

УДК303.222

Особенности применения методологии форсайта в стратегическом планировании предприятия

О.Н. Сараева

Байкальский государственный университет, ул. Ленина, 11, Иркутск, Россия
narhoz-irk@yandex.ru

Статья поступила 4.05.2019, принята 8.06.2019

Статья посвящена вопросам стратегического планирования на предприятии. Научно-технический прогресс оказывает большое влияние на скорость изменений в бизнес-среде. Сравнительно недавно появилась методология форсайта, в рамках которой разработаны методы для оценки будущих изменений и формирования образа будущего государства, отраслей и регионов. Вместе с тем, форсайт-методы могут применяться на уровне предприятия. В статье использованы методы сравнительного и информационного анализа для оценки теоретических взглядов и целесообразности практического применения форсайт-методов для решения поставленной проблемы. В результате проведенного исследования установлена возможность расширения применения форсайт-технологии на предприятиях для разработки стратегических инициатив. Автором проведена апробация использования форсайт-методов на примере предприятий Иркутской области, результатом которой является разработка семидесяти проектных инициатив для каждого предприятия. Кроме того, перспективным направлением исследования данной проблемы является разработка методов прогнозирования образа внутренней среды с учетом рыночных трендов.

Ключевые слова: стратегическое управление компанией; стратегическое планирование; методология форсайта; rapid-foresight; формирование образа будущего; разработка стратегии предприятия.

The application features of the foresight methodology in the enterprise strategic planning

O.N. Saraeva

Baikal State University; 11, Lenin St., Irkutsk, Russia
narhoz-irk@yandex.ru

Received 4.05.2019, accepted 8.06.2019

The article is devoted to issues of strategic planning in the enterprise. Scientific and technological progress has a great influence on the rate of change in the business environment. Relatively recently, the foresight methodology has emerged, in the framework of which methods have been developed for assessing future changes and shaping the image of the future state, industries and regions. However, foresight methods can be applied at the enterprise level. The article used the methods of comparative and information analysis to assess the theoretical views and the feasibility of the practical application of foresight methods to solve the problem. As a result of the study, the possibility of expanding the use of foresight technology in enterprises to develop strategic initiatives has been established. The author carried out approbation of using foresight methods on the example of enterprises of the Irkutsk region, the result of which is the development of seven to ten project initiatives for each enterprise. In addition, a promising direction of research of this problem is the development of methods for predicting the image of the internal environment, taking into account market trends.

Keywords: company strategic management; strategic planning; foresight methodology; rapid-foresight; shape image of the future; enterprise strategy development.

Постановка проблемы. В 1990-е гг. в результате массового распространения интернета произошел настоящий технологический прорыв, который запустил процесс стремительного развития во всех сферах жизни: технологической, политической, социальной, деловой, личной. Обмен информа-

цией, ее сбор, обработка больших данных превратились из рутинных в мгновенно совершаемые операции. Стало доступным изучение поведения успешных компаний на рынке, использованных стратегий для достижения высоких результатов. Вместе с тем, ценность этой информации в на-

стоящее время практически полностью утрачена. В условиях динамично развивающейся внешней среды даже самый уникальный опыт может быть полезен только для оценки исторического этапа развития бизнеса. В этом главная проблема предприятий, поскольку будущее неизвестно, неопределенно, а «чужие» стратегии еще не доказали свою успешность в современных условиях. В сложившейся ситуации эффективное использование методов и инструментов для стратегического анализа и разработки стратегии предприятия, предложенные великими теоретиками XIX–XX вв., затруднено по причине неоднозначности подходов к оценке будущего состояния окружающей среды. В этом исследовании акцентируется внимание на методах и технологиях, позволяющих не столько оценить текущее состояние, сколько предвидеть, спрогнозировать, сформировать образ будущей окружающей среды.

