

УДК 338.24

Экономические науки

Куропаткина Маргарита Павловна, студентка направления
подготовки «Экономика», Сызранский филиал
ФГБОУ ВО Самарский государственный экономический университет
Научный руководитель: Пудовкина Ольга Евгеньевна, к.э.н., доцент,
доцент кафедры экономики и управления, Сызранский филиал
ФГБОУ ВО Самарский государственный экономический университет

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ДЕФИНИЦИИ «КОРПОРАТИВНЫЙ ФОРСАЙТ»
КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

Аннотация: в статье проведен анализ существующих теоретических взглядов на дефиницию «корпоративный форсайт». Перечислены основные цели, которых можно достигнуть при помощи реализации данного инструмента.

Ключевые слова: форсайт, менеджмент, прогноз, организация, исследования, планирование.

Kuropatkina Margarita, student of specialty "Economics", Syzransky branch of the Samara state economic University

Scientific adviser: Pudovkina Olga E., Ph. D., associate Professor, associate Professor of the Department of Economics and management, Syzransky branch of the Samara state economic University

**A THEORETICAL REVIEW OF THE DEFINITION OF "CORPORATE
FORESIGHT" AS AN INNOVATIVE TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN
ECONOMIC SYSTEMS**

Annotation: the article analyzes the existing theoretical views on the definition of "corporate foresight". The main goals that can be achieved with the implementation of this tool Lists are listed.

Keywords: foresight, management, forecast, organization, research, planning.

Корпоративный форсайт, как разновидность активного прогноза является инструментом, позволяющим одновременно проверить вероятность реализации определенного сценария развития событий и создать условия для того, чтобы фирма могла действовать на опережение.

Для того чтобы управлять компанией во времена нестабильности и глобальных перемен, требуется не только определенный склад характера и наличие особых навыков. Необходимо разработать инструменты для успешного управления в ситуации неопределенности.

Процессы, с которыми имеют дело компании, обычно поддаются прогнозированию в разной степени: одни «описываются динамическими системами, где будущее однозначно определяется прошлым» [3, с. 10], у других будущее не зависит от прошлого, а третьи могут быть описаны динамическими системами, но их развитие лишь отчасти связано с прошлым и слабо поддается прогнозированию [4,11].

Последний тип процессов представляет наибольшую трудность с точки зрения управления информацией, относящейся к нему. Компаниям, стремящимся к развитию, сохранению и улучшению своих рыночных позиций, необходимо научиться грамотно работать со всеми процессами, в том числе и с процессами третьего типа, которые обычно тесно связаны с инновационной деятельностью компании. Однако в условиях глобализации, роста конкуренции и высоких темпов технологического прогресса крайне сложно предугадать поведение тех или иных переменных в бизнес-среде.

Для решения этой проблемы был разработан корпоративный форсайт - один из популярных стратегических инструментов построения долгосрочных планов, расстановки ориентиров и получения информации [2].

Популярным направлением исследований в последнее время является изучение причин ошибочности выводов форсайта и поиск способов повысить

достоверность его результатов. В частности, во многих исследованиях обсуждаются негативные эффекты, возникающие при включении в форсайт-проекты большого числа людей, а также способы минимизации этих эффектов [8,16].

В настоящее время Форсайт в России активно развивается, к нему существует значительный интерес как со стороны государства, так и со стороны науки и бизнеса. Тем не менее, опыт проведения Форсайт-исследований в России пока не очень велик. В то же время во многих зарубежных странах уже успешно реализовано достаточно большое число проектов [30, 35, 44]. Поэтому необходимо адаптировать иностранные разработки в этой области к российским условиям с учетом отечественной практики подобных исследований. Вышеуказанные обстоятельства подтверждают актуальность проводимого исследования.

Современный менеджмент имеет две важных потребности. С одной стороны, при стратегическом планировании и целеполагании необходимо грамотное сканирование окружающей среды, которое должно обезопасить компанию от потенциального риска и подготовить ее к новым рыночным реалиям. С другой стороны, в период перемен нужно как можно быстрее вывести на рынок инновационный продукт [1,9].

