

Корпоративный Форсайт в стратегии транснационального бизнеса

Алексей Березной ^а

Директор, Центр исследований отраслевых рынков и бизнес-стратегий, Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ), abereznou@hse.ru.

^а Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), 101000, Москва, ул. Мясницкая, 11.

Аннотация

В статье анализируются особенности корпоративного Форсайта как нового элемента в системе стратегического управления транснациональных корпораций (ТНК). Рост значения этого инструмента автор связывает с насущной потребностью компаний в коррекции действующих механизмов стратегического планирования, не отвечающих актуальным вызовам чрезвычайно динамичной бизнес-среды. Корпоративный Форсайт может помочь ТНК в эффективном решении целого комплекса проблем, порожденных высокой турбулентностью и неопределенностью условий ведения бизнеса. Автор акцентирует внимание на таких преимуществах данного инструмента, как значительное расширение горизонта долгосрочного планирования деятельности компаний; оптимизация механизма сканирования внешней среды за счет дополнения мониторинга видимых трендов идентификацией так называемых слабых сигналов; интенсификация внутрикорпоративных коммуникаций

в процессе формирования стратегии как ключевое условие успешной мобилизации команды вокруг реализации масштабных задач.

Анализируя практику корпоративного Форсайта, автор раскрывает как общие принципы его внутренней организации (этапы процесса, стандартный набор применяемых методов), так и особенности его использования в ТНК, которые действуют в различных по динамике и характеру изменений сектора мировой экономики. В заключении обобщены подходы к оценке комплексного влияния Форсайта на эффективность ключевых направлений стратегического управления компаниями. Автор приходит к выводу, что корпоративный Форсайт становится одним из ключевых механизмов в новой архитектуре управления транснациональным бизнесом и способствует адаптации к непредсказуемым трансформациям конкурентной среды и долгосрочному укреплению позиций на динамично меняющихся глобальных рынках.

Ключевые слова: транснациональные корпорации; корпоративное стратегическое управление; корпоративный Форсайт; нестабильность глобальной бизнес-среды; стратегическое позиционирование; слабые сигналы.

Цитирование: Bereznoy A. (2017) Corporate Foresight in Multinational Business Strategies. *Foresight and STI Governance*, vol. 11, no 1, pp. 9–22. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.1.9.22.

Долгосрочные, в перспективе 10 и более лет, изменения на рынках до недавнего времени не вызвали заметного интереса у топ-менеджмента крупнейших ТНК¹, лидирующих во всех значимых отраслях современной мировой экономики. Критические трансформации происходили довольно медленно, а их характер и масштабы влияния чаще всего укладывались в рамки долговременных отраслевых трендов. Разумеется, периодические мощные кризисы, например «нефтяные шоки» 1970-х гг., ломали логику сложившихся трендов. Однако столь масштабные потрясения оставались явлением сравнительно редким и, как считалось, совершенно непредсказуемым, что исключало их из круга прогнозируемых событий.

Ситуация принципиально изменилась в первое десятилетие XXI в. Распространение новых революционных технологий (прежде всего информационно-коммуникационных), резкое ускорение процессов глобализации, усиление влияния на мировую экономику внешнеполитических факторов — все это предопределило необычайное усложнение бизнес-среды и самой динамики ее изменений. Если раньше они, как правило, принимали форму сравнительно неглубоких сдвигов прогнозируемой направленности, то теперь радикальность, непредсказуемость и стремительность изменений создали неопределенность в отношении не только объемов или структуры будущих рынков, но даже их общей конфигурации и предположительного облика. В профессиональной литературе последних лет распространилась аббревиатура VUCA, которой характеризуют новое качество бизнес-среды, порожденное соединением таких ее свойств, как волатильность (*volatility*), неопределенность (*uncertainty*), сложность (*complexity*) и неоднозначность (*ambiguity*) [Roland Berger, 2013; Bennett, Lemoine, 2014]. Ситуацию VUCA ощутили на себе в первую очередь именно ТНК, будучи глобальными игроками, погруженными в контекст многих локальных и отраслевых рынков одновременно. Ее следствием стало падение эффективности традиционных подходов к разработке корпоративных стратегий, исходивших из относительно медленного развития рыночных тенденций. Важнейшим элементом новой архитектуры менеджмента становится так называемый корпоративный (или стратегический) Форсайт как механизм «управления неопределенностью» бизнес-среды нового типа.

Концептуальные рамки и методология

Принятие стратегических решений в условиях неопределенности бизнес-среды неизменно занимало специалистов в области корпоративного управления. Теория, традиционно для управленческой науки следующая за практикой, пыталась концептуализировать используемые менеджерами подходы. Первые свидетельства академического интереса к теме стратегического корпоративного планирования относятся к 1950-м гг.,

когда специализированные подразделения крупнейших американских и европейских компаний приступили к разработке стратегий и мониторингу их реализации. Лишь в 1965 г. появились первые учебники по стратегическому планированию, описывавшие как сам процесс, так и основной его инструментарий [Learned et al., 1965; Ansoff, 1965]. С самых первых работ одними из главных целей стратегического управления объявлялись максимальное прояснение возможных изменений внешней среды и обеспечение контроля над ней в ситуации нарастающей сложности и нестабильности [Ansoff, 1965].

Развитие теории привело к появлению двух основных школ стратегического менеджмента, предлагавших разные подходы к проблеме неопределенности бизнес-среды. Долгое время безраздельно господствовавшая плановая (или дизайнерская) школа связывала решение этой проблемы с систематическим анализом и интеграционным планированием. Ее представители — классики стратегического менеджмента Игорь Ансофф (Igor Ansoff), Майкл Портер (Michael Porter) и др. — настаивали на необходимости детального мониторинга трендов, разработки прогнозов и стратегических альтернатив, рациональной оценки полученной информации и учета ее в текущей деятельности компаний [Ansoff, 1979; Porter, 1980]. Плановый подход признавал несовершенство и ограниченность методов предсказания будущего (состоявших главным образом в экстраполяции текущих трендов), однако полагал их наилучшими из имеющихся. Основной гипотезой оставалась высокая корреляция между эффективностью инструментов стратегического планирования и конкурентоспособностью компании в условиях растущей неопределенности. Иными словами, чем выше неопределенность бизнес-среды, тем выше шансы на победу в конкурентной борьбе у компаний, сумевших выстроить эффективную систему анализа и прогнозирования меняющейся ситуации. Если некоторые эмпирические исследования [Goll, Rasheed, 1997; Brews, Hunt, 1999; Dibrell et al., 2013] подтвердили данную гипотезу, то результаты других оказались куда более противоречивыми [Pearce et al., 1987; Boyd, 1991]. Критика ключевых положений плановой школы, развернувшаяся в академической литературе, касалась прежде всего вопроса неопределенности бизнес-среды.

Возникшая на волне этой критики так называемая адаптационная (или познавательная) школа стратегического менеджмента поставила под сомнение эффективность системного планирования в данной области. Один из наиболее видных ее представителей Генри Минцберг (Henry Mintzberg) утверждал, что успешную стратегию невозможно разработать в принципе, поскольку планирование по определению опирается на существующие ментальные модели и изначально нацелено на сохранение действующего порядка, оставляя простор для в лучшем случае незначительных

¹ Конечно, были и (довольно немногочисленные) исключения. Например, нефтегазовая Shell и электротехническая General Electric успешно внедрили корпоративные системы долгосрочного сценарного планирования еще в 1970-х гг.

(инкрементальных) изменений [Mintzberg, 1994a]. По мнению Минцберга, главной целью стратегического планирования является разработка единственно возможной, «наилучшей», стратегии, авторы которой должны иметь четкое представление о будущих параметрах бизнес-среды. В условиях усиливающейся нестабильности эта четкость оказывается практически недостижимой, поэтому представители адапционной школы призывали отказаться от бесплодных попыток предвосхитить потенциальные перемены и сосредоточиться на повышении адаптивного потенциала бизнеса, т. е. способности максимально быстро и эффективно реагировать на любые флуктуации среды. По их мнению, само понятие «стратегическое планирование» является некорректным, и ему на смену должно прийти «стратегическое мышление» (*strategic thinking*), нацеленное не на анализ, как в первом случае, а на синтез информации и включающее в качестве обязательных такие компоненты, как интуиция, креативность и обучение в процессе работы (*learning-by-doing*). Именно стратегическое мышление, согласно теоретикам адапционной школы, позволяет успешным стратегиям

...возникать в любое время и в любом звене компании, чаще всего в ходе бессистемного неформального обучения сотрудников, которое так или иначе происходит на разных уровнях [Mintzberg, 1994b, p. 108].

