

лавович. — Режим доступа: <http://pravo.levonevsky.org/bazaby11/republic13/text038.htm>. — Дата доступа: 10.11.2015.

6. Белорусская валютно-фондовая биржа [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.bcse.by>. — Дата доступа: 14.11.2015.

Статья поступила в редакцию 10.12.2015 г.

УДК 001.895

L. Medvedeva

L. Arhipova

Academy of public administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus (Minsk)

IMPLEMENTATION TOOLS OF CORPORATE FORESIGHT

The system of strategic planning of activity of the organizations are one of the most important controls in business. Companies around the world are faced with ever-increasing international competition in a rapidly changing external environment, prices, consumers. The article discusses the features, capabilities, conditions, and methods of long-term forecasting of corporate foresight. Analyzed tools for effective implementation of corporate foresight.

Keywords: *strategic management; corporate foresight; tools; algorithm; adaptive approach.*

Л. Ф. Медведева

кандидат экономических наук, доцент

Л. И. Архипова

кандидат экономических наук, доцент

Академия управления при Президенте Республики Беларусь (Минск)

ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ФОРСАЙТА

Системы стратегического планирования деятельности организаций являются одним из самых важных элементов управления в бизнесе. Во всем мире компании сталкиваются со все более усиливающейся международной конкуренцией в условиях быстроменяющихся внешней среды, цен, потребителей. В статье рассматриваются особенности, возможности, условия и методы долгосрочного прогнозирования корпоративного форсайта. Проанализированы инструменты, обеспечивающие эффективную реализацию корпоративного форсайта.

Ключевые слова: *стратегический менеджмент; корпоративный форсайт; инструменты; алгоритм, адаптивный подход.*

В условиях быстроменяющихся технологий, современных требований к конечному продукту, усиливающейся конкуренции как на мировом, так и национальном рынках главной задачей производителей является развитие инновационного и высокотехнологичного производства. Для ее решения необходима систематическая работа по определению перспективных стратегий развития.

Современная концепция стратегического менеджмента основывается на изучении пяти сил, действующих в отрасли на организацию (по М. Портеру), которые определяют конкуренцию в отрасли и, соответственно, стратегический выбор компании, это действующие конкуренты в отрасли; потенциальные конкуренты (способные преодолеть барьеры входа); товары-заменители (вероятность появления которых усиливается на фоне быстро развивающихся технологий НТП и ИТ); поставщики ресурсов и комплек-

тующих, имеющие высокий уровень мобильности в глобальной экономике; покупатели, объединяющиеся в союзы и группы с целью наибольшего влияния и воздействия на производителей и продавцов (консюмеризм). Параллельно компании уделяют значительное внимание формированию своих долгосрочных конкурентных преимуществ, базирующихся на лидерстве по издержкам, дифференциации продуктов и услуг, а также фокусировании на отдельных сегментах рынка и видах деятельности. Однако сформулированный выбор в современных условиях не всегда гарантирует ожидаемые результаты. Это связано, в первую очередь, со слабой осведомленностью и вовлеченностью специалистов и руководителей среднего звена в мероприятия по реализации стратегических планов организации.

Как показали результаты анкетирования, о стратегическом менеджменте (СМ) в организации знают только 31 % руководителей среднего звена (рис. 1), большинство респондентов указали на недостаток обучения и знаний в этой области, 56 % считают возможным совершенствование стратегического менеджмента в организации после изучения курса «стратегический менеджмент» в вузах (рис. 2). Такая ситуация требует формирования новых механизмов разработки стратегии организации и вовлечения специалистов и руководителей в процессы реализации стратегии на всех уровнях управления.

Считаете ли вы, что стратегический менеджмент действительно существует в вашей организации



Рис. 1. Осведомленность респондентов о стратегическом менеджменте организации

Источник: разработано автором.

Считаете ли вы возможным внести предложения (изменения) по совершенствованию стратегического менеджмента в вашей организации после изучения стратегического менеджмента в вузе

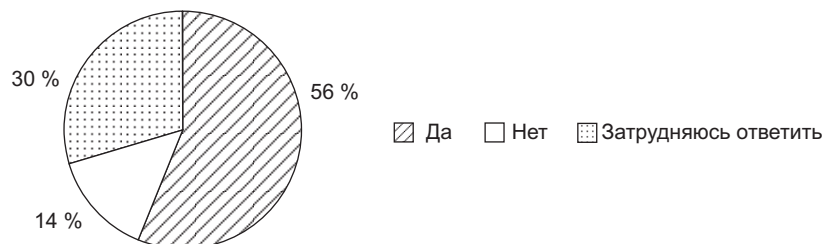


Рис. 2. Результаты опроса респондентов по совершенствованию стратегического менеджмента в организации

Источник: разработано автором.