Именно корпоративный форсайт как разновидность активного прогноза [7,17] является инструментом, позволяющим одновременно предсказать развитие событий по проблемным направлениям, проверить вероятность реализации определенной модели и создать условия для того, чтобы фирма могла действовать на опережение. Помимо этого, форсайт переводит взаимодействие компании с партнерами и ее отношение к инновационным процессам на новый уровень, объединяя стороны, заинтересованные в достижении целей. «Корпоративный, национальный и межстрановой форсайт могли бы помочь бизнесу найти свое место в мировых экономических процессах» [12,19].

Корпоративный форсайт освещен в литературе значительно меньше, чем национальный, поскольку он является источником конкурентного преимущества использующей его компании. Практически не описана его роль в инновационном развитии компании [14, 18, 22, 27].

Корпоративный форсайт применяется в бизнесе для реализации нескольких целей: с его помощью происходит построение трендов, он способствует принятию стратегических решений и инновационному процессу, помогает в развитии новых сфер и направлений деятельности, а также используется для выработки ориентации на развитие и создания базы знаний [15, 26,29].

В международном сообществе широко обсуждаются следующие вопросы по интересующей нас тематике [16,23]:

1. форсайт в малом бизнесе (оценка необходимости новых подходов и инструментов);
2. форсайт в риск-менеджменте (система отслеживания тревожных сигналов);
3. форсайт как инструмент поддержки устойчивого развития (sustainable development);
4. форсайт в управлении изменениями (change-менеджмент).

На сегодняшний день разработано две модели, связанные с корпоративным форсайтом. Первая, предложенная П. Беккером, описывает связь между размером и структурой компании и уровнем корпоративного форсайта в ней, выделяя на основе данного критерия три типа оргструктур используемых для корпоративного форсайта: пункт сбора информации (collecting post), обсерватория (observatory) и «мозговой центр» (think tank) [3]. Вторая модель, описанная в статье Р. Веччиато и К. Роведы Foresight in corporate organizations, связывает отрасль и состояние бизнес-среды, в которой работает компания, с

методами, ролью и целями корпоративного форсайта в ней. Авторы, исследовав опыт компаний, результаты их проектов, степень вовлеченности в них отделов и сотрудников, выделили две модели корпоративного форсайта: Shell и BASF и Nokia и Philips [10,24].

Сегодня существует масса литературы [31,32,44], описывающей теорию форсайта. Например, в серии книг Handbook of Foresight описаны особенности национального, социального, технологического и других видов форсайта. Однако, несмотря на растущую практику применения форсайта в организациях, пособия по корпоративному форсайту в этой серии нет. Это вызвано объективными причинами: данный инструмент включает в себя основные принципы форсайт-исследований, но в то же время уникален, поскольку во многом зависит от организации, в которой применяется. Все перечисленное приводит к тому, что унифицировать этот вид форсайта гораздо сложнее, чем другие виды.

Теория корпоративного форсайта сложилась на пересечении трех сфер деятельности: инновационного менеджмента, стратегического менеджмента и футурологических исследований.

Проанализировав существующую литературу, мы выделили базовые теории, которых будем придерживаться в данном исследовании. Это теории таких авторов, как:

- П. Беккер (связал тип форсайта и его структуру с функцией форсайта в организации);
- К. Дахайм и Г. Уэрц (выделили четыре стадии развития корпоративного форсайта);
- Р. Веччиато и К. Роведа (связали методологию форсайта с типами бизнес-среды, в которой компания осуществляет свою деятельность);
- Х. фон дер Грахт, К. Веннеман и И. Даркоу (развили теории Беккера и Дахайма — Уэрца, предложили матрицу соотнесения типов инновационного

менеджмента и корпоративного форсайта).

Хороший обзор работ по теме «Корпоративный форсайт» представлен в работе Corporate foresight К. Кулза и Р. Джонстона [33, 36, с. 103–114], а также в нескольких трудах Дахайма и Уэрца, осуществленных в сотрудничестве с немецким агентством Z_punkt [34, 37–39].