Дискуссия между представителями плановой и адапционной школ стратегического менеджмента способствовала интенсивному развитию целых исследовательских направлений. Справедливая критика недостатков традиционных подходов к корпоративному планированию стимулировала поиск путей их совершенствования. Другая часть исследователей изучали возможности синтеза наиболее жизнеспособных элементов обеих научных школ на той или иной теоретической основе. Такая интеграция предполагала отказ от жесткого противопоставления подходов, по сути сводившего выбор компаний к двум альтернативам:

...прилагать большие усилия к предсказанию будущего (в рамках рациональных стратегий плановой школы) либо действовать быстрее, улучшая адаптивность (в рамках адапционных стратегий познавательной школы) [Wiltbank et al., 2006, p. 983].

Одним из наиболее популярных направлений интеграции двух школ стратегического менеджмента стала концепция гибкого планирования (*flexible planning*). По мнению одного из главных ее проponentов Сала Кукалиса (Sal Kulkalis), способность оперативно корректировать стратегические планы предоставляет компаниям дополнительные возможности по изменению бизнес-среды [Kulkalis, 1989]. Другие авторы подчеркивали, что гибкое планирование позволяет игрокам минимизировать негативные последствия внешних угроз [Barringer, Bluedorn, 1999]. Роберт Грант (Robert Grant) ввел в научный оборот понятие «планируемая непредвиденная ситуация» (*planned emergence*) как способность предприятий сочетать централизо-

ванное стратегическое планирование с распределенным оперативным управлением в условиях турбулентной бизнес-среды [Grant, 2003]. Гибкое планирование предполагает не отказ от традиционных форм корпоративного планирования, но лишь те или иные способы придания им пластичности. Признавая эффективность этого механизма, Питер Брюз (Peter Brews) и Мишель Хант (Michelle Hunt) отмечали, что

...планы должны быть столь конкретными, столь и гибкими, особенно в нестабильной среде. Однажды сформировав свои планы, фирмы должны быть готовы к их переработке и уточнению в ходе реализации, а в некоторых случаях и к полному отказу от них [Brews, Hunt, 1999, p. 906].

Альтернативным подходом к синтезу позиций указанных научных школ стала интеграция сценарного планирования в структуру стратегического управления. Первые попытки концептуализации сценарного планирования восходят к 1960-м гг., когда его стали систематически использовать в наиболее передовых ТНК (подробнее см.: [Bradfield et al., 2005]). В следующие 40 лет совершенствовалась методология и тестировались различные инструменты сценарного планирования в реальных условиях корпоративного управления [Bishop et al., 2007]. Однако в качестве интегрированной платформы, объединяющей преимущества планового и адапционного подходов к стратегическому менеджменту, оно нашло свое применение лишь к концу 2000-х гг. Сторонники сценарного планирования отмечали такие его принципиальные достоинства, как учет нескольких вариантов будущего состояния внешней среды и возможных ответных стратегий, систематический характер планирования и внушительный инструментальный анализ и разработки стратегических альтернатив [Wulf et al., 2010; Bodwell, Chrermack, 2010].

Примирить основные школы стратегического менеджмента мог бы «конструктивный контроль за изменениями среды». Его проponentы подвергли критической ревизии одну из общих для обеих школ теоретических посылок, состоящую в том, что бизнес-среда носит исключительно экзогенный характер и не поддается никакому контролю со стороны самих игроков. В противовес этому была выдвинута идея частично эндогенной (контролируемой) корпорациями бизнес-среды, которая, по мнению исследователей, позволит концептуально «преодолеть дихотомию между плановой и познавательной школами» стратегического менеджмента [Wiltbank et al., 2006, p. 987]. Речь при этом идет не столько об установлении «конструктивного контроля» над рыночным статус-кво через поддержание тех или иных структурных или институциональных характеристик рынка (схемы сбыта, система стандартов, обычаи делового оборота и т. д.), сколько о целенаправленном формировании новых ниш на основе инновационных технологических бизнес-моделей. Гэри Хэмел (Gary Hamel) и Коимбаторе Кришнарао Прахалад (Coimbatore Krishnarao Prahalad) утверждали:

Слишком часто стратегия рассматривается как упражнение по позиционированию, когда различные варианты позиций тестируются на совместимость с существующей структурой той или иной отрасли... Однако цель разработчика стратегии — не в нахождении ниши внутри отрасли в ее текущем состоянии, а в создании новой ниши, соответствующей уникальным преимуществам компании, пространства за пределами существующих отраслевых границ [Hamel, Prahalad, 1989, p. 74].

Принципиально новый этап в научной операционализации принятия стратегических решений через «управление неопределенностью» бизнес-среды в начале текущего столетия связан с выходом на авансцену школы корпоративного (стратегического) Форсайта. Его теоретические принципы были заложены еще в 1950-е гг. в работах Германа Кана (Herman Kahn) и его коллег из знаменитой американской RAND Corporation [Kahn, 1962], а также в трудах Гастона Берже (Gaston Berger) — лидера французской ветви данного научного направления, получившей название «Перспектива» (*La Prospective*) [Berger et al., 2008]. Претерпевшую в дальнейшем несколько этапов эволюции², теорию корпоративного Форсайта в настоящее время можно признать в основном сложившейся — как в ее концептуальном ядре, так и в методологическом инструментарии. Не углубляясь в тонкости профессиональных дебатов о дефинициях³, сформулируем понятие корпоративного Форсайта как системы методов и организационных механизмов, обеспечивающих:

1) эффективную идентификацию и всесторонний экспертный анализ факторов, предопределяющих значимые для компании, в особенности радикальные, изменения бизнес-среды в средне- и долгосрочной перспективе;

2) планирование согласованных ответных действий высшего руководства компании, предвосхищающих предполагаемые изменения и направленных как на подготовку к ним, так и на формирование благоприятных будущих условий ведения бизнеса.

Корпоративный Форсайт соединил в себе многие элементы эффективного «управления неопределенностью» бизнес-среды из арсенала «плановой» и «адаптивной» школ стратегического менеджмента. Одной из его главных концептуальных посылок служит тезис о вариативности будущего, которая требует от компании разработки различных вариантов стратегии для учета вероятных сценариев изменения бизнес-среды и подготовки к ним. Корпоративный Форсайт предполагает возможность и необходимость осознанного воздействия на будущие перемены, или частичного контроля бизнес-среды, что принципиально отличает его от традиционных прогнозов. Один из ведущих российских специалистов в области Форсайта Леонид Гохберг отмечает:

Прогноз — это движение от настоящего к будущему. А Форсайт, наоборот, — движение от будущего к настоящему. Различие, на самом деле, идеологическое... задача Форсайта — не угадать будущее, а сформировать на базе консенсуса мнений лиц, принимающих решения, и ведущих экспертов «целевое» видение будущего и попытаться разработать перспективную программу действий для ответа на ключевые вызовы и достижения соответствующих целей (цит. по: [Горбатова, 2014]).

Форсайт использует комбинацию экспертных и так называемых партисипативных методов, которые предполагают обязательное участие в рассмотрении будущих стратегических альтернатив не только высшего руководства компании, но широкого круга менеджеров. Такой подход обеспечивает всесторонний анализ альтернатив и служит фундаментом для единого понимания стратегических корпоративных вызовов и возможностей. Эти и другие очевидные преимущества корпоративного Форсайта послужили формированию завышенных ожиданий от его практического внедрения. Некоторые исследователи даже предполагали, что Форсайт должен полностью заменить устаревшую систему стратегического планирования в бизнесе.

Традиционные модели стратегического планирования не позволяют разработать стратегию, адекватную сложностям, радикальным прорывам и быстрым изменениям среды в условиях структурных ограничений, с которыми сталкиваются системы корпоративного управления... Мы вступаем в новую эру стратегии. Мы уже переходили от стратегического планирования к стратегическому управлению прежде, а теперь нам предстоит переход от стратегического управления к стратегическому Форсайту [Mootee, 2016].

Вместе с тем методы Форсайта применимы хотя и к чрезвычайно важному, но довольно ограниченному сегменту корпоративной системы стратегического планирования, а именно — к сканированию бизнес-среды, анализу полученных данных и формированию стратегических приоритетов в рамках модели проактивного (упреждающего) реагирования на долгосрочные вызовы и возможности. Иными словами, стратегический Форсайт не может в полной мере подменить систему стратегического планирования, но в качестве ее дополнения способен существенно повысить ее результативность.