Сегодня все выигранные стратегии должны отличаться значительной долей новаторства или быть полностью новаторскими, т.е. долгосрочное развитие компании определяют технологии и инновации. Как распознать технологический вектор развития от-

расли и нацелить новаторские усилия компании и лидерство в перспективные технологии и начать формировать те профессиональные компетенции, которые завтра станут определяющими для компании? Эти задачи решаются с помощью технологии корпоративного форсайта, или форсайт-проектами [1—3]. Корпоративные форсайт-проекты нацелены на выбор технологических приоритетов, определение ключевых факторов, способных повлиять на изменение рынков, оценку потенциально новых продуктов, которые могут быть востребованы на этих рынках, выявление технологического потенциала компаний, выбор мероприятий, необходимых для развития существующих и достижения новых конкурентных преимуществ.

Решение о том, когда и где применять методы форсайта, должно определяться следующими факторами:

- целями, стоящими перед организацией;
- выходными характеристиками проекта (*using outputs*) — планами использования результатов форсайт-проектов;
- наличием ресурсов — возможностей для реализации форсайт-проектов;
- основными проблемами, связанными с реализацией форсайт-проектов, которые должны быть выявлены и устранены;
- выбором лидера (руководителя проекта) и поддержкой ТОП-менеджмента.

Действие описанных факторов определяется наличием нескольких уровней, обеспечивающих информационную поддержку корпоративного форсайта (рис. 3).



Рис. 3. Иерархия информационных уровней, обеспечивающих поддержку формирования и реализации проектов корпоративного форсайта

Источники: разработано автором.

На уровне **глобальных процессов** и изменений должно обеспечиваться сканирование всего происходящего в глобальном мире, а также требуется выявлять и оценивать в своей отрасли силы, инициирующие и формирующие в ней изменения. Уровень **трендов и изменений в отрасли** — это тот уровень, о котором менеджеры компании должны знать практически все, — менеджеры должны иметь информацию по состоянию отрасли, это та информация, с которой они сталкиваются ежедневно [2]. Процесс технологии форсайт, как и любой другой процесс, может быть описан в виде входных и выходных параметров, а также используемых ресурсов (рис. 4). В качестве методов и инструментов, «перерабатывающих» ресурсы, используется технология форсайт.

Входные параметры (inputs) — представляют собой значимые события, происходящие в отрасли в настоящее время и существенно влияющие на формирование новых трендов (*things happening*).

Анализ (analysis) — предполагает выявление таких тенденций и событий, которые с высокой вероятностью должны произойти (*what seems to be happening*).

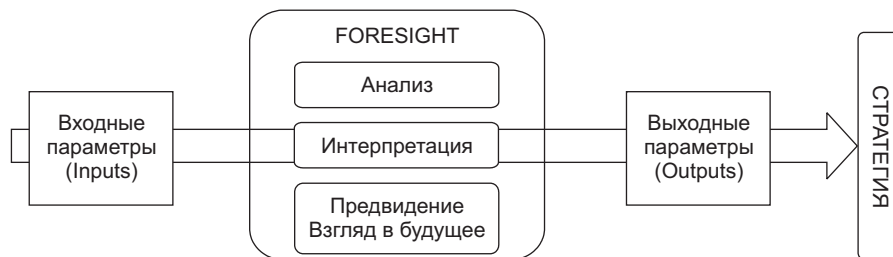


Рис. 4. Базовый процесс форсайта

Источники: разработано автором.

Интерпретация — в данном случае это метод объяснения технологических и социальных явлений через экспликацию намерений, целей субъектов и др. (*what really happening*).

Предвидение — это взгляд в будущее. Предусмотрительность, дальновидность и прогноз лежат в основе этого понятия, предполагающего сегодня на базе выявленных трендов готовиться к будущим событиям, предпринимать соответствующие действия, чтобы быть готовыми к наступлению этих действий.

Выходные параметры (outputs) — это целевые предписания: что необходимо делать, чтобы использовать настоящее для задания вектора движения в будущее (*what we need to do*).

Стратегия — предполагает определение того, что будет делаться, как и каким путем (*what will we do, how will we do it*).