Говоря о применении корпоративного форсайта в деятельности компаний, следует упомянуть статью С. Дасгупты и Д. Саньяла Bridge to the future: connect your strategies in an interconnected world, в которой подчеркивается особая роль форсайта в разработке нового типа адаптивных стратегий (strategies-that-connect) [40].

В рамках исследования корпоративного форсайта выделяется проблема поиска и подготовки управленческих кадров, способных воспринимать и применять знания, полученные при его использовании. По данной тематике существует ряд интересных статей. В частности, О. Спэрроу в статье Beyond strategy: management style for the knowledge economy рассказывает о компетенциях, которыми должны обладать менеджеры, чтобы адекватно отвечать на запросы изменившейся бизнес-среды [13].

Что касается практического применения корпоративного форсайта, несомненный интерес представляет статья М. Кинана и Р. Поппера Comparing foresight «style» in six world regions, исследующая способы проведения форсайт-исследований в шести регионах. К сожалению, Россия не входит в их число, однако анализ влияния социально-экономических, политических и культурных факторов, а также особенностей межнационального взаимодействия в корпоративном форсайте представляет интерес для читателя любой национальности. Анализируются 800 национальных форсайтов, и, на наш взгляд, результаты этого анализа применимы и к инструментам корпоративного форсайта. Данная работа является одним из самых крупных исследований такого рода [45]. Особый интерес представляет для нас книга Ари де Гиуса «Живая компания» [5]. В

ней рассказывается о первом применении сценарного планирования в компании Royal Dutch Shell и даются практические рекомендации по применению модели на практике.

Российские авторы, к сожалению, нечасто уделяют внимание корпоративному форсайту, и в русскоязычных изданиях работы по данному направлению представлены в основном переводной литературой. Поэтому особенно интересна статья М.Г. Салазкина «Остаться на вершине: опыт компании Johnson & Johnson» [20]. Автор подробно описывает особенности внедрения данного инструмента в деятельность компании и анализирует его.

Статья С.Ф. Серегиной и И.А. Барышева «Закономерно ли появление форсайта?» посвящена истории развития форсайта. В статье подчеркивается необходимость разграничения понятий «прогнозирование» и «форсайт», а также рассказывается о пяти поколениях форсайта [21].

Ф.И. Чудаков в работе «Механизм формирования и управления инновационным потенциалом промышленного предприятия (на примере предприятий цветной металлургии Свердловской области)» рассматривает вопросы эффективного формирования и управления инновационным потенциалом на промышленных предприятиях. Работа представляет интерес для нашего исследования, т.к. объект исследования очень похож на наш: Ф.И. Чудаков анализирует состояние и пути развития предприятий Свердловской области, специализирующихся в отрасли цветной металлургии [28].

В книге Ю.П. Воронова «Форсайт как инструмент» [3] дается ряд рекомендаций по использованию форсайта. Наряду с описанием его формальных методов в книге рассматриваются такие средства исследования будущего, которые трудно формализовать. Автор приводит множество примеров, в том числе из практики собственных исследований. Однако это исследование ориентируется на национальный, а не на корпоративный форсайт.

Классическое определение технологического форсайта было дано профессором Беном Мартином, который обозначил этим термином процесс систематической оценки долгосрочных перспектив развития науки [25, с. 3]. Европейские исследователи определяют форсайт как «огромное число подходов, предназначенных для улучшения процессов целеполагания и принятия решений, нацеленных на будущее» [41, 45] (рис. 1).

