

MANAGEMENT

Arpentieva M.R.

DYNAMIC CAPABILITIES OF ENTERPRISES AND FORESIGHT

Arpentieva M.R., Russian Federation, professor of the department of development and education psychology, Tsiolkovskiy Kaluga state University, grand doctor of psychological Sciences, associate professor

Abstract

This paper focuses on the dynamic capabilities theory and foresight theory in whole. D. J. Teece, proposed an elaborated framework consisting of three factors; sensing, seizing, and reconfiguring. Dynamic capabilities can usefully be thought of as belonging to three clusters of activities and adjustments: (1) identification and assessment of an opportunity (sensing); (2) mobilization of resources to address an opportunity and to capture value from doing so (seizing); and (3) continued renewal (transforming). These activities are required if the firm is to sustain itself as markets and technologies change, although some firms will be stronger than others in performing some or all of these tasks. Reconfiguration requires the company to maintain strong leadership, business model redesign and asset-realignment activities. Sensing is the main foresight competence (capability) component. Foresight is a system of methods of transformation of priorities in the sphere of economy and production, social and cultural development. The purpose of the study – analysis of foresight competence as a component of dynamic capabilities (competences) of the enterprises \ managers of enterprises. Corporate foresight is an ability that includes any structural or cultural element that enables the company to detect discontinuous change early, interpret the consequences for the company, and formulate effective responses to ensure the long-term survival and success of the company. Research methods – theoretical analysis of the foresight competence in the structure of dynamic competence of enterprises. Analysis of foresight competence as a component of dynamic capabilities (competences) of the enterprises \ managers of enterprises shows their leading role in the implementation of other dynamic capabilities. Its shows the fact that foresight enterprises and industries is having a transformative impact on the development of the system, helping to transform

and not just to predict the development of the industry or enterprise. Foresight involves the use and transformation meta-technology ("routines") of enterprise and innovation in the field of production and relations of production. It is aimed at the allocation and use of markers of change - weak and strong signals of future and probable changes. Active and accurate identification of these markers changes, including application and modification of routine or meta-technology of enterprise management, not only allows to predict "unpredictable", but also to intervene in the process flow, correcting them with the least expenditure of forces, material, mental and spiritual resources. In addition, it allows you to influence the markets themselves and the surrounding enterprise reality in General. Thanks to the foresight competence and ability, the Manager and his company productively adapt to changes in environment (market and society), but also participate in changing it.

Keywords: dynamic capabilities, foresight, routine, innovation, meta-technology foresight competence.

Введение. Проблемы эффективного прогнозирования развития экономики и производства, в том числе функционирования и развития тех или иных отраслевых рынков в кризисный для общества, его экономики и политики период, тесно связаны с так называемыми динамическими способностями предприятий, их умениями перестраиваться и диверсифицироваться в связи с тенденциями отраслевого рынка, выделять как сильные, очевидные, так и слабые, малозаметные, но важные тенденции, в том числе угрозы и перспективы развития, вызовы времени и вызовы региональных рынков. Современный стратегический менеджмент ориентирован на системный учёт старых и новых источников развития и угроз, ограничений и перспектив производства в соответствии с вызовами конкретных времени и пространства – анализ региональных запросов, профилактику и коррекцию организационных кризисов и коллапсов, уменьшение бюрократизации и коррупции в организациях, снижение «утечки кадров», в том числе, «утечки мозгов», дауншифтинга и депрофессионализации. Форсайт менеджмент (foresight management) — методология управления, которая характеризуется выраженной способностью стратегического планирования и понимания менеджментом ответственности не только за ближайшие, но и за отдалённые результаты своих решений. Методология форсайт менеджмента является разновидностью стратегического менеджмента и помогает сформировать «желаемое будущее» бизнес-организации в конкурентной среде с помощью управления конкурентными преимуществами. Такой менеджмент опирается на понимание того, что в мире все взаимосвязано, и, таким образом, даже самые деструктивные, опасные события и феномены могут быть выявлены, предотвращены или тем или иным образом скорректированы. Аналогичным образом, могут быть выявлены,