Происходящие и прогнозируемые события могут реализоваться такими путями и направлениями, которые являются неожиданными и труднообъяснимыми. Для того чтобы снизить неопределенность условий принятия решений о перспективах развития, необходимо использовать методы и процедуры технологии форсайт, дающие возможность учесть неопределенность и снизить риски в действиях, определяющих развитие компании [1—3]. Так, Стэнфордский форсайт инновационных процессов (Stanford Foresight and Innovation Process) разработан с целью обеспечения инструментально-методической помощи компаниям различного типа.

Реализацию форсайт-проекта можно рассматривать как ресурсно ограниченный в пространстве и времени процесс в виде *трех перекрывающихся фаз*: перспектива, возможность, решение (рис. 5).

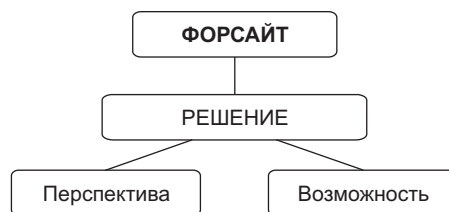


Рис. 5. Основные фазы корпоративного форсайт-проекта

Источники: разработано автором.

Каждая фаза предполагает определенный набор действий в пределах границ жизненного цикла долгосрочной инновации (проекта), хотя в реальной жизни фазы имеют тен-

денцию к перекрытию. Высокая степень рыночной неопределенности не всегда дает возможность однозначно определить начало форсайт-проекта и трансформацию его стадий.

Перспектива. Первая фаза представляет собой исследования и действия, направленные на разработку исторической перспективы интересующей отрасли (области) с точки зрения соответствующего будущего, в котором вы хотите жить.

Главное: *вы сначала должны посмотреть назад, чтобы ожидать будущее.*

Возможность. Вторая фаза помогает развивать возможность увидеть растущие возможности, которые существуют сегодня, и распространить их на будущее. *Сегодняшние возможности должны стать инновациями в будущем.*

Решение. Третья фаза занимается поиском и определением противоречий (вопросов), которые существуют между различными путями, которыми можно выйти к реализации инновации. *Инновационное решение всегда специфично для отрасли, организации и индивидуальных компетенций.*

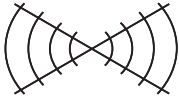
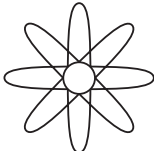
Как современной компании распознать возможности развития и спрогнозировать свое будущее? Для этих целей уже недостаточно владеть одним-двумя инструментами стратегического менеджмента и анализа. Необходимо последовательно и логично использовать различные инструменты и методы треугольника или ромба форсайта с определением ограничений каждого из них и формированием общего механизма обработки результатов для формулирования будущего развития компании.


С этой целью предлагается использовать адаптивный подход выявления или прогнозирования будущих возможностей компании:

- идентификация драйверов развития;
- формулирование ограничений и критериев;
- формулирование неопределенностей и рисков;
- выбор техники и инструментов анализа и прогнозирования;
- выявление и обсуждение нестандартных идей;
- определение приоритетности идей (ранжирование);
- формулирование альтернатив будущего развития.

Анализ работ специалистов в области корпоративного форсайта [1—3] позволил выделить наиболее широко используемые зарубежными компаниями инструменты корпоративного форсайта, позволяющие «заглянуть в будущее» на обозначенных стадиях (см. таблицу). Эти методы описывают проблемы будущего состояния компании с учетом прошлого, настоящего и расширенного горизонта будущей деятельности компании.

Инструменты корпоративного форсайта, используемые в практике зарубежных компаний, и их визуализация

Наименование инструмента и его визуализация	Описание
1	2
<p>Janus Cones</p> 	<p>Комплексный обзор событий прошлого, текущего, а также будущего состояния как единой взаимопроникающей структуры. Основным инструментом является визуализация, представленная в виде конусов, детерминирующих углы неопределенности при взгляде из прошлого в будущее</p>
<p>Context Map</p> 	<p>Определение области распространения текущих проблем в ожидаемое будущее, а также выявление будущих возможностей для компании. Основными инструментами выявления проблем является брейн-шторминг и визуализация текущего состояния и будущих возможностей с помощью <i>мэппинга</i> — построения карт технологического развития с учетом неопределенностей</p>

1	2
Progression Curves 	Прогрессивные кривые, представляющие собой условные этапы изменения парадигм развития, сопутствующих появлению новых технологических укладов. Основным инструментом выявления технологических пределов и «настройка» корпоративной стратегии на новые технологические уклады являются S-образные кривые, построенные с учетом будущего развития, а также с обозначенными технологическими и ресурсными ограничениями (технологические и социальные фильтры)

Источник: [1—3].