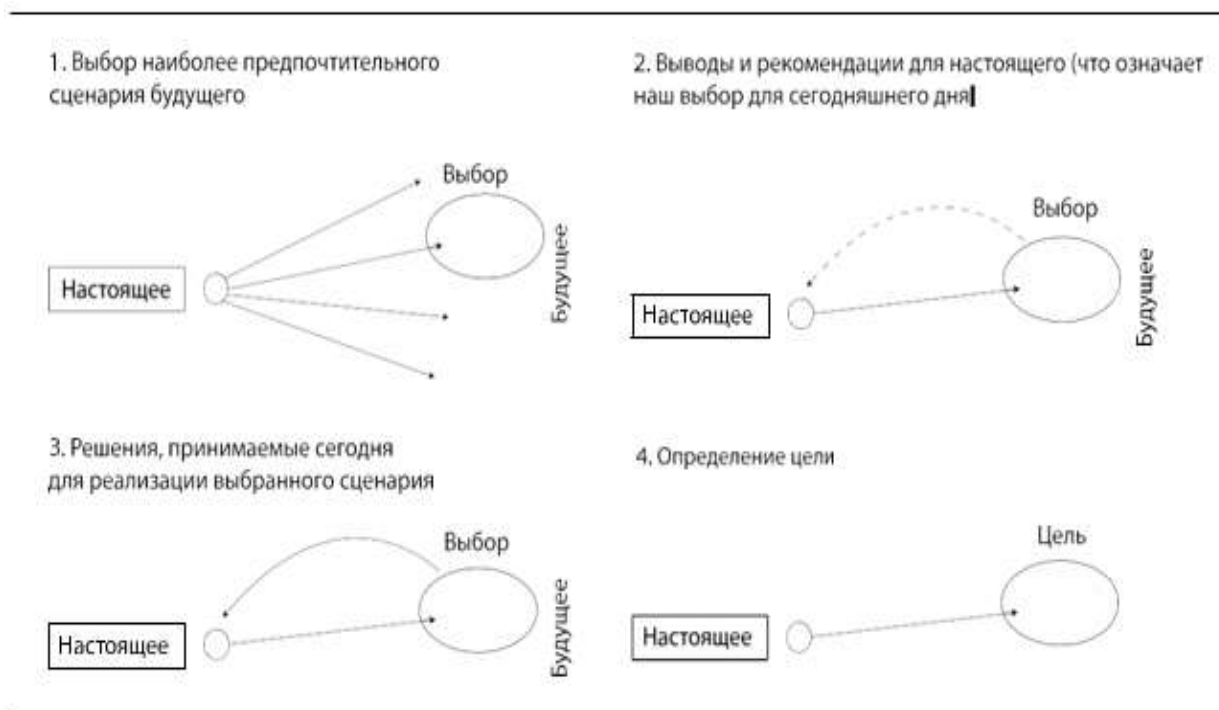


Рис. 1 - Процесс форсайт-проектирования

Мы можем добавить, что форсайт - это совокупность инструментов, которые прогнозируют пути развития и проблемы будущего, а также помогают выстраивать систему ответных реакций на вызовы внешней среды. Корпоративный форсайт является одной из разновидностей форсайта и представляет собой совокупность методов для поиска критических технологий и путей развития конкуренции в отраслях, в которых специализируется фирма, а также для отслеживания риска и построения самообучающейся организации, способной к развитию в соответствии с существующими трендами.

Говоря об истории развития форсайта, нельзя не упомянуть о сценарном планировании, методе, давшем начало корпоративному форсайту и являющемся основным видом данного инструмента, который используется организациями, только начинающими работать с форсайт-технологиями.

На этапе своего зарождения метод сценарного планирования использовался преимущественно для военных нужд в США и для государственного планирования в Европе. Пьер Вак и компания Royal Dutch Shell стали первыми, кто переложил эту методику на корпоративные рельсы [42, с. 19]. Сегодня сценарии компании Shell доступны на сайте компании [43] и используются для оценки и коррекции стратегии корпорации. Компания акцентирует внимание пользователей на том, что это не прогнозы, не предсказания и не самые желаемые варианты развития будущего. Сценарное планирование - это, по сути, разработка возможных вариантов развития событий.

Сценарный подход базируется на относительно простых техниках и существует в огромном количестве вариантов, среди которых можно выделить научное моделирование. В этой области сегодня работают две школы - американская, основанная на работах Г. Кана и интуитивно-логических методах сценарного планирования, и французская (школа La Prospective).