усилены, а, в некоторых случаях специально созданы, феномены и события, создающие условия для развития производства и экономики, а также общества в целом. Форсайт помогает не просто решить отношения, ценности/миссию и технологии предприятия – но и переосмыслить их. В связи с этим возникает и усиливается роль таких динамических способностей предприятия, которые позволяют выявлять и прогнозировать развитие отрасли и предприятия, осуществлять долгосрочное стратегическое планирование, учитывающее эти прогнозы, их выводы о грядущих более или менее важных и очевидных переменных, управлять этими переменными. В том контексте теория динамических способностей тесно смыкается с теорией форсайта, а также рядом других теорий, опирающихся на концепцию сложных систем, их фрактального, синергетического, саморазвивающегося и саморегулирующегося характера. Теория динамических способностей также построена на представлении об организациях как сложных, гетерогенных, изменяющихся и поддерживающих внутренний и внешний баланс систем. Поэтому форсайт может стать органичной частью теории динамических способностей, расширяя ее и углубляя понимание сущности, функционирования и развития динамических способностей.

Цель исследования – анализ форсайт-компетенций как компонента динамических способностей (компетенций) предприятий / менеджеров предприятий. Метод исследования – теоретический анализ места форсайт-компетенций в структуре динамических компетенций предприятий.

Результаты исследования. Современные организации практически непрерывно сталкиваются с необходимостью более или менее масштабных перемен. Они осознают необходимость управления переменными, включая осознание и трансформацию миссии организации, реструктурирование направлений деятельности организации и введение инноваций, изменения отношений между организацией с другими организациями и отношений внутри нее самой и т.д. Такие перемены могут быть выявлены и осмыслены, использованы для коррекции жизнедеятельности предприятий как пост фактум, так и, используя форсайт, в режиме опережения. Форсайт используется в современном стратегическом менеджменте как система методов трансформирования приоритетов в сфере экономики и производства, социального и культурного развития. Форсайт предполагает систематическую деятельность по прогнозированию и реконструкции долгосрочного будущего науки, производства, технологий и ценностей (идеологий), экономики и права, религиозных, этнических, возрастных и иных отношений людей в сообществе. Государства и общества, с целью идентификации и работы с зонами стратегического исследования и появления родовых технологий, подающих надежды приносить самые

крупные выгоды и прорывы в развитии человека и общества. Форсайт связан с прогнозированием будущего, но включает ряд элементов, отличающих его от прогнозирования: например, взаимодействия и учета мнений экспертов-представителей разных сторон общества, называемых стейкхолдерами или акторами; а также определение ключевых направлений будущего, исходя из приоритетов стейкхолдеров разных групп. В форсайте преобладают методы, основой которых являются экспертные оценки, ни изучение так называемых критических технологий (мейнстрима как системно связанных ключевых технологий, отвечающих на современные вызовы голода, терроризма, загрязнения среды, нехватки энергоносителей и генерирующих мощностей и т.д., а также системе рисков, в том числе развитие «черного рынка» исследований и разработок, особенно в областях, находящихся под официальным запретом: разработка новых наркотиков и подпольная пересадка органов, продажа оружия и т.д., резкое столкновение между финансовым «черным» и «белым» рынками исследований, переходящее в симбиоз, грозящий новым финансовым кризисом), обеспечивающих переход на новый цикл или уровень социального развития, ни дорожное картирование («technology roadmapping») не обходятся без экспертных оценок, однако, это не отрицает использования количественных, статистических методов в прогнозировании. Создание «дорожной карты» должно представлять собой стратегический процесс, направленный на достижение необходимых характеристик с реальными по величине затратами, с использованием правильных методов в нужном месте и в нужное время. Форсайт применительно к предвидению организационного и индивидуального, семейного или профессионального будущего — форма совместной экспертной деятельности профессионалов, специалистов в различных областях, направленная на определение перспектив развития и появления новых ситуаций жизнедеятельности, подготовки к ним, а также к работе в условиях негарантированности и неопределённости, кризисов и трансординарных ситуаций («джокеров», «черных лебедей» и т.д.). Форсайт предполагает специальные аналитические центры (think-tanks), которые наряду с научными исследованиями могут проводить обучение и поддержку заинтересованных лиц и фирм, предоставлять консультационную, организационную и иную поддержку при проведении форсайта. Основные преимущества форсайт-исследований включают обсуждение предполагаемых изменений в будущем путем консолидации усилий всех участников процесса предвидения; участие многих заинтересованных слоев и организаций, бизнеса, государства и гражданского общества; способствует стремлению к выработке консенсуса представителей общества; разработке долгосрочных стратегий развития; очерчивает потенциальные горизонты развития, трудности и ресурсы их достижения; форсайт предстает как основа для принятия