Логически наша статья выстроена следующим образом. В первом разделе выделены ключевые недостатки действующего механизма стратегического планирования в ТНК, усугубляемые растущей нестабильностью глобальной бизнес-среды, и очерчены перспективы их устранения с помощью методологии Форсайта. Второй раздел посвящен общим принципам

² Весьма обстоятельный анализ этой эволюции содержится в недавней статье группы авторов под руководством признанного авторитета в этой области Рене Рорбека (René Rohrbeck) [Rohrbeck et al., 2015].

³ Определение корпоративного Форсайта остается предметом оживленной полемики среди западных и российских исследователей (см., напр.: [Slaughter, 1997; Rohrbeck, 2011; Rohrbeck et al., 2015; Ruff, 2006; Ruff, 2015; Vecchiato, Roveda, 2010; Соколов, 2007; Третьяк, 2007]).

и особенностям внедрения Форсайта в корпоративную практику различных по динамике и характеру изменений секторов мировой экономики. В третьем разделе предпринята попытка определить общий вклад системы корпоративного Форсайта в оптимизацию стратегического управления ТНК. В заключении формулируются основные выводы проведенного исследования и ключевые характеристики системы стратегического менеджмента глобальных корпораций, дополненной эффективной Форсайт-методологией.

Корпоративная практика стратегического планирования: издержки традиционного подхода

Уверенность, с которой крупнейшие корпорации, достигшие лидерства на том или ином рынке, оценивали свои перспективы в конце прошлого века, сегодня оказалась подорвана. Используя демографическую метафору, можно сказать, что «ожидаемая продолжительность жизни» ведущих представителей глобального бизнеса существенно сократилась. Особенно отчетливо эта тенденция проявляется в ускорении ротации списка крупнейших корпораций мира, регулярно публикуемого американским журналом *Fortune*. Так, за период 1973–1983 гг. список *Fortune-1000* обновился всего на 35%, за 1983–1993 гг. — на 45%, в течение 1993–2003 гг. — уже на 60%, а за период 2003–2013 гг. — более чем на 70% [Nicholls, 2013]. Большая доля на любом отраслевом рынке сегодня уже не гарантирует прочных позиций в сколько-нибудь долгосрочной перспективе, а прежняя корреляция между удерживаемым компанией местом на рынке и прибыльностью становится все менее очевидной⁴. Наконец, сами отраслевые границы подверглись эрозии, что не позволяет корпоративному менеджменту составить четкое представление о своем конкурентном окружении.

Отмеченные изменения ставят под вопрос применимость классических методов формирования корпоративной стратегии в ответ на изменчивость и неопределенность среды, которые неявно предполагают стабильные и предсказуемые условия ведения бизнеса. Стратегии традиционно нацелены на достижение устойчивого, т. е. статичного, конкурентного преимущества за счет выгодного положения на рынке (доминирования или уникальной рыночной ниши) либо эксклюзивного доступа к ресурсам и компетенциям для монопольного производства и вывода на рынок продукта или услуги. Цикличность стратегического управления предполагает периодический пересмотр корпоративных стратегий, коррекцию или переопределение вектора развития и реорганизацию бизнеса с учетом состояния отраслевых рынков, их кратко-

и среднесрочных перспектив. Следование подобному подходу, опирающемуся на такие традиционные конкурентные преимущества, как масштаб операций и эффективность использования ресурсов, сегодня, в условиях VUCA, становится все менее продуктивным. Проницаемые межотраслевые границы затрудняют оценку даже текущей рыночной позиции, не говоря о потенциальной, непредсказуемость внешней среды обесценивает инструменты стратегического прогнозирования, а возросшая скорость изменений лишает смысла принятый в современных ТНК пятилетний горизонт планирования. В этих обстоятельствах корпоративная стратегия нередко устаревает еще до своего утверждения, а сотрудники, в том числе административного звена, ставят под сомнение саму целесообразность ее разработки⁵.

Ситуация VUCA предельно обнажает недостатки традиционных систем стратегического планирования в ТНК, в частности короткий горизонт прогнозирования, который в силу инерционности крупного бизнеса существенно затрудняет тактическую коррекцию избранного курса, а тем более его радикальную переориентацию. Эксперты международной консалтинговой компании BCG отмечали:

Зависимость стратегического управления компании исключительно от краткосрочных императивов чревата развитием близорукости. Чем хуже вы различаете дорожные знаки на расстоянии, тем выше риск пропустить важнейший стратегический поворот [Kachaner et al., 2008, p. 9].

Эффективности систем стратегического планирования крупнейших современных корпораций в условиях растущей нестабильности угрожает также их неспособность улавливать и эффективно обрабатывать сигналы об изменениях среды. Соответствующие механизмы в самих компаниях, как правило, регистрируют лишь четко проявившиеся тренды, так называемые сильные сигналы, различимые в ограниченных пределах, и пропускают слабые — чей потенциал нередко достаточен для существенного преобразования будущих условий деятельности игроков. Слабые сигналы могут служить провозвестниками стратегических перемен, или, в терминологии Форсайт-исследований, джокеров — маловероятных событий, способных повлечь за собой колоссальных масштабов радикальные трансформации в отрасли или в экономике в целом. В последние годы подобные события происходят с нарастающей частотой, дезориентируя корпорации с традиционным взглядом на стратегическое планирование. Итальянские исследователи Рикардо Векьято (Riccardo Vecchiato) и Клаудио Роведа (Claudio Roveda) подчеркивают:

⁴ По данным американских экономистов Мартина Ривза (Martin Reeves) и Майка Даймлера (Mike Deimler), доля компаний, выпадающих из тройки лидеров основных отраслей мировой экономики, выросла в период с 1960 по 2008 г. в семь раз (с 2 до 14%), а вероятность того, что компания, удерживающая первенство на рынке, будет также получателем максимальной прибыли в данной отрасли, снизилась с 34% в 1950 г. до всего лишь 7% в 2007 г. [Reeves, Deimler, 2011].

⁵ Приведем мнение менеджера одной из крупных компаний: «Наш процесс планирования похож на ритуал племени дикарей — много танцев, размахивания перьями и барабанного боя. Никто толком не понимает, зачем мы это делаем, но все разделяют почти мистическую веру, что из всего этого получится нечто хорошее» (цит. по: [Kaplan, Beinhocker, 2003]).

Когда вступают в силу драйверы радикальных изменений, рассматривать будущее через призму прошлого опыта, <...> все равно что управлять автомобилем перед развилкой, глядя лишь в зеркало заднего вида. Такой подход обречен на неудачу, причем в самый критический момент резкого изменения конкурентных правил [Vecchiato, Roveda, 2010, p. 1532].

Принципиальными недостатками традиционного подхода к стратегическому планированию ТНК являются также зависимость менеджмента от действующей бизнес-модели и системная «слепота» к потенциалу подрывных технологий. Многочисленные исследования свидетельствуют, что системы планирования даже самых технологически продвинутых компаний зачастую совершенно не приспособлены к восприятию инноваций, радикально меняющих правила игры и влекущих за собой смену привычных моделей [Christensen, 1997; Kaplan, 2012]. При отборе инвестиционных проектов даже самые перспективные разработки, как правило, предпочитают тем, которые больше соответствуют действующей структуре бизнеса. Подобной тенденцией можно объяснить, в частности, банкротство признанного лидера глобальной фотоиндустрии, компании Kodak, в недрах которой была разработана первая цифровая фотокамера, в конечном счете и подорвавшая бизнес-модель своих разработчиков. Другой именитой американской корпорации, Хероx, описанная инерционность не позволила воспользоваться множеством перспективных технологических инноваций (включая первый персональный компьютер), разработанных ее собственными инженерами и впоследствии с успехом реализованных конкурентами (подробнее см.: [Bereznoy, 2015]).

Факторы VUCA отражают углубление так называемого коммуникационного разрыва в самих системах корпоративного планирования, обусловленного прежде всего низким уровнем взаимодействия между различными звеньями в руководстве компании, которые вовлечены в процесс разработки стратегии и разделены иерархическими структурами и бюрократическими барьерами. Характерный для многих крупных корпораций, в особенности транснациональных с их глобально распределенной сетью производства и сбыта, подобный разрыв усугубляется турбулентностью среды, когда даже ограниченный потенциал имеющихся каналов коммуникации не справляется с противоречивыми данными от стейкхолдеров, и согласование стратегических приоритетов развития фактически блокируется. Именно слабое вовлечение представителей различных подразделений в разработку корпоративной стратегии зачастую предопределяет низкий уровень ее реализации⁶.