Наряду со сценариями инструментом, используемым в корпоративном форсайте, является построение дорожных карт (рис. 2). А.В. Дуб, С.А. Шашнов определяют этот инструмент как «графическое представление в сконцентрированной форме этапов перехода от текущего состояния к дальнейшим фазам развития технологий в долгосрочной перспективе» [6]. Ю.П. Воронов считает, что так называемая дорожная карта ближе всего по смыслу к русскому термину «план-график» [3, с. 52–54].

Данный инструмент обычно применяется в больших компаниях для системного анализа. В таких компаниях, как Motorola и Philips, «...процесс их

(дорожных карт) подготовки позволяет компаниям оценить приоритеты и... интегрировать важнейшие факторы (рыночный спрос, требования потребителей, уровень конкуренции, технологию производства, разработки новой продукции, финансовый менеджмент и др.) в последовательный стратегический план» [3, с. 52–54].

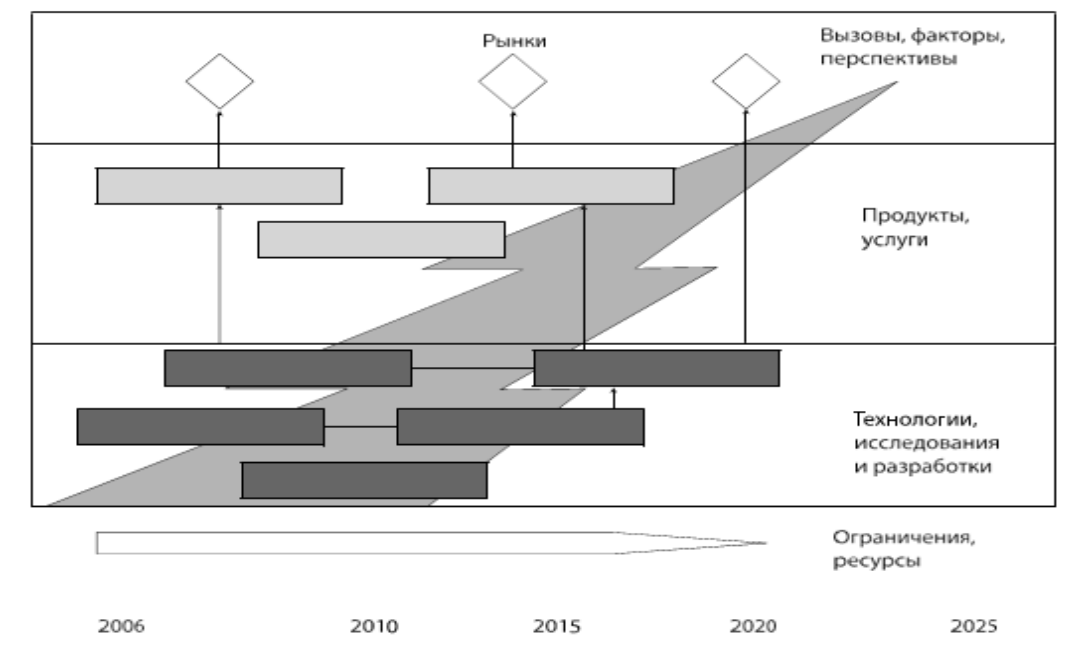


Рис. 2 – Схема построения дорожной карты

Дорожные карты позволяют найти потенциально «узкие» места, на которые надо обратить внимание, и определить приоритеты в области инвестиций, кадров и научных разработок. Дорожная карта может быть составлена и для ситуации, планируемой на конкретный момент времени, т.е. отражать план мероприятий по корректировке реального положения дел относительно первоначального варианта.

Но при использовании данного инструмента иногда не учитывается, что проблемы, которые в начале исследований кажутся важными, со временем утрачивают актуальность. Кроме того, дорожная карта носит нормативный характер и, следовательно, во многом условна. Сценарии могут быть

оптимистическими и пессимистическими, допускают отклонения, пессимистической же дорожной карты быть не может (она лишь учитывает степень риска).

Таким образом, в настоящее время у крупных компаний наблюдается серьезный рост интереса к реализации форсайт-проектов для поддержки эффективности инновационного и стратегического менеджмента. Результаты корпоративного форсайта, применяемые для производства новых продуктов и услуг, введения новых процедур, выхода на новые рынки, выработки новых стратегий и новых форм организации, имеют значительное влияние на показатели деятельности предприятия.