важных решений в проблемных и конфликтных ситуациях; он осмысляет вероятности и риски возникновения тех или иных благоприятных и неблагоприятных условий /ситуаций; предполагает вовлечение в процесс научного исследования известных специалистов, учёных, СМИ, руководителей предприятий [34; 45]. Форсайт позволяет наметить пути повышения потенциала человека и групп людей за счет выявления и последующего овладения наиболее универсальными компетенциями, востребованными на рынке труда/семьи в краткосрочной, среднесрочной, долгосрочной перспективах. Не всякий человек может осознать и принять для себя идею постоянного обновления своих компетенций и отношений, подготовки к возможной смене отношений и условий жизнедеятельности, семьи и работы, организации и группы членства. На определенном этапе своего жизненного пути он может прийти к осознанию, что его квалификация и иные качества окружающим не нужны: тогда он нуждается в понимании перспектив и ограничений своего профессионального и иного будущего, что предполагает проведение определенной работы на разных уровнях, включая государственный.

Данная система предполагает привлечение внешних специалистов в сфере форсайта и/или развитие форсайт-компетенций у специалистов самой организации. Особенно это касается менеджеров и иных специалистов, работа которых наиболее непосредственно связана с «динамическими компетенциями» или способностями предприятия. Динамические способности предприятия отражают его умение перестраиваться и диверсифицироваться в связи с более или менее значимыми и явными тенденциями отраслевого рынка: выделять как сильные, очевидные, так и слабые, малозаметные, но важные тенденции, выделять и соотносить угрозы и перспективы развития, вызовы «общечеловеческого» времени и вызовы конкретных региональных рынков, потери и приобретения от введения и отказа от введения инноваций и т.д. Форсайт как компетенция организации «предвидеть» события на основании определенных маркеров может быть органично включена в теорию динамических способностей, в том числе, такого компонента этих способностей, как распознавание («sensing capacity») – способностью распознавать возможности и угрозы развития. При этом возможности форсайт-подхода смещают фокус анализа динамических способностей на поиск предвестников перемен – маркеров - изменений - , на их рассмотрение в контексте стратегического планирования и стратегического управления предприятием в целом.

Форсайт-компетенции предприятия – способность предприятия трансформировать приоритеты своей деятельности в связи с более или менее долгосрочными и значимыми тенденциями развития отрасли, экономики и производства, общества и культуры в целом. Форсайт-компетенции и «шире» и «уже» динамических способностей

предприятия. С одной стороны, форсайт-компетенции в большей мере обращены к анализу межотраслевых тенденций, связаны с попытками осмысления функционирования и развития предприятия и всей отрасли в долгосрочной перспективе. С другой стороны, форсайт-компетенции не связаны напрямую с оценкой инноваций и их роли в развитии производства, с развитием предприятия и его ресурсами как таковыми, но фокусируются на внешних обстоятельствах (условиях) данного развития. Поэтому, на наш взгляд, при рассмотрении проблем инноваций в развитии предприятий в более или менее чётко фиксированные периоды развития, форсайт-компетенции могут быть рассмотрены как компонент динамических способностей. При исследовании же тенденций развития производственных отраслей и кластеров в более широкой временной перспективе, динамические способности выступают как компонент форсайт-компетенций. Для целей нашего исследования важнее первый взгляд: с точки зрения стратегического менеджмента каждое конкретное предприятие есть система многосторонне и многоуровнево взаимосвязанных и обладающих своеобразием ресурсов и деятельности по преобразованию ресурсов [37; 38; 39]. Одна из этих деятельностей – форсайт.