Неадекватность традиционных систем стратегического планирования нестабильным внешним условиям подтолкнула многих глобальных игроков к поиску

новых антикризисных механизмов. Корпоративный, или стратегический, Форсайт как раз и стал ответом на эти поиски, достаточно глубоко укоренившись в практике управления десятков крупнейших компаний самых разных отраслей мировой экономики. К его безусловным преимуществам следует отнести значительное расширение горизонта стратегического видения — не в форме каких-то прогрессивных методик предвидения будущего через экстраполяцию текущих тенденций, но за счет допущения вариативности сценариев экономического развития и обеспечения практической реализации самого оптимального из них. Так, в руководстве знаменитого немецкого автогиганта отмечено: «Мы в BMW считаем, что лучший способ предвидеть будущее — самим сформировать его» (цит. по: [Tendulkar, 2016]).

Расширение горизонта стратегического видения тесно связано с таким преимуществом корпоративного Форсайта, как высокая чувствительность к внешним сигналам о состоянии среды. Наряду с отчетливыми трендами, или сильными сигналами, сравнительно легко выявляемыми с помощью традиционного стратегического планирования, в поле зрения корпоративного Форсайта попадают также слабые сигналы, а с ними и стратегические события (джокеры). Принципиально более высокая разрешающая способность корпоративных «радаров» по отношению к изменениям условий ведения бизнеса обеспечивает новое качество данных и позволяет предвосхищать радикальные угрозы для отрасли, «подрывные» технологии и инновационные бизнес-модели. Форсайт как совокупность строгих процедур многоступенчатых обсуждений стратегических вызовов и приоритетов компании с участием руководителей всех уровней и подразделений, внешних экспертов и консультантов предлагает независимую оценку тех или иных тенденций. Устраняя коммуникационный разрыв между основными стейкхолдерами при разработке стратегии и обеспечивая необходимый консенсус в вопросе о целях и задачах компании, отмеченный подход позволяет успешно мобилизовать корпоративную команду вокруг реализации долгосрочных планов.

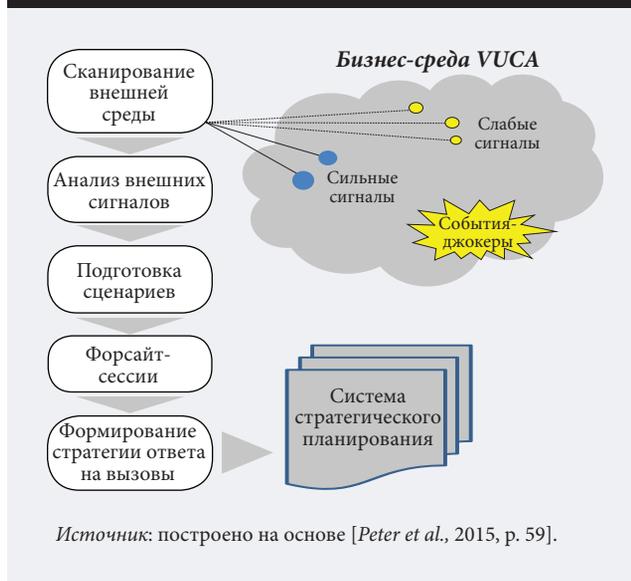
В целом корпоративный Форсайт повышает эффективность традиционного механизма стратегического управления крупнейших корпораций в условиях растущей нестабильности, т. е. дополняет его системой раннего обнаружения признаков грядущих изменений бизнес-среды для своевременной адаптации к ним.

Особенности Форсайта в крупнейших глобальных корпорациях

Данные о практике и результатах корпоративного Форсайта ведущих глобальных корпораций редко разглашаются, однако целый ряд эмпирических исследований последних лет раскрывают «кухню» стра-

⁶ Подготовленный группой специалистов швейцарского Института корпоративных коммуникаций при Университете Лугано (Institute for Corporate Communication, University of Lugano) обстоятельный обзор нескольких десятков эмпирических исследований, посвященных факторам реализации корпоративных стратегий, подтвердил, что критически значимую роль в эффективности этой деятельности играет взаимодействие между различными уровнями управления и звеньями бизнеса, например менеджментом зарубежных филиалов ТНК [Li et al., 2008].

Рис. 1. Корпоративный Форсайт: последовательность основных этапов



тегического прогнозирования крупнейших игроков ключевых отраслей мировой экономики. Эти работы демонстрируют, с одной стороны, сходство базовых принципов реализации Форсайта, с другой — значительную отраслевую, а иногда и внутрикорпоративную специфику. Сходства проявляются прежде всего в делегировании соответствующих функций в масштабах компании, в общей логике самого процесса корпоративного Форсайта (последовательность базовых этапов) и наборе применяемых методов. Сегодня все большее число крупнейших ТНК создают специальные подразделения в составе головных офисов, курирующие Форсайт-исследования. Недавнее масштабное обследование позволило установить, что 89% из 145 ведущих европейских компаний из разных отраслей располагают специальными структурными единицами для проведения стратегического Форсайта с опытом работы не менее 1 года, а опыт 65% из них превышает 6 лет [Danielson, 2014, p. 38]. Широкое распространение получила практика Форсайта и в корпоративном секторе США и Японии [Nash, 2013; Yoda, 2013]. Практически во всех ТНК, располагающих соответствующим опытом, процесс был организован сходным образом и включал в себя пять этапов (рис. 1).

Первый этап состоит в оценке условий ведения бизнеса и формировании баз данных сильных (трендов) и слабых сигналов. Последние далее подвергаются углубленному анализу для обнаружения возможных радикальных изменений и вызванных ими угроз либо возможностей укрепления положения компании на рынке. На третьем этапе проанализированная информация служит для разработки нескольких пред-

варительных сценариев долгосрочного развития бизнес-среды с учетом возможного появления джокеров. В ходе дальнейших Форсайт-сессий менеджеры различного уровня обсуждают указанные сценарии, при необходимости их корректируют и согласовывают окончательные версии. На завершающем этапе формулируются долгосрочные приоритеты и адекватные стратегическим вызовам меры в виде крупных мероприятий, которые приблизят компанию к целевой позиции на будущих рынках.

Опыт ведущих транснациональных игроков в проведении Форсайта показывает, что залогом его успешной реализации служит эффективная интеграция с действующей корпоративной системой стратегического планирования. Ведущий сотрудник профильной группы немецкого автогиганта Daimler AG Франк Руфф (Frank Ruff) отметил:

Корпоративный Форсайт в целом служит выявлению изменений и сигналов, недоступных обнаружению стандартными средствами, т.е. играет комплементарную роль по отношению к существующим инструментам формирования стратегии и инновационного прогнозирования. Следствием такой комплементарности служат тесная координация и сотрудничество профильных подразделений компаний как залог реальных достижений [Ruff, 2015, pp. 39–40].

Конкретные комбинации методов Форсайта могут значительно различаться от компании к компании, но их основной набор остается относительно устойчивым, а из всего спектра (эксперты ЮНИДО насчитывают более 40 [UNIDO, 2005]⁷) крупнейшие ТНК применяют менее полутора десятков методов. К числу наиболее распространенных из них относятся не более 5–6, а именно: сценарии, мозговые штурмы, обзоры литературы, анализ результативности затрат, патентный анализ. Большой популярностью пользуются также идентификация и анализ трендов, дорожные карты, деревья соответствий и анализ стейкхолдеров. Реже используются библиометрия, методы Дельфи и исторических аналогий (рис. 2).