Корпоративный форсайт — важный, но необязательный инструмент для компании. Поэтому на сегодняшний день перед наукой стоит задача грамотно оценить, в какой степени форсайт участвует в изменениях, происходящих на предприятии. Необходимо разработать механизмы количественной оценки результатов форсайта, а также продолжать совершенствовать этот инструмент: упростить подбор методики в зависимости от запросов фирмы, уточнить параметры моделирования, увеличить точность сценариев. Перспективным направлением анализа является и процесс встраивания результатов корпоративного форсайта в деятельность фирмы.

Библиографический список

1. Абакумова Н.В., Клеянкина М.С. Инновационный менеджмент в металлургии: Учеб. пособ. — Новокузнецк: СибГИУ, 2015. — 270 с.
2. Бойкова М.В., Салазкин М.Г. Форсайт в Германии // Форсайт. — 2013. — №1. — С. 60–69.
3. Воронов Ю.П. Форсайт как инструмент / Под ред. В.И. Сулова. — Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2014. — 212 с.

4. Гохберг Л.М. Новые тенденции в российской практике форсайт-исследований // Форсайт. — 2015. — №3. — С. 5.
5. Де Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2014. — 224 с.
6. Дуб А.В., Шашнов С.А. Инновационные приоритеты в энергетическом машиностроении: опыт отраслевого Форсайта // Форсайт. — 2017. — №3. — С. 4–11.
7. Игами М., Оказаки Т. Современное состояние сферы нанотехнологий. Анализ патентов // Форсайт. — 2011. — №4. — С. 22–31.
8. Кинэн М. Технологический Форсайт. Международный опыт // Форсайт. — 2014. — №3. — С. 60–67.
9. Клейтон Э. Технологические дорожные карты: инструменты для развития // Форсайт. — 2013. — №3. — С. 68–74.
10. Кукушкина С.Н. Метод Дельфи в Форсайт-проектах // Форсайт. — 2017. — №1. — С. 68–72.
11. Минкс Э., Бельке Э. Мыслить категориями многовариантного будущего // Форсайт. — 2014. — №4. — С. 4–8.
12. Нужен ли России foresight (форсайт — «взгляд вперед»). — <http://stra.teg.ru/library/foresight/methods%20/1>.
13. Овчинников С.Г., Черняховский Б.П., Смоляренко В.Д. Инновации — основа развития металлургии. — Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2012. — 163 с.
14. Перани Дж., Сирилли С. Бенчмаркинг инновационной деятельности европейских стран // Форсайт. — 2014. — №1. — С. 4–15.
15. Перспективы форсайта безграничны // Форсайт. — 2017. — №1. — С. 27.
16. Повышение конкурентоспособности металлургических и машиностроительных предприятий. Качество, энергоэффективность и эко-

- логическая безопасность в условиях кризисных процессов в экономике: Сборник докладов. — Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2009. — 188с.
17. Попов С.В. Корпоративный форсайт и конкурентная разведка. — http://www.riep.ru/works/almanach/0005/almanach0005_177-182.pdf.
18. Продукт wild-card. — <http://robertsonblums.ru/upravlenie-predpriyatiem/investitscii/produkt-wild-card.html>.
19. Руфф Ф. Кризис роста и погоня за улучшениями: вызовы для инноваций и маркетинга // Форсайт. — 2017. — №2. — С. 22–26.
20. Салазкин М.Г. Остаться на вершине: опыт компании Johnson & Johnson // Форсайт. — 2017. — №1. — С. 34–37.
21. Серегина С.Ф., Барышев И.А. Закономерно ли появление Форсайта? // Форсайт. — 2013. — №2. — С. 4–12.
22. Соколов А.В. Форсайт: взгляд в будущее // Форсайт. — 2017. — №1. — С. 8–16.
23. Соколов Д.В., Юркан Е.И. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике // Проблемы современной экономики. — 2017. — №4.
24. Технологии предвидения будущего: от сложного к простому. — <http://www.kapital-rus.ru/index.php/articles/article/64>.
25. Третьяк В.П. Структура Форсайта. — http://copy.yandex.net/?fmode=envelope&url=http%3A%2F%2Fwww.virtass.ru%2FIO%2F14_1.doc&l
26. Феофанов К.А. О сценарном подходе к прогнозированию. — <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2008-05/feofanov.pdf>.
27. Фурсов К.С., Вуколов Н.Н. Форсайт, дорожные карты и индикаторы в области нанотехнологий и nanoиндустрии. Международный форум по