Понятие «динамические способности» введено во второй половине XX века Д. Тисом [35] для обогащения ресурсно-ориентированного подхода или теории [14; 15; 16]: «Динамическая способность – это способность организации реагировать на изменение среды» [21, p.150]. Ресурсно-ориентированная теория, в свою очередь, развивала концепцию «ключевых компетенций» (core competences) [32], в рамках которой успешность предприятий соотносилась с уникальным сочетанием определенных ресурсов, компетенций и технологий. С концепцией динамических способностей тесно связаны также и многие иные современные и традиционные концепции, в том числе концепции организационного обучения (organizational learning), «устойчивого развития», «антикризисного менеджмента» и др. В общем, концепция динамических способностей (dynamic capabilities) предприятия опирается на традиционную ресурсно-ориентированную теорию [2; 13; 16], рассматривая тенденции выживания и развития тех или иных предприятий или сообществ в условиях более или менее интенсивных экономических и политических изменений, включая кризисы и коллапсы экономических и социальных систем [1; 21]. И, вместе с тем, концепция динамических способностей обращена к концепциям организационного развития, в том числе, форсайта.

В концепции конкурентных ресурсов (competitive forces approach), например, ведущим является представление о том, что фирмы сражаются и обороняются друг от друга, стремясь сохранить конкурентные ресурсы (competitive forces). Дж. Барни предложил систему «vrgin-критериев» для

оценки ресурсов фирмы: фирмы, обладавшие ценными (valuable), редкими (rare), неподражаемыми (inimitable) и незаменимыми (non-substitutable) ресурсами, имеют конкурентные преимущества по сравнению с другими фирмами. В список ресурсов входят как физические, материальные и экономические ресурсы (капиталы), так и социальные и человеческие ресурсы (капиталы), включая организационные «рутины» и компетенции, образующие динамические и иные способности предприятий [14; 15; 29]. Ресурсно-ориентированная модель полагает, что если эти компетенции и иные ресурсы фирмы, соответствуют критериям «vgin», то она может достичь долгосрочного конкурентного преимущества. Однако, представление о ценности ресурсов в рамках данной модели ретроспективно [21; 33], поэтому невозможно достаточно точно предсказать успешность предприятия [20; 21]. Поэтому возникла проблема долгосрочного прогнозирования, форсайт-проектирования развития предприятий и отраслей.

Форсайт-компетенции [11; 12] связаны с так называемыми организационными способностями или «рутинами». Согласно концепции динамических способностей, предприятие может и нуждается в том, чтобы активно развивать свои способности трансформации ресурсов (ресурсной базы) и систем отношений внутри и вне предприятия в согласии с трансформациями отраслевого рынка [2]. Организационная способность определяется существованием таких рутин и их комбинаций, которые помогают фирмам продуктивно и эффективно реагировать на поступающие вызовы региональных и мировых рынков.

Организационные способности рассматриваются в настоящее время в контексте понятия о рутинности [25; 26; 30; 31]. И. Баррето [18] сформулировал концепцию «склонности» (propensity) - наличия рутин, фиксирующих тенденции в действиях предприятия. «Рутины» – это «сложные шаблоны социальных действий, запрограммированный ответ на стимулы (раздражители) внешней экономической среды» [21, p.149; 31]. С. Винтер [44] определил организационную способность как «рутину высокого уровня»: она дает менеджменту фирмы систему вариантов стратегий достижения того или иного результата. Сам форсайт, поэтому, может быть назван «рутиной высокого уровня».

В моделях причинной неопределенности (causal ambiguity), в теориях гистерезиса и зависимости результата от пути предыдущего развития, зависимости хода развития от конечной цели [17; 42], в работах Д. Тиса и Г. Пизано, а также в работах, выполненных в контексте форсайта и т.д., наряду с подтверждением концепции «vgin-критериев», сформулированы основы последующих исследований выживания и развития предприятий в условиях постоянно меняющейся, разрушающей привычные отношения, окружающей среды [1; 3; 7; 21; 41 и др.]. По мнению В.А. Кулеша, «рост конкурентоспособности достигается, как

правило, за счет уникальности и лидерства в ключевых, а не базовых компетенциях. В условиях современного конкурентного рынка недостаточно просто создавать качественный продукт, нужно формировать ключевые компетенции, окончательные комбинации которых, трансформирующиеся в конкурентные преимущества, уникальны для каждой компании данной отрасли» [5, с.1981-1982]. Динамические способности как совокупности таких компетенций, таким образом, должны быть, по возможности, уникальными.