Кроме указанных общих черт, механизмы Форсайта в отдельных компаниях обладают существенной спецификой, обусловленной различиями между драйверами изменений, которые определяют вектор развития отдельных секторов мировой экономики. Особенно наглядными эти различия становятся при сравнении механизмов, которые используют игроки из зрелых секторов, связанных с добычей и переработкой природных ресурсов, и из современных отраслей, испытывающих влияние наиболее глубоких качественных и количественных изменений рыночной среды. В первом случае Форсайт преимущественно нацелен на выявление угроз, порожденных сложными условиями ведения бизнеса, которые зависят от многочислен-

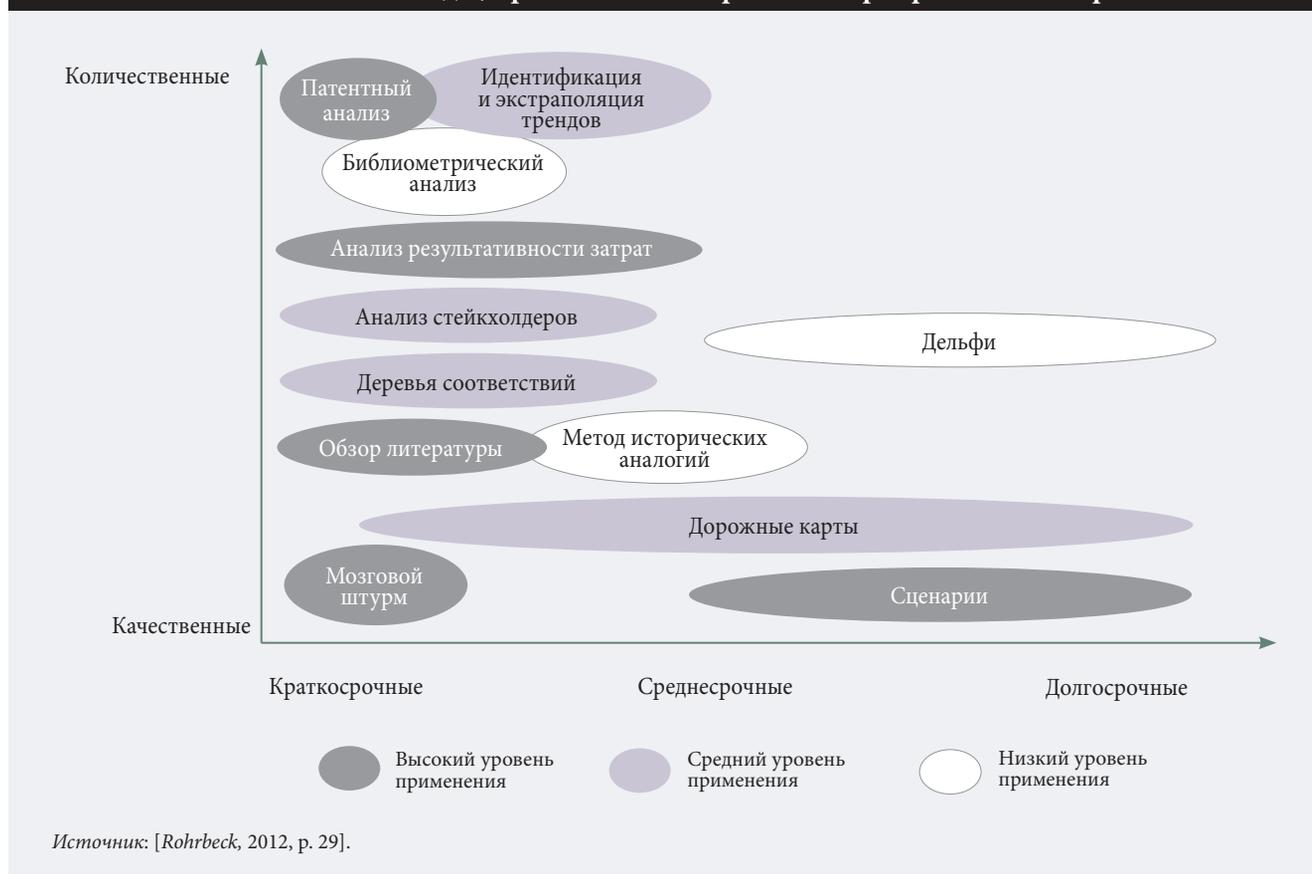
⁷ Подробное описание конкретных методов Форсайта можно найти во многих исследованиях, в том числе отечественных (см., напр.: [Miles et al., 2016]).

ных труднопредсказуемых факторов. Во втором случае приоритетом становится быстрая выработка адекватных ответов на вызовы внешней среды⁸.

Механизмы Форсайта, многие годы реализуемого в англо-голландском нефтегазовом концерне Royal Dutch Shell и лидере мировой химической отрасли немецком BASF, призваны помочь менеджменту справиться с нарастающей сложностью бизнес-среды. Для этого в обеих корпорациях были созданы многоуровневые системы стратегического управления, использующие сценарный подход. Все основные организационные звенья системы оперативно снабжаются данными, необходимыми для конструктивного участия в процессе формулирования стратегии на общекорпоративном, сегментном (блоковом) и операционном уровнях. В совокупности они образуют многоступенчатый процесс разработки сценариев, чей временной горизонт превышает 15–20 лет (что сопоставимо с периодом окупаемости крупных капитальных проектов в соответствующих отраслях), а анализ ключевых драйверов изменений охватывает максимально широкий спектр факторов — не только экономических или технологических, но также социальных, (внешне)политических, экологических и ценностных (влияющих на изменение ценностных установок населения) (табл. 1).

Иные механизмы Форсайта сформировались в компаниях, действующих в динамичных бизнес-средах. Так, высокой гибкостью и быстродействием характеризуются системы Форсайта одного из крупнейших глобальных производителей бытовой техники и электроники — голландской Philips и ведущего европейского телекоммуникационного оператора — немецкой Deutsche Telecom AG. Приоритетными для обеих компаний являются идентификация драйверов радикальных изменений, способных сломать сложившиеся правила игры и стремительно преобразовать конкурентный ландшафт отраслей. Соответствующий методический инструментарий служит прежде всего оценке возможных последствий подобных изменений для текущих позиций компании и обнаружения новых рыночных возможностей. Подобные системы сочетают сценарный подход с разработкой технологических и продуктовых дорожных карт, в которых линейка продукции, обладающей высоким рыночным потенциалом, согласована с прогнозируемыми изменениями и открывающимися возможностями⁹. Временной горизонт разрабатываемых с использованием Форсайт-методологии сценариев и технологических дорожных карт находится в пределах 5–10 лет.

Рис. 2. Основные методы, применяемые в практике корпоративного Форсайта



⁸ Предложенное разделение носит условный характер, поскольку в зрелых секторах (нефтегазовом или химическом) бывают периоды динамичных и глубоких изменений, а факторы, предопределяющие развитие современных отраслей, могут быть достаточно простыми. Однако для целей нашего исследования различия между этими группами отраслей (секторов) обладают несомненной валидностью.

Табл. 1. Особенности механизмов Форсайта в ТНК: влияние характеристик сложности и динамики внешней среды

Области проявления	Ключевые отраслевые условия	
	Высокая сложность внешней среды (например, нефтегазовый сектор, химическая промышленность)	Высокая динамика изменений внешней среды (например, сектор бытовой техники и электроники, сектор телекоммуникационных услуг)
Организация процесса корпоративного Форсайта	Длительный многоуровневый процесс, вовлекающий все основные структурные единицы компании	Гибкий и оперативный процесс, обеспечивающий своевременные (упреждающие) действия компании в ответ на динамичные изменения внешней среды
Общая направленность применяемого методического инструментария	Методический инструментарий сфокусирован на анализе основных трендов и взаимодействия многочисленных драйверов изменений (с использованием STEEPV-анализа) Разработка иерархической системы комплексных сценариев развития в долго-, средне- и краткосрочной перспективе с временным горизонтом, не превышающим 15–20 лет	Методический инструментарий сфокусирован на выявлении ограниченного круга драйверов радикальных изменений, способных стремительно преобразовать конкурентный ландшафт отрасли Широкое использование технологических дорожных карт для увязки прогнозируемых изменений с открывающимися рыночными возможностями по выпуску продукции с высоким рыночным потенциалом. Временной горизонт сценариев и технологических дорожных карт обычно не превышает 5–10 лет
Использование результатов при принятии стратегических решений	Используется главным образом при принятии стратегических инвестиционных решений, включая изменение портфеля ключевых активов, обоснование выхода на новые внешние рынки, финансирования крупных инвестиционных проектов и т. п.	Используется главным образом для обнаружения новых рыночных возможностей или обоснования серьезных организационных изменений
* STEEPV — акроним, образованный соединением социальных (<i>social</i>), технологических (<i>technological</i>), экономических (<i>economical</i>), экологических (<i>environmental</i>), политических (<i>political</i>) и индивидуально-ценностных (<i>values</i>) факторов изменения анализируемого объекта [Miles et al., 2016]. Источник: составлено автором по материалам работ [Vecchiato, 2012; Rohrbeck, Thom, 2008].		