Важно подчеркнуть, что на стадиях определения возможностей и принятия решений о будущем развитии необходимо «фокусировать» корпоративные идеи на будущих (потенциальных) клиентах компании.

Комплексный и системный подход в использовании инструментов корпоративного форсайта должен быть нацелен на выбор направления технологического развития компании и его непрерывной инновационной поддержки. Форсайт должен исходить из вариантов возможного будущего, которые могут наступить при выполнении определенных условий, а именно определение сценариев развития и достижения внутрикорпоративного консенсуса по выбору наиболее приоритетного [4].

Информационно-инструментальная база корпоративного форсайта постоянно развивается, однако в настоящее время наиболее оптимальным алгоритмом ее практического внедрения является следующий [1—3]:

- **Определение проекта и выбор области развития, *фокусирование на ключевых аспектах*** форсайт-проекта. Основные факторы: аудитория, рабочая среда, проблемы, цели, команда.
- **Сканирование среды, сбор релевантной информации** по проекту. Основные факторы: система, история, контекст (текущая информация в контексте с историей), проблемы, сканирование информации по будущим проектам.
- **Прогнозирование.** Основные факторы: количественные и качественные параметры состояния, перечень будущих альтернатив.
- **Формулирование видения будущего.** Основные факторы: карты и сценарии предпочтительного будущего. Задача этапа — разработка наиболее креативных и глубоких идей, идентификация возможностей и опций реализации этих идей.
- **Планирование.** Основные факторы: опции по разработке и выбору стратегии. На данном этапе необходимо предусмотреть возможное сопротивление персонала будущим изменениям.
- **Действие.** Разработка кумулятивных планов и взаимоувязанных мероприятий, включая планы обучения и развития персонала организации.

Одной из существенных ошибок проведения форсайта является подмена долгосрочного прогноза, опирающегося на анализ новых технологических укладов и трендов, на текущие тенденции. Неправильно выбранные ориентиры могут значительно повысить уровень рисков развития компании в будущем.

Прогнозирование будущего развития компании по предложенному сценарию, а также процедуры и подходы использования конкретных инструментов корпоративного форсайта, должны быть интегрированы в общую стратегию развития организации и отрасли, а также национальную стратегию развития страны.

Для достижения желаемого результата необходимо, чтобы в организации было полное понимание необходимости его внедрения с целью выработки общего видения будущего в сферах, влияющих на их бизнес. Важнейшей проблемой реализации корпоратив-

ного форсайта, как и форсайта в целом, является проблема качества специалистов и руководителей, принимающих управленческие решения. Подбор и подготовка управленческого персонала для проведения форсайта, по мнению экспертов, является ключевой и пока нерешенной проблемой на постсоветском пространстве. Для оценки осведомленности и выявления основных причин медленного внедрения форсайт-технологии в практику отечественных предприятий было проведено исследование — анкетный опрос ряда руководителей среднего и высшего звена предприятий и организаций различных сфер деятельности Республики Беларусь. С этой целью разработана анкета, позволяющая дать ответы на ряд вопросов, касающихся проблем стратегического планирования на отечественных предприятиях.

С учетом того, что стратегическое планирование отраслевого и корпоративного развития определяет ресурс долгосрочного конкурентного преимущества, сегодня невозможно не использовать технологию форсайт, которая фокусирует деятельность компании на формировании ее будущего. Успешный опыт применения форсайта на стратегическом и корпоративном уровнях зарубежных стран и компаний должен изучаться и использоваться отечественными организациями. Готовность к исследованиям в этой области и внедрению механизмов и инструментов форсайта (в качестве бенчмаркинга) отечественными предприятиями оценена с помощью опроса специалистов и служащих ряда предприятий (сельскохозяйственных, промышленных и торговых организаций). Результаты опроса респондентов по анкете «Форсайт-технологии» представлены на рис. 6.