Однако, существуют и альтернативные взгляды, постулирующие эквивиальность, а, значит, неуникальность динамических способностей [24]. Согласно К. Айзенхардт и Дж. Мартину [20; 21; 24], важно дифференцировать динамические способности на средне- и высоко-турбулентных рынках: чтобы совладать с экономическими вызовами на медленных и средне-турбулентных рынках фирмам нужны сложные рутин и процессы, в высоко-турбулентных изменяющихся постоянно условиях, компании не могут поддерживать, развивать и применять сложные рутин – на то нет времени, нужны простые правила или руководства к действию. Кр. Бингхэм и коллеги [19] говорят о таких руководствах как «эвристиках», которые помогают подстраиваться под нестабильную и непредсказуемую рыночную динамику [21]. С. Винтер отметил что динамическая способность или динамическая рутина как повторяемая схема не отличается от иных рутин, хотя и относится к более высокому уровню: это рутина, направленная на изменение других рутин. С. Винтер разделил, таким образом, рутин на рутин базового уровня (необходимые для поддержания существования) и рутин высокого уровня (нужные для изменения базовых рутин). Кроме того, важна и импровизация, которая хотя и не является рутинной, но может помочь справиться со сложными проблемами. Импровизацию, однако, также, по сути, можно отнести к реализации эвристик [20; 21; 44]. В целом, форсайт-компетенции сочетают рутинные, «технологические» и импровизационно-инновационные аспекты.

Расхождение в оценках динамических способностей как уникальных и как эквивиальных преодолевается, если обратиться к более широкому представлению, - о гетерогенности рынка в целом. Ситуация жизнедеятельности и развития каждого предприятия специфична, и для достижения внешне, формально сходных результатов возможны содержательно различные ресурсы и способности. Вопрос, следовательно, в том, какие именно меры и ресурсы позволят выживать и развиваться каждому конкретному предприятию в той или иной ситуации, а также в том, какие содержательные и какие формальные результаты выступают как желательные. Это и есть вопрос о форсайте, о вычленении и использовании маркеров перемен для прогноза и управления предприятием в тех или иных условиях.

Постулат об «эквивалентности» динамических способностей: разные компании могут достигать успеха различными путями, динамические способности заменимы, то есть их существование в каком-то смысле противоречит последнему критерию ресурсно-ориентированной теории, - и постулат об уникальности динамических способностей согласовываются благодаря обращению к понятию о форсайт-компетенциях, объединяющих технологические, «застывшие и подвижные, интуитивные формы реагирования на изменения (маркеры перемен), а также представлением о различных типах маркеров перемен. Маркеры перемен включают два основных типа: «слабые», неочевидные и негарантированно приводящие к тем или иным изменениям, и «сильные», очевидные и вызывающие конкретные изменения. Классический прогноз и представление о гомогенном рынке уделяли внимание лишь «сильным» сигналам или маркерам перемен, акцентируя важность уникальных преимуществ. Форсайт-подход обратил внимание на незначительные, «слабые сигналы», являющиеся предвестниками масштабных изменений и/или ключами доступа к стратегической коррекции развития предприятий, отраслей, кластеров и сообществ в целом. Интересно при этом проанализировать изменения организационных рутин: предприятия, не имеющие развитых динамических способностей, опираются на эвристики типа «сильная тенденция – сильное изменение», «сколько вложишь – столько и получишь», «чем больше, тем лучше» а предприятия, обладающие развитыми динамическими способностями, - на эвристики типа «учитывай все, что можно», «малые усилия – большой успех», «лучше меньше да лучше» и т.д.). Последнее позволяет, в частности, реализовывать гармоничную кадровую политику, поддерживать и укреплять предприятие «изнутри», повышая качество, а не только количество ресурсов.