Анализ последних исследований и публикаций. Предвидение внешней среды является одним из актуальных вопросов для теории и практики. Среди исследований, посвященных вопросам влияния культуры на переговоры, следует прежде всего отметить научные труды таких ученых, как Г. Минцберг, И. Ансофф, Р. Акофф, Р. Мгилл, Б. Мартин и др.

В научных исследованиях ставятся проблемные вопросы, касающиеся особенностей стратегического планирования в условиях турбулентной внешней среды. Мнения ученых едины в том аспекте, что нельзя брать во внимание лишь прошлый опыт и текущее состояние внешней среды. Большинство исследователей сходятся во мнении, что разработка стратегий развития субъектов любого уровня (государства, отрасли, региона, предприятия) должна сопровождаться «планированием» от будущего к настоящему. Есть ученые, позиция которых заключается в том, что стратегия развития государства, регионов, мегаполисов может быть успешно реализована на основе классического варианта стратегического планирования: от прошлого через настоящее к будущим целям. Особенности предвидения образа будущего российских исследователей отражены в работах А. Соколова, Д. Белоусова, О. Солнцева, М. Хромова и др. Настоящее исследование ставит своей целью определить подходы к формированию образа будущей бизнес-среды в рамках стратегического управления предприятием.

Изложение основного материала исследования. Изложение проблем формирования образа будущей окружающей бизнес-среды для стратегического управления компаниями обращено к

теоретическим аспектам, а именно к сущности стратегического управления и планирования. В научной литературе существуют различные точки зрения по исследуемому вопросу.

В своих работах Г. Минцберг отмечает особенности управления предприятием с ориентиром на будущую среду [1; 2]. Ученый применял модификацию гипотетико-дедуктивного метода, используя в качестве одной из гипотез «планирование – размышление о будущем». Г. Минцберг последовательно излагает доводы [3], приведшие его к мысли о том, что концепция стратегического планирования перестала быть востребованным инструментом управления организацией. В своей монографии ученый заявляет, что планирование предполагает контроль над будущим, что в принципе невозможно. Р. Акофф в своих работах заявлял [4], что планирование – это создание желаемого будущего и определение наилучшего пути его достижения. Автор предлагает идею свободных стратегий, т.е. адаптацию используемой стратегии в условиях меняющейся внешней среды. В своих исследованиях ученый говорит об особой роли стратегического мышления, которое должно иметь траекторию от будущего к настоящему, а не наоборот. Эту идею поддерживает и другой теоретик в области стратегического менеджмента – И. Ансофф [5], который отмечает, что особую актуальность на рубеже 1970-х гг. получили такие методы, как построение сценариев, применение моделей для анализа портфеля капиталовложений, разработка планов на ситуационной основе (т.е. применительно к разным гипотезам о будущем), использование суждений опытных экспертов, построение матриц оценки различных вариантов хозяйственного поведения и др.

В то же время, по мнению других авторов [6; 7], стратегическое планирование эффективно для разработки направлений развития государства, регионов, мегаполисов, которое предполагает анализ прошлого опыта, достижений, ошибок, текущий потенциал и желаемые целевые ориентиры.

Для практического решения поставленной теоретиками проблемы используются разные инновационные методы и подходы. Одной из таких инновационных технологий является форсайт (англ. *foresight* – взгляд в будущее), в основу которой положены различные методы прогнозирования. В соответствии с определением Б. Мартина [8], форсайт направлен на выявление стратегических зон развития технологии, экономики и общества для извлечения общественно-полезных выгод. Это такой подход к прогнозированию бу-

дущего, который в процессе определенного алгоритма обсуждения позволяет обобщить мнения участников и выявить наиболее вероятный сценарий развития событий [9]. Форсайт-технология предполагает использование различных методик, таких как «Шесть шляп мышления» (Э. де Боно), ТРИЗ (Г. Альтшуллер), креативное мышление (мозговой штурм), визуализация, метод «Дельфи», диаграмма Исикавы (*fishbonediagram*), «Шесть сигм» (*sixsigma*), SWOT-анализ и др.

С.Ф. Серегина, И.А. Барышев в своей работе [10] обосновывают закономерность появления форсайта, отмечая, что на современной стадии ускоренных технологических и социальных изменений наибольшее значение приобретают такие аспекты реальности, как неустойчивость, разнорядность, нелинейность взаимодействий и т.д. Их влияние на экономику и социальную сферу зачастую сопровождается кризисами, разрушениями, что неизбежно формирует потребность в прогнозах. Последние, в свою очередь, создают предпосылки для обеспечения определенности и предсказуемости общественных процессов. Поэтому применение традиционных методов прогнозирования не позволяет расширить горизонты будущего. Высокая турбулентность внешней среды требует ответственных и согласованных действий при постановке задач и их реализации. В этих условиях возникает потребность в новой методологии коллективного предвидения будущего и координации шагов по его достижению. Форсайт оказался востребованным, поскольку предлагает способы формирования стратегического видения, разделяемого многими субъектами, благодаря чему уменьшалась неопределенность, присущая инновационным процессам.

У этой методологии в научном сообществе есть и сторонники, и оппоненты. Например, автор считает данную методологию весьма субъективной. По мнению Л.В. Волковой [11], форсайт и прогнозирование – абсолютно разные понятия. Главным образом, по составу участников в прогнозировании участвуют представители науки, тогда как форсайт предполагает участие широкого круга лиц, представляющих научно-техническую сферу, бизнес, правительство, общественность. В связи с этим форсайт ориентирован на разработку наиболее предпочтительных сценариев. По мнению ученого, форсайт не является объективным анализом состояния и трендов изучаемого объекта. Основным результатом является достижение единой позиции между участниками о наиболее желательном будущем образе этого объекта. А поскольку желательный образ всегда

основан на личных, групповых, корпоративных, государственных и других интересах, то субъективность его многократно возрастает. Кроме того, обеспечить репрезентативное участие в форсайте представителей всех заинтересованных групп практически нереально, чаще всего дело ограничивается привлечением отдельных представителей элитной части отдельных групп. Но интересы элиты и рядовых участников могут значительно различаться и даже быть противоположными, поэтому возникает риск неадекватности образуемого состояния большой системы.

В то же время, достаточно большой опыт использования этой методологии показывает впечатляющие результаты. На основе форсайта формируются стратегии развития на 15-20 лет и больше в области науки, технологии, экономики, оцениваются сценарии развития этих направлений. Наиболее интенсивно форсайт используется на государственном уровне в Японии, Великобритании, Германии, США, Франции, Чехии.

В Великобритании национальный форсайт регулярно проводится с 1994 г., его основными участниками являются органы власти, бизнеса и научного сообщества. Основным итогом этого мероприятия – формирование приоритетных направлений исследований и разработок, ориентированных для всего общества. Кроме того, в стране создаются центры обучения форсайту (*foresight training centres*).

Посредством этих центров происходит передача результатов национального форсайта субъектам бизнеса [12].

Принципы процесса форсайта в Германии фокусируются на потребностях человека, технологии же являются вторичной субстанцией, что нашло отражение в главных задачах национальной программы «Футур». Приоритетными направлениями развития технологии являются те, которые направлены на удовлетворение прогнозируемых потребностей общества.

В Японии, начиная с 1971 г., каждые пять лет формируется прогноз научно-технологического развития страны. Основным участником японского форсайта является правительство страны, а также представители бизнеса и науки. По данным Японского национального института научно-технической политики, 66 % направлений развития, выделенных по результатам форсайта 1971 г., реализованы в последующие периоды.

В России форсайт активно используется уже более 20 лет на федеральном уровне. Следует отметить специальные методики форсайта, разработанные в России: промышленно-технологиче-

ческий форсайт, сценарная методика «неизбежное будущее», «быстрый» форсайт (*rapid foresight*). Помимо определения стратегических зон развития страны, направлениями российского форсайта являются выработка видения будущего отраслей, регионов с учетом общенациональных и мировых приоритетов, ресурсных, социальных, ментальных особенностей [13].