Практика Форсайта в секторах мировой экономики, переживающих в последние годы наиболее радикальные («подрывные») изменения, позволяет указать на ограничения в применимости подобного инструментария, в особенности в ситуации стирания сложившихся отраслевых границ под влиянием цифровой революции. Яркий пример указанной тенденции демонстрирует недавний лидер глобального рынка сотовых телефонов финская Nokia, которой не удалось удержать позиции в условиях радикальной трансформации отрасли. Обладая одной из самых прогрессивных в Европе систем корпоративного Форсайта, Nokia не сумела избежать фатального просчета, в середине 2000-х гг. проиграв конкурентную войну за будущее глобального рынка средств мобильной связи американской Apple. Причину столь безоговорочного поражения многие эксперты усматривают в неспособности руководства финской компании поставить перед ответственным за проведение корпоративного Форсайта подразделением ясные задачи вследствие непонимания коренной перекройки самих границ бизнеса, которым они управляли. Цифровая революция привела к фактическому слиянию рынков мобильных телефонов, фотокамер, звукозаписывающих устройств и персональных миникомпьютеров. Выпущенное Apple устройство нового типа, iPhone, соединило функции всей этой продуктовой линейки и очень быстро захватило рынок. Однако Nokia продолжала упорно до-

рабатывать собственную технологическую платформу, несмотря на резкое сокращение своей доли на мировом рынке. Анализируя ошибки, допущенные руководством финской ТНК при использовании методов Форсайта, Рикардо Векьято подчеркивал:

В случае подрывных изменений заблаговременные прогнозы будущей ситуации на рынке могут с большой вероятностью оказаться источником инерционности, нежели адаптивности. В условиях неопределенности границ бизнеса лица, принимающие решения, должны поэтому сконцентрироваться на усилении стратегической гибкости и быстром обучении, а не на Форсайте и планировании. <...> Лишь после того, как проблема неопределенности будет снята, руководство может вновь положиться на Форсайт [Vecchiato, 2015, p. 268].

Эффективность корпоративного Форсайта

Создание работоспособного механизма корпоративного Форсайта требует значительных затрат, времени и организационных усилий по формированию команды высококлассных специалистов, налаживанию их взаимодействия с другими ключевыми подразделениями компании и т. п., что могут себе позволить лишь относительно крупные компании. Какова же фактическая отдача от этих усилий для долгосрочного разви-

⁹ В специальном исследовании практики корпоративного Форсайта в Deutsche Telecom AG (DTAG), к примеру, отмечалось, что «система стратегических дорожных карт в DTAG соединяет стратегическое видение сценарного подхода и сильные стороны планирования, присущие технологическим дорожным картам» [Rohrbeck, Thom, 2008, p. 5].

тия ТНК, в особенности с точки зрения оптимизации систем стратегического управления? Ответ на этот вопрос лежит в русле анализа наиболее значимых, иногда принципиальных для дальнейшей судьбы бизнеса стратегических решений, принятых крупнейшими компаниями по итогам внутренних Форсайт-исследований.

Хрестоматийным примером обоснованного поведения в период «нефтяных шоков» 1970-х гг. служат стратегические решения Shell, которая, в отличие от других добывающих мейджоров, оказалась готовой к четырехкратному взлету цен, располагая собственным сценарием такого развития событий. Менее известны, хотя, возможно, и не менее значимы для будущего компании разработанные Shell сценарии радикальных изменений структуры глобальной нефтегазовой отрасли в результате распада Советского Союза и переноса мировых производственных мощностей (и, как следствие, спроса на углеводородное сырье) с Запада на Восток, прежде всего в Китай и Индию. Именно эти сценарии легли в основу стратегических инвестиционных решений по вхождению в долгосрочные добывающие проекты, в частности в нацеленный на азиатские рынки «Сахалин-2» — крупнейший за всю 120-летнюю историю компании, в который Shell вложила уже более 10 млрд долл.

Яркие примеры влияния корпоративного Форсайта на стратегические решения в бизнесе показывают и так называемые современные отрасли экономики. Так, переориентация нидерландского технологического гиганта Philips с производства бытовой электроники на выпуск медицинской аппаратуры была продиктована результатами внутренних Форсайт-исследований. Анализ глобальных трендов позволил компании зафиксировать тенденции старения населения и широкого распространения идеологии здорового образа жизни, обуславливающие долгосрочный рост значимости сектора здравоохранения. Параллельный процесс коммодитизации (товарной стандартизации, сопровождающейся резким падением рентабельности единицы продукции) обещал в лучшем случае стагнацию рынка традиционной бытовой электроники. Эти выводы легли в основу смены стратегических приоритетов.

Впрочем, судьба Nokia показывает, что развитый механизм корпоративного Форсайта не является панацеей от серьезных стратегических просчетов. Ранее сходную траекторию проделала шведская Ericsson, входившая в пятерку глобальных лидеров мобильной связи, а затем резко утратившая позиции и практически вытесненная с рынка¹⁰. Эффективные Форсайт-подразделения не сумели уберечь обе компании от дорогостоящих стратегических ошибок. Вместе с тем некоторые эксперты связывают эти провалы не с недостатком квалификации или опыта соответствующих

корпоративных структур, а с действиями менеджмента. Так, бывший руководитель департамента сценарного планирования Shell отмечал:

Менеджеры должны быть крайне осторожны в оценке адекватности условий для использования таких методов исследования будущего, как сценарии, и аккуратно взвешивать как те данные о будущем, что были получены с их помощью, так и те, что были загружены в качестве вводных. В отсутствие ясности по вопросу о ключевых вызовах для компании сценарии потеряют необходимый фокус, а руководители окажутся вовлечены в процесс, который лишь затруднит их видение, собьет с пути и снизит общий уровень понимания будущего (цит. по: [Vecchiato, 2015, p. 268]).

Исследования подобных примеров представляют несомненный интерес с точки зрения определения лучшей практики или, наоборот, типичных просчетов при использовании корпоративного Форсайта для принятия стратегических решений. В то же время, они не позволяют оценить влияние этой методологии на стратегические процессы в конкретных компаниях. Материалы специальных обследований крупнейших транснациональных игроков оказываются гораздо репрезентативнее при определении воздействия механизмов Форсайта на рост эффективности отдельных сегментов систем стратегического управления. Так, более 75% из 77 крупных европейских корпораций, обследованных в 2010 г., положительно оценили вклад корпоративного Форсайта на всех уровнях стратегического менеджмента, а более 80% указали на фактический прогресс по следующим направлениям (табл. 2):

- анализ условий ведения бизнеса за счет более глубокого понимания внешней среды и снижения неопределенности в отношении ее будущих параметров;
- разработка и реализация корпоративной стратегии на основе внутрикорпоративного диалога в процессе ее подготовки, накопления потенциала реализации стратегических альтернатив, адаптации компании к неопределенности внешней среды;
- разработка и реализация стратегии выхода на целевые рынки за счет углубления знаний о них, определения возможностей и угроз портфелю продукции и технологий;
- воздействие на параметры будущей внешней среды.

Обследование показало принципиальное признание респондентами важной роли корпоративного Форсайта как инструмента преобразования будущих условий ведения бизнеса. Работа корпоративных Форсайт-подразделений в структуре крупнейших компаний редко ограничивается внутренними процессами принятия стратегических решений. Рост значимости

¹⁰ «С продажей всего бизнеса мобильных телефонов Microsoft Corp. за 7.2 млрд долл., — отмечалось в специальном обзоре информационного агентства Bloomberg, — компания Nokia Oyj, по существу, следует путем шведской Ericsson AB. <...> Не сумев обеспечить достаточный уровень конкурентоспособности по смартфонам после выпуска на рынок Apple Inc. нового устройства iPhone в 2007 г., Nokia покидает рынок через без малого 10 лет после своего скандинавского конкурента Ericsson» [Webb, Baigorri, 2013].

Табл. 2. Оценка вклада корпоративного Форсайта в повышение эффективности различных направлений стратегического управления (по итогам обследования 77 европейских ТНК)

Функции стратегического планирования, эффективность которых значительно выросла под влиянием корпоративного Форсайта	Доля респондентов, присвоивших высокую оценку (%)
Сканирование внешней среды	
Углубленное понимание изменений внешней среды	95
Снижение уровня неопределенности будущих параметров внешней среды (в том числе через выявление драйверов «подрывных» изменений)	83
Разработка и реализация корпоративной стратегии	
Стимулирование внутрикорпоративного диалога при формировании общей стратегии	85
Формирование корпоративного потенциала для реализации стратегических инициатив	84
Поддержка процессов адаптации компании к условиям неопределенности внешней среды	75
Разработка и реализация стратегии выхода на целевые рынки	
Углубление знаний о целевых рынках	92
Выявление возможностей и угроз для корпоративного портфеля продуктов и технологий	84
Влияние на будущие параметры внешней среды	
Воздействие на будущие изменения внешней среды, в том числе через представителей государственных органов, бизнес-партнеров, конкурентов, консультантов и т. д.	81
<i>Источник: составлено автором по материалам работы [Rohrbeck, Schwarz, 2013, pp. 1599–1603].</i>	

внешней составляющей их деятельности проявляется в создании информационного фона основных участников процесса формирования глобальной бизнес-среды. Речь идет о регулярной публикации глобальных отраслевых прогнозов, перспективных сценариев развития технологических направлений и рынков и т. п. Высокий авторитет подобных публикаций обусловлен тем, что их составителями выступают высококвалифицированные эксперты, использующие самые современные методики и имеющие неограниченный доступ к актуальным данным, а сами материалы публикуются ведущими транснациональными игроками. Так, тройка крупнейших нефтегазовых мейджоров, ExxonMobil, Shell и BP, ежегодно выпускают долгосрочные прогнозы развития глобальной энергетики, по авторитетности не уступающие докладам ведущей отраслевой организации — Международного энергетического агентства.

Широким распространением прогнозов влияние корпоративных исследований не исчерпывается. Компании тратят значительные ресурсы на «сопровождение» таких публикаций в форме прямой работы их авторов с целевой аудиторией стейкхолдеров в рамках профильных конференций, семинаров, рабочих встреч и других мероприятий с вовлечением представителей власти и бизнеса, консультантов, экспертов и пр. Разумеется, в открытые источники попадают далеко не все результаты корпоративного Форсайта, но лишь те, что имеют целью внешнее влияние, которое предполагает неизбежную интерпретацию важнейших

выводов для формирования представления о положении дел в отрасли, на рынке и т. д., отвечающего интересам самих корпораций¹¹.

Свою эффективность в качестве инструмента влияния на будущие параметры бурно развивающихся высокотехнологичных секторов мировой экономики доказало вовлечение заинтересованных ТНК в подготовку отраслевых Форсайт-исследований и технологических дорожных карт, разрабатываемых на базе международных организаций или профильных объединений. Подобный механизм координации усилий национальных правительств и транснационального бизнеса по индикативному планированию развития новых секторов с высоким потенциалом влияния на глобальную экономику получил за последние годы довольно широкое распространение. Одним из первых опытов в данной сфере стали разработка и последующее обновление дорожной карты по полупроводникам на базе международной отраслевой ассоциации SIA, объединившей усилия практически всех ведущих транснациональных игроков, включая Intel, IBM, Texas Instruments, Intersil, Rochester Electronics, Micron, Landsdale Semiconductor Inc. и др. (см., напр.: [Rossa, 2016]). Более поздним примером международного отраслевого Форсайт-исследования может служить прогноз развития биоэкономики на период до 2030 г., подготовленный в 2007–2008 гг. на базе ОЭСР. В учрежденный для координации этой работы оргкомитет вошли такие глобальные лидеры биотехнологий, как Organon, Ciba, Novo Nordisk, Novozymes и Evonik [OECD, 2009].

¹¹ Авторы специального обзора американского опыта Форсайт-исследований в энергетическом секторе отмечают: «Чаще, чем хотелось бы поверить, прогнозные исследования формировались под необоснованным влиянием конкретной финансирующей их организации, тогда как противоречащее ее интересам понимание дальнейших перспектив предьявлялось в урезанном виде, отеснялось на второй план или вовсе игнорировалось» [Craig et al., 2002].

Наконец, укажем на столь неочевидное следствие создания эффективного механизма Форсайта для развития компании, строго говоря, выходящее за рамки стратегического управления, как изменение корпоративной культуры в целом, ее коренная переориентация на постоянные изменения как норму функционирования на рынке. Вовлекая широкий круг руководителей компании в регулярные дискуссии о будущих вызовах, угрозах и возможностях, порожденных изменениями среды, потенциальных способах противодействия им и их использования, корпоративный Форсайт служит выработке таких черт бизнеса, как адаптивность, гибкость, способность к быстрой или даже упреждающей перенастройке (так называемый аджайл, от англ. *agile* — подвижный, маневренный, проворный). Именно эти качества организации приобрели особую значимость в ситуации VUCA. Иветта Сальватико (Yvette Salvatico), стоявшая у истоков Форсайт-подразделения американской медиакорпорации Walt Disney, в этой связи заметила:

Сила стратегического Форсайта заключается не в его инструментарии и методах, а во влиянии на умы и взгляды людей. Используя интегрированный, целостный подход, компании могут сформировать Форсайт-компетенции, способные принципиально преобразовать их организационную культуру [Salvatico, 2013].

Заключение

В основе механизма корпоративного Форсайта ведущих ТНК лежит объективная потребность крупного бизнеса в собственной системе раннего обнаружения потенциальных угроз и рыночных возможностей. Характерная инерционность больших компаний, не позволяющая оперативно распознавать опасные из-

менения внешней среды, отмечалась еще в 1970-е гг. в работах одного из классиков американской теории корпоративного (стратегического) управления Игоря Ансоффа, который предлагал внедрять специальные инструменты регистрации слабых внешних сигналов [Ansoff et al., 1976]. Однако лишь в 2000-е гг., с наступлением новой эпохи нестабильности, развитие корпоративного Форсайта достигло значительных масштабов и укоренилось в практике транснационального бизнеса.

Традиционные системы стратегического управления в компаниях, дополненные эффективным механизмом Форсайта, приобретают принципиально новые характеристики: существенно более глубокий горизонт видения перспектив развития бизнеса; мониторинг и анализ внешней среды, охватывающие значительно более широкий межотраслевой и междисциплинарный контекст; интенсивный внутрикорпоративный диалог вокруг сценариев будущего; возможность целенаправленно влиять на долгосрочные условия ведения бизнеса. Сегодня Форсайт служит одним из ключевых элементов архитектуры управления современным предприятием, а в арсенале менеджеров ТНК, заинтересованных в стратегических ориентирах на динамично меняющихся глобальных рынках в условиях постоянных трансформаций конкурентного ландшафта, корпоративный Форсайт можно сравнить с GPS-навигатором на приборной панели водителя, петляющего в лабиринтах улиц незнакомого города.

Статья подготовлена по результатам исследования, проведенного в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), и с использованием средств субсидии в рамках государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации «5-100».

Библиография

- Горбатова А. (2014) Движение от будущего к настоящему // STRF.ru. 23.07.2014. Режим доступа: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=82051#.V2pNg2df2Uk, дата обращения 19.07.2016.
- Соколов А.В. (2007) Форсайт: взгляд в будущее // Форсайт. Т. 1. № 1. С. 8–15.
- Третьяк В.П. (2012) Конкурентоспособность отечественных компаний и корпоративный форсайт // Экономические стратегии. № 10. С. 16–21.
- Ansoff I. (1965) Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff I. (1979) Strategic Management. London: Macmillan.
- Ansoff I., Declerck R.P., Hayes R.L. (1976) From Strategic Planning to Strategic Management. London, New York: Wiley.
- Barringer B.R., Bluedorn A.C. (1999) The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management // Strategic Management Journal. Vol. 20. № 5. P. 421–444.
- Bennett N., Lemoine G.J. (2014) What VUCA Really Means for You? // Harvard Business Review. Vol. 92. № 1/2. P. 27–35.
- Bereznoy A. (2015) Changing Competitive Landscape Through Business Model Innovation: The New Imperative for Corporate Market Strategy // Journal of the Knowledge Economy. 27.10.2015. P. 1–22. Режим доступа: <http://link.springer.com/article/10.1007/s13132-015-0324-x>, дата обращения 20.07.2016.
- Berger G., Bourbon-Busset J.D., Masse P. (2008) De la Prospective: Textes Fondamentaux de la Prospective Francaise 1955–1966. Paris: L'Harmattan.
- Bishop P., Hines A., Collins T. (2007) The Current State of Scenario Development: An Overview of Techniques // Foresight. Vol. 9. № 1. P. 5–25.
- Bodwell W., Chermack T. (2010) Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning // Technological Forecasting & Social Change. Vol. 77. № 1. P. 193–202.