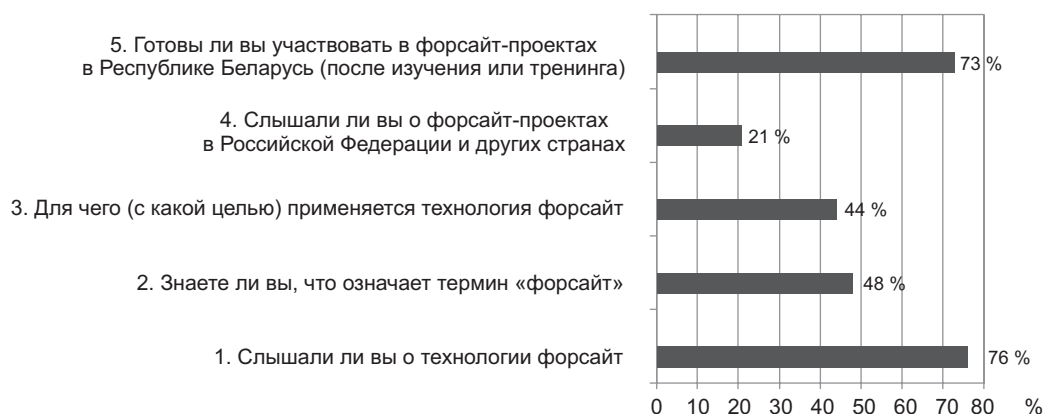


Рис. 6. Результаты опроса респондентов об их осведомленности и готовности участвовать в форсайт-проектах

Источники: разработано автором.

Большинство респондентов выражают свою готовность участвовать в форсайт-проектах (73 %), однако только 48 % знают, что означает термин «форсайт». Необходимо отметить, что большинство респондентов не знают и не слышали об успешных реализованных форсайт-проектах в других странах. Многие респонденты слышали, но не могут сформулировать сущности технологии.

Таким образом, к основным причинам медленного внедрения форсайт-технологии в менеджмент отечественной промышленности можно отнести следующие: недостаточный объем знаний или информации по данной технологии; отсутствие понимания сущности технологии, причем это касается как руководителей, так и потенциальных исполнителей; наличие желания изучить сущность форсайт-технологии и получить практические тренинги; понимание необходимости системного изучения обязательных этапов корпоративного форсайта с целью формирования условий для внедрения и участия в ре-

лизации форсайт-проектов; отношение к новой технологии как к очередной «модной» кампании и игнорирование ее; сопротивление изменениям. Чтобы создать условия для внедрения в практику отечественных организаций технологии корпоративного форсайта, необходимо: организовать обучение специалистов высшего и среднего звена по инструментам форсайт-технологии; обеспечить участие вовлеченных в проекты сотрудников в специализированных семинарах и тренингах; разработать стандарты предприятия по внедрению инструментов форсайт-технологии: описать детально все известные в форсайт технологии методики, процедуры и инструменты; разработать детальный план и механизм мониторинга этапов внедрения форсайт-технологии. Используя опыт зарубежных компаний, в том числе и инструменты корпоративного форсайта, представленные в таблице, необходимо приступить к поэтапному внедрению форсайт-проектов.

Литература

1. Introduction top Systems Technology [Electronic resource] // KTH. VETENSKAP OCH KONST. — Mode of access: <http://www.kth.se/itm/ins/mmk/edu>. — Date of access: 10.09.2015.
2. Carleton, T. Foresight Tools: Perspective, Opportunities, Solution : presentation [Electronic resource] / T. Carleton, W. Co clayne. — Mode of access: <http://www.foresight.stanford.edu>. — Date of access: 10.09.2015.
3. Foresight Maturity assessment [Electronic resource] // Foresight Alliance. — Mode of access: <http://www.foresightalliance.com/resources/foresight%20maturity%20model>. — Date of access: 14.10.2015.
4. Корпоративный форсайт: превращаем будущее в стратегический актив [Электронный ресурс] // Бухгалтерия.ru. — Режим доступа: <http://www.buhgalteria.ru/article/n49868>. — Дата доступа: 12.10.2015.

Статья поступила в редакцию 10.12.2015 г.

УДК 658.8:658.14(476)

I. Mikulich
BSEU (Minsk)

DEVELOPMENT TRENDS AND FACTORS OF THE IMPLEMENTATION OF THE FINANCIAL CAPACITY OF A TRADE ORGANIZATION

This article examines the main trends of the development of the financial capacity of a trade organization, the conditions and factors of its implementation, the instruments of regulation and the estimated figures.

Keywords: trade; trade organization; financial capacity; mechanism; instruments; factors; development trends.

И. М. Микулич
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И ФАКТОРЫ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматриваются основные тенденции развития финансового потенциала торговой организации, условия и факторы его реализации, инструменты регулирования и показатели оценки.

Ключевые слова: торговля; торговая организация; финансовый потенциал; механизм; инструменты; факторы; тенденции развития.