В 2006г. в Иркутске был реализован проект «Региональный форсайт Иркутской области». В качестве разработчиков методических указаний для организации и проведения регионального форсайта определены Агентство по промышленному развитию ООН (UNIDO, Вена, Австрия), Российский научно-исследовательский институт экономики, политики и права в научно-технической сфере (Москва), Научно-методическое объединение «Форсайт» при Иркутском госуниверситете (Иркутск), Иркутский филиал СО РАН (Иркутск), «Российский экономический журнал» (Москва) и др. Результатом иркутского форсайта явилось определение материальных условий для размещения высокотехнологичного производства в регионе, выделены приоритетные отрасли развития Иркутской области. В качестве одного из приоритетных направлений выделен туристический сектор, разработан проект создания особой экономической зоны для его развития [14].

В 2017г., через 11 лет после первого форсайта, проведено второе форсайт-мероприятие, целью которого явилось определение образа будущего региона на 15–20 лет. В результате намечены тренды, обозначены угрозы и возможности региона. С учетом особенностей развития будущего среды разработаны следующие базовые проекты:

- «Цифровой Байкал» — создание единой базы данных о Байкале и Прибайкалье;
- «Байкальский инновационный хаб». Авторы проекта намерены создать цифровую платформу, на базе которой профессионалы Байкальского региона с разными компетенциями смогут коммуницировать, объединяться и вместе создавать инновационные проекты. Планируется, что к 2035 г. на базе хаба будет создано до 100 стартапов;
- «Система внедрения искусственного интеллекта». Над этой технологией трудились одновременно две команды из Москвы и Иркутска, которые встретились на форсайте и решили объединить усилия. Разработан и тестируется рабочий прототип системы. Авторам проекта требуется 72 млн р. на реализацию второго этапа проекта по созданию алгоритма принятия решений. Планируется, что система будет работать не только в России, но и за рубежом;

- «Регенерация города». Предлагается избавиться от устаревших домов 335-й серии, которые не подлежат капитальному ремонту, расселить жильцов этих домов, возвести новую городскую среду — парки, социальные объекты, жилье, коммерция.

Кроме того, по итогам форсайта появились не только масштабные проекты отраслевого и регионального уровня, но и пространство, где их будут воплощать. Такие пространства созданы на всей территории РФ и получили название «Точка кипения».

В научных и научно-практических исследованиях, посвященных форсайт-технологии, большинство ученых отмечает ее значимость и эффективность в формировании образа будущего в отношении стран, регионов и отраслей. Вместе с тем, вопросы применения этой технологии для отдельного хозяйствующего субъекта недостаточно исследованы и требуют пристального внимания.

Государство устанавливает правила для осуществления деятельности предприятиями на уровне макросреды, что отражается в нормативно-правовом регулировании, определении и поддержке приоритетных направлений развития, контроле, надзоре и т.п. [15–17]. Результаты государственного форсайта, безусловно, оказывают влияние на развитие макросреды. В свою очередь, макроэкономическая среда во многом обуславливает развитие микросреды.

В научной литературе ученые Е.В. Трусевич, Е.В. Романок, А.В. Трухина [18], исследуя вопросы стратегического управления предприятием, отмечают, что первичным является постановка долгосрочных целей компании, исходя из ее текущего потенциала. Это классический вариант стратегического планирования, который по-прежнему актуален для тех предприятий, которые осуществляют свою деятельность на рынках со стабильной конъюнктурой и низким уровнем турбулентности внешней среды. Таких рынков становится все меньше и меньше. На смену классическому подходу в стратегическом планировании приходит принцип управления, сущность которого заключается в прогнозировании будущей среды и адаптации предприятия к таким условиям уже в настоящее время. Соответственно, при разработке целей предприятия в большей степени оказывают влияние на будущее состояние внешней среды. При этом цели могут существенно отличаться от текущих задач предприятия.

Таким образом, компания, являясь субъектом микросреды, также имеет возможность прогнози-

ровать, формировать образ будущего более узкого пространства – окружающей рыночной среды, которая включает в себя ближайшее окружение (конкуренты, клиенты, поставщики и т.п.). В данной ситуации субъективность методологии, о которой заявлено в научной работе Л.В.Волковой, может нивелироваться привлечением максимального количества заинтересованных лиц. В пределах одной рыночной среды интересы участников во многом будут совпадать. Для предприятий наиболее целесообразным является применение метода *rapidforesight*, разработанного российскими учеными и практиками, который по сути является сокращенным вариантом форсайт-сессии и предполагает ее проведение в течение 1–2 дней. Кроме того, этот формат позволяет проводить мероприятия ежегодно, что является актуальным, особенно для предприятий малого бизнеса. Как правило, малые предприятия принимают за горизонт планирования период, равный одному году. В качестве экспертов выступают заинтересованные лица, такие как собственники, руководители, работники, клиенты и т.д., которые максимально владеют информацией о специфике бизнеса. Применение на практике *rapidforesight* для стратегического планирования предприятий показывает высокие результаты. За короткое время разрабатываются стратегические инициативы, позволяющие предприятиям быстро адаптироваться и эффективно функционировать в условиях быстро изменяющейся внешней среды.

Так, в апреле 2019 г. на базе Байкальского государственного университета проведена стратегическая сессия «Бизнес-прорыв» с использованием элементов форсайт-методологии для одного из самых крупных агрохолдингов в Восточной Сибири – СХ ПАО «Белореченское». В качестве экспертов выступали собственники, руководители, работники, партнеры компании. Участники сессии выявили основные тренды развития рынка, наиболее вероятные вызовы и угрозы, определили уникальную позицию компании на рынке и сформировали образ будущего компании. Важнейшим результатом явилась разработка восьми стратегических проектных инициатив и дорожных карт по их реализации, определены лидеры проектов, сформированы проектные группы.

Разработка стратегии компании имеет следующие специфические черты:

- зависимость от трендов на макроуровне,
- заинтересованность в достижении высоких результатов,
- необходимость и готовность оперативно реагировать на изменение рыночной среды.

Поэтому для субъектов малого бизнеса должны быть доступны результаты отраслевых и региональных форсайтов, что позволяет существенно сократить затраты на определение трендов развития внешней среды. Данная информация необходима для определения возможностей и угроз конкретной компании.

Всё вышеперечисленное позволяет снизить субъективность форсайта. Вместе с тем, выбор наиболее целесообразного способа развития компании невозможно в полной мере осуществить, основываясь только на оценке будущего состояния внешней среды. Внутренние возможности компании должны рассматриваться во взаимосвязи с трендами внешней среды.

Использование методологии является оправданным инструментом стратегического планирования предприятия в современных условиях. Методология форсайта может быть расширена в сторону оценки внутреннего потенциала компаний с учетом трендов во внешнем окружении.

Выводы

Результаты исследования показали, что применение форсайт-методологии оправданно не только на уровне государства, отрасли или мегаполиса, но и на уровне конкретного предприятия, особенно в части определения трендов развития рыночной среды. Эксперты, привлекаемые для форсайта, как правило, имеют общую цель, более мобильны, хорошо информированы об особенностях конкретной рыночной среды. Обязательными условиями для эффективного формирования образа будущего являются относительная независимость экспертов от частных интересов и максимально большое их количество.