нанотехнологиям // Форсайт. — 2012. — №1. — С. 69–77.

28. Чудаков Ф.И. Механизм формирования и управления инновационным потенциалом промышленного предприятия (на примере предприятий цветной металлургии Свердловской области): Автореферат дис. канд. экон. наук. — М., 2013.
29. Чулок А.А. Прогноз перспектив научно-технологического развития ключевых секторов российской экономики. Будущие задачи // Форсайт. — 2014. — №3. — С. 30–36.
30. Alsan A., Oner M.A. (2003). «An integrated view of foresight: intergrated foresight management model». *Foresight*, Vol. 5, No. 2, pp. 33–45.
31. Andersen P.D., Borup M., Borch K., Kaivo-oja J., Eerola A., Finnbjörnsson T., Øverland E., Eriksson E.A., Malmér T., Mölleryd B.A. (2007). *Foresight in Nordic Innovation Systems*. — http://www.nordicinnovation.net/_img/nordic_foresight_forum_final_report.pdf.
32. Armstrong J.S. (2015). «The forecasting canon: nine generalizations to improve forecast accuracy». *Foresight, The International Journal of Applied Forecasting*, Vol. 1, Iss. 1, June, pp. 29–35.
33. Becker P. (2012). *Corporate Foresight in Europe: a First Overview*. — ftp://ftp.cordis.lu/pub/foresight/doc/st_corporate_foresight_040109.pdf.
34. Bruce E.B., Barton G. (2010). «Tretheway Scenario-planning power for unsettled times». *Associations Now*, February, pp. 31–35.
35. Chermack T.J. (2016). «Assessing the quality of scenarios in scenario planning». *Futures Research Quarterly*, Winter, pp. 23–35.
36. Cuhls K., Johnston R. (2008). «Corporate foresight». In: Cagnin C. et al. (eds.). *Future-Oriented Technology Analysis*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
37. Daheim C. (2009). *Corporate Foresight. How to Organize, Run and Manage a Corporate Foresight Exercise. Examples and Experiences*. — <https://>

www.unido.org/foresight/rwp/dokums_pres/daheim_cf_presentation_242.pdf.

38. Daheim C., Uerz G. (2016). *Corporate Foresight in Europe. Ready for the Next Step?* — http://www.z-punkt.de/fileadmin/be_user/D_Publikationen/D_Arbeitspapiere/Corporate_Foresight_in_Europe.pdf.
39. Daheim C., Uerz G. (2012). «Corporate foresight in Europe: from trend based logics to open foresight». *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 321–336.
40. Dasgupta S., Sanyal D. (2013). «Bridge to the future: connect your strategies in an interconnected world». *Foresight*, Vol. 11, No. 1, pp. 81–93.
41. Fontela E., Guzmán J., Pérez M. and Santos F.J. (2006). «The art of entrepreneurial foresight». *Foresight*, Vol. 8, Iss. 6, pp. 3–13.
42. Hamel G., Prahalad C.K. (1994). «Seeng the future first». *Fortune*, Vol. 130, No. 5, pp. 64–68.
43. Harrald J.R., Mazzuchi T. (1993). «Planning for success: a scenario-based approach to contingency planning using expert judgment». *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 1, No. 4, pp. 189–198.
44. Jemala M. (2016). «Evolution of foresight in the global historical context». *Foresight*, Vol. 12, No. 4, pp. 65–81.
45. Keenan M., Popper R. (2015). «Comparing foresight «style» in six world regions». *Foresight*, Vol. 10, No. 6, pp. 16–38.