Не случайно, что авторы и исследователи динамических способностей предприятий, среди основных их компонентов: способности почувствовать возможности и угрозы (*sensing capacity*), способности выбрать определенную возможность (*seizing capacity*) и способности реконфигурировать существующие ресурсы предприятия с целью достижения желаемых результатов (*reconfiguration capacity*), - первыми называют именно способности, связанные с форсайт-компетенциями [35; 36; 37; 39; 43 и др.]. Так, И. Баррето [18] предложил разделить динамическую способность на склонность заметить возможности и угрозы, склонность принимать быстрые решения, склонность принимать решения, ориентированные на рынок, склонность к реконфигурированию ресурсов. В работах Е. Богодистова и коллег выделяются три компонента динамических способностей: способность заметить изменения (*sensing*), способность выбрать определенную возможность (*seizing*) и способность достичь результата путем реконфигурации ресурсной базы

(reconfiguration) [20; 21; 27]. Все эти «склонности» или компоненты динамических способностей, как отмечают исследователи, тесно связаны: отсутствие одной не позволяет в полной мере реализовать возможности других и фирмы в целом [28; 40]. При этом без первого компонента, как правило, невозможно осознанное и целенаправленное осуществление остальных. Поэтому так важен форсайт, ставший одной из ведущих концепций и сфер исследований стратегического менеджмента. Форсайт-компетенции в основном относятся к первой группе – способностей почувствовать возможности и угрозы. В.А. Кулеш также отмечает, что «для того чтобы компания была успешной, процесс стратегического выбора должен быть непрерывным, она должна постоянно создавать, воспроизводить свои ключевые компетенции», составляющие те или иные способности предприятия или приобретать новые. При этом «исследование стратегического выбора промышленных предприятий, обеспечивающее их конкурентоспособность в условиях динамичной конкурентной среды, необходимо осуществлять, не просто с позиций ресурсной концепции, а концептуального подхода в выявлении динамических способностей в силу сложности формирования уникального набора эффективных ресурсов», «усиление значимости фактора времени в условиях усиления конкуренции и скорости реакции на изменения внешней среды ставят перед предприятием необходимость поиска и наращивания динамических способностей», дающих возможности оперативной и, в тоже время, стратегически правильной реконфигурации ресурсов, процессов, отношений» [5, с.1981-1982].

Кроме того, в контексте форсайт-подхода, с его ориентацией на формирования долгосрочных прогнозов и долгосрочных стратегий развития, важно представление об ориентированности динамических способностей на изменение рынка: первоначально динамические способности определялись как инструмент реагирования на преимущественно краткосрочные изменения (адаптации). После работ К. Айзенхардт и Дж. Мартина, а также в контексте форсайта они могут рассматриваются как инструменты изменения самого рынка, заставляющие трансформироваться само предприятие и его динамические и иные организационные способности, а также конкурентные компании, их динамические и иные способности и т.д. [22; 24; 25]. Таким образом, сам форсайт выступает как процедура и компонент трансформации реальности.

В развитии форсайт-компетенций особую роль играет «чувствительность к переменам» и умение выделять и осмыслять «маркеры перемен»: перемен позитивных, способствующих росту предприятия, и перемен негативных, угрожающих благополучию и жизни системе. Идентификация и осмысление этих маркеров, а также понимание того, что перемены неизбежны и, даже самые «опасные» несут функцию

развития, - если они правильно осмыслены, если их потенциал использован организацией и ее членами в целях развития, - основа Форсайта. Используя работу с «маркерами перемен», приспособив к ним «рутины», создавая и внедряя технологические и кадровые инновации, предприятие может развивать свои динамические способности, реагируя даже на самые трудно прогнозируемые и трудно осмысляемые события.

Так, С. Финкельштейн отмечает ряд показателей грядущих перемен в организации: неоправданная сложность организационной структуры компании; потеря контроля и тенденция упускать из виду сигналы, предупреждающие о трудностях; изъятия руководства, включая депрофессионализацию и выгорание; беззастенчивая реклама и безосновательные ожидания относительно развития компании; создающие проблемы личные качества менеджеров и специалистов, включая их излишнюю самоуверенность и гордыню [8]. Изменения требуют гибкости, наблюдательности и специального отслеживания, что говорит о важности развития динамических способностей предприятия в целом [6; 7; 8; 9; 11]. Важно также учитывать, как отмечает М.Б. Шифрин, что *при нарастании интенсивности и экстенсивности изменений предсказать характер изменений, результат - становится все труднее. При этом, с одной стороны, весьма рискованно предпринимать что-либо, если нет ясