихся представлений о будущем, выявленных с помощью технологии корпоративного форсайта. Возможно, в результате возрастут их конкурентоспособность и инвестиционная привлекательность. ■

ПЭС 12054/11.04.2012

Примечания

1. Согласно подобной точке зрения, появление форсайта отождествляется с разработкой компанией RAND Corporation и применением для целей прогнозирования метода Дельфи (Delphi), который считается одним из центральных методов форсайта.

2. Даже в случае отсутствия согласия форсайт располагает возможностями предложить сценарный подход для непримиримых позиций различных групп граждан, имеющих неоднаправленные партикулярные интересы, но заинтересованных в достижении некоего состояния в развитии разрабатываемого объекта.

Литература

1. Третьяк В.П. Форсайт в вопросах и ответах. М., 2011. С. 32–38.
2. Третьяк В.П. Форсайт в вопросах и ответах. Москва, 2007. Изд-во ГУУ. С. 4.
3. <http://www.facebook.com/pages/Forsajt-Igra-Krasnoarsk-2011/121641214566568/>
4. Шелюбская Н.Н. Форсайт — новый механизм определения приоритетов государственной научно-технической политики // Проблемы теории и практики управления, 2004. № 2, с. 3.
5. Третьяк В.П. Форсайт в вопросах и ответах. Москва, 2011, с. 99–101.
6. Bunch Of Guys Sat Around a Table / A Practical Guide to Regional Foresight European Communities, 2001, P. 20.
7. Bunch Of Guys Sat Around a Table / A Practical Guide to Regional Foresight European Communities, 2001, P. 21.
8. Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века. М.: Экономика, 2004.
9. <http://www.minpromtorg.gov.ru/actions/foresight>.