Методология форсайта позволяет определить или предвидеть будущую среду с учетом трендов, которые с разной степенью вероятности наступят в течение ближайших 20 лет. Прогноз, составленный с соблюдением основных правил, позволяет оценить перспективы компании в прогнозируемом периоде. Использование *rapidforesight* наиболее целесообразно для предприятий малого, среднего бизнеса и позволяет оперативно реагировать на внешние изменения и разрабатывать конкретные проекты. Для разработки стратегии недостаточно только оценить будущую внешнюю среду. Не менее важным является и прогнозирование будущего внутреннего потенциала компании. Этот процесс является не менее сложным, поскольку разрабатывать стратегию компании на условиях текущего потенциала не имеет смысла. Поэтому использование форсайт-технологий при разработке стратегий компании очень важно, но

недостаточно. Требуются научные и практические разработки для создания синергетического эффекта от использования форсайт-технологии по формированию образа будущего и форсайт-технологии проектирования внутренней среды с учетом трендов во внешней среде.

Литература

1. Mintzberg H., Waters J. Of Strategies, Deliberate and Emergent // Readings in Strategic Management. Milton Keynes: Open University Press, 1984. P. 257-282.
2. Mintzberg H. Rethinking Strategic Planning Part 1: Pitfalls and Fallacies // Long Range Planning. 1994. Vol. 27, № 3. P. 12-21.
3. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: Free Press and Prentice Hall International, 1994. 480 p.
4. Ackoff R. Concept of Corporate Planning. New York: John Wiley & Sons Inc., 1970. 158 p.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 358 с.
6. Avoiding Trivia: the Role of Strategic Planning in American Foreign Policy / ed. D.W. Drezdner. Washington: The Brooking Institute, 2009. 190 p.
7. McGill R. Planning for Strategic Performance in Local Government // Long Range Planning. 1988. Vol. 21, № 5. P. 77-88.
8. Unido Technology Foresight Manua // United Nations Industrial Development Organization. Vienna, 2005. Vol. 1. P. 8.
9. Соколов А.В. Форсайт: взгляд в будущее // Форсайт. 2007. № 1 (1). С. 8-15.
10. Барышев И.А., Серегина С.Ф. Закономерно ли появление форсайта? // Форсайт. 2008. № 2 (6). С. 4-12.
11. Волкова Л.В. Социальное мифотворчество в форсайтах будущего образования // Будущее в настоящем: человеческое измерение цифровой эпохи: материалы III Междунар. науч. конф. / РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина. М., 2018. Ч. 1. С. 84-90.
12. Белоусов Д.Р., Солнцев О.Г., Хромов М.Ю. Построение долгосрочного научно-технологического прогноза для России методом "форсайт" // Проблемы прогнозирования. 2008. № 1. С. 18-33.
13. Каложнова Н.Я. Сущность, содержание и методология Форсайта: проблема адаптации к уровню региона // Форсайт как инновационный инструмент формирования перспективной конкурентоспособности страны и региона в условиях глобализации: материалы I Всерос. Интернет-конф. Иркутск, 2007. С. 7-22.
14. Каложнова Н.Я., Третьяк В.П. Форсайт региона: опыт Иркутской области // Наука. Инновации. Образование. 2008. № 5. С. 219-242.
15. Багайников М.Л. Мегaproект как институциональная основа становления геоэкономических регионов [Электронный ресурс] // Baikal Research Journal. 2017. Т. 8, № 2. URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=21477>. (дата обращения: 01.05.2019).
16. Самаруха А.В. Качественный менеджмент промышленного предприятия как основа выхода Сибирского региона на путь индустриального развития [Электронный ресурс] // Baikal Research Journal. 2014. № 2. С. 5-5. URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=19019> (дата обращения: 01.05.2019).
17. Светник Т.В., Федюкович Е.В. Методология стратегического управления экономического региона // Изв. Иркут. гос. эконом. акад. (БГУЭП). 2010. № 4. С. 96-102.
18. Трусевич Е.В., Романюк Е.В., Трухина А.В. Стратегическое развитие коммерческого предприятия в современных экономических условиях // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2018. № 4. С. 82-92.