- Boyd D.K. (1991) Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review // *Journal of Management Studies*. Vol. 28. № 4. P. 353–374.
- Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Heijden K. (2005) The Origins and Evolution of Scenario Techniques in Long Range Business Planning // *Futures*. Vol. 37. P. 795–812.
- Brews P.J., Hunt M.R. (1999) Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School / Learning School Debate // *Strategic Management Journal*. Vol. 20. № 10. P. 889–913.
- Christensen C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Craig P., Gadgil A., Koomey J. (2002) What Can History Teach Us? A Retrospective Examination of Long-Term Energy Forecasts for the United States // *Annual Review of Energy and the Environment*. Vol. 27. P. 83–118.
- Danielson M.R. (2014) *The Impact of Corporate Foresight and Strategic Orientation on Performance*. Aarhus: Aarhus University.
- Dibrell C., Craig J.B., Neubaum D.O. (2013) Linking the Formal Strategic Planning Process, Planning Flexibility, and Innovativeness to Firm Performance // *Journal of Business Research*. Vol. 67. № 9. P. 2000–2007.
- Goll I., Rasheed A.M. (1997) Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment // *Strategic Management Journal*. Vol. 18. № 7. P. 583–591.
- Grant R.M. (2003) Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors // *Strategic Management Journal*. Vol. 24. № 6. P. 491–518.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989) Strategic Intent // *Harvard Business Review*. Vol. 67. № 3. P. 63–76.
- Kachaner N., Deimler M.S., Saussois C. (2008) *Does Your Strategy Need Stretching? Adapting Your Strategy-Development Approach to Fit Today's Rapidly Changing Competitive Environment*. Boston: The Boston Consulting Group Inc.
- Kahn H. (1962) *Thinking about the Unthinkable*. New York: Horizon Press.
- Kaplan S. (2012) *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World is Changing*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kaplan S., Beinhocker E.D. (2003) The Real Value of Strategic Planning // *MIT Sloan Management Review*. Winter. 15.01.2016. Режим доступа: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-real-value-of-strategic-planning/>, дата обращения 19.07.2016.
- Kukalis S. (1989) The Relationship among Firm Characteristics and Design of Strategic Planning Systems in Large Organizations // *Journal of Management*. Vol. 15. № 4. P. 565–579.
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. (1965) *Business Policy: Text and Cases*. Irvin: Homewood.
- Li Y., Guohui S., Eppler M.J. (2008) Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation. Lugano: Institute for Corporate Communication, University of Lugano. Режим доступа: <http://www.knowledge-communication.org/pdf/making-strategy-work.pdf>, дата обращения 18.07.2016.
- Miles I., Saritas O., Sokolov A. (2016) *Foresight for Science, Technology and Innovation*. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer.
- Mintzberg H. (1994a) The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: Free Press.
- Mintzberg H. (1994b) The Fall and Rise of Strategic Planning // *Harvard Business Review*. Vol. 72. № 1. P. 107–114.
- Mootee I. (2016) The End of Strategic Planning and the Rise of Strategic Foresight. Режим доступа: <http://idr.is/the-end-of-strategic-planning-and-the-rise-of-strategic-foresight/>, дата обращения 20.07.2016.
- Nash D. (2013) *Case Studies: Identifying Foresight Methods and Practices in American Corporate Planning*. Prescott Valey, AZ: Northcentral University.
- Nicholls N. (2013) Future of Business. Режим доступа: <http://www.nicknicholls.com/no-business-is-too-big-to-fail-or-too-small-to-succeed/future-of-business/>, дата обращения 19.07.2016.
- OECD (2009) *The Bioeconomy to 2030: Designing a Policy Agenda. Main Findings and Policy Conclusions*. Paris: OECD.
- Pearce J.A., Freeman E.B., Robinson R.B. (1987) The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Performance // *Academy of Management Review*. Vol. 12. № 4. P. 658–675.
- Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Reeves M., Deimler M. (2011) Adaptability: The New Competitive Advantage // *Harvard Business Review*. Vol. 89. № 7/8. P. 134–141.
- Rohrbeck R. (2011) Corporate Foresight: Its Three Roles in Enhancing the Innovation Capacity of a Firm // *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 78. № 2. P. 231–243.
- Rohrbeck R. (2012) *Trend Analysis and Corporate Foresight*. Aarhus: European Innovation Academy.
- Rohrbeck R., Battistella C., Huizingh E. (2015) Corporate Foresight: An Emerging Field with a Rich Tradition // *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 101. № 1. P. 1–9.
- Rohrbeck R., Thom N. (2008) Strategic Foresight at Deutsche Telekom AG. Aarhus: Aarhus University. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/251861048_Strategic_Foresight_at_Deutsche_Telekom_AG, дата обращения 18.07.2016.
- Rohrbeck R., Schwarz J.O. (2013) The Value Contribution of Strategic Foresight: Insights from an Empirical Study of Large European Companies // *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 80. № 5. P. 1593–1606.
- Roland Berger (2013) *How to Survive in the VUCA World*. Hamburg: Roland Berger.
- Rosso D. (2016) International Technology Roadmap for Semiconductors Examines Next 15 Years of Chip Innovation. Режим доступа: http://www.semiconductors.org/news/2016/07/08/press_releases_2015/international_technology_roadmap_for_semiconductors_examines_next_15_years_of_chip_innovation/, дата обращения 18.07.2016.
- Ruff F. (2006) Corporate Foresight: Integrating the Future of Business Environment into Innovation and Strategy // *International Journal of Technology Management*. Vol. 34. № 3–4. P. 278–295.

- Ruff F. (2015) The Advanced Role of Corporate Foresight in Innovation and Strategic Management — Reflections on Practical Experiences from Automotive Industry // *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 101. № 1. P. 37–48.
- Salvatico Y.M. (2013) Addressing the GAP: Developing Corporate Foresight Through Competency Building // Kedge. 30.07.2013. Режим доступа: <http://www.kedgefutures.com/addressing-the-gap-developing-corporate-foresight-through-competency-building/>, дата обращения 20.07.2016.
- Slaughter R. (1997) Developing and Applying Strategic Foresight // *ABN Report*. Vol. 5. № 10. P. 13–27. Режим доступа: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2002slaughter_Strategic_Foresight.pdf, дата обращения 18.07.2016.
- Tendulkar S. (2016) The Best Way to Predict the Future is to Create It: BMW Group Redefines Automotive Excellence at Auto Expo 2016 // *BusinessWire India*. 03.02.2016. Режим доступа: <http://businesswireindia.com/news/news-details/the-best-way-predict-future-is-create-it-bmw-group-redefines-automotive-excellence-at-auto-expo-2016/47157>, дата обращения 20.07.2016.
- UNIDO (2005) *Technology Foresight Manual*. Vol. 1. Organization and Methods. Vienna: UNIDO.
- Vecchiato R. (2012) Environmental Uncertainty, Foresight and Strategic Decision Making // *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 79. № 3. P. 436–447.
- Vecchiato R. (2015) Strategic Planning and Organizational Flexibility in Turbulent Environments // *Foresight*. Vol. 17. № 3. P. 257–273.
- Vecchiato R., Roveda C. (2010) Strategic Foresight in Corporate Organizations: Handling the Effect and Response Uncertainty of Technology and Social Drivers of Change // *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 77. № 9. P. 1527–1539.
- Webb A., Baigorri M. (2013) Nokia without Handsets Follows Ericsson in Networks Focus // *Bloomberg Technology*, 05.09.2013. Режим доступа: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-03/nokia-without-handsets-follows-ericsson-in-networks-focus>, дата обращения 18.07.2016.
- Wiltbank R., Dew N., Read S., Sarasvathy S.D. (2006) What to Do Next? The Case for non-Predictive Strategy // *Strategic Management Journal*. Vol. 27. № 10. P. 981–998.
- Wulf T., Meissner P., Stubner S. (2010) *A Scenario-Based Approach to Strategic Planning — Integrating Planning and Process Perspective of Strategy*. Leipzig: Leipzig Graduate School of Management.
- Yoda T. (2013) Corporate Foresight in Japan. Nomi: JAIST. Режим доступа: https://dspace.jaist.ac.jp/dspace/bitstream/10119/11745/1/kouen28_407.pdf, дата обращения 20.07.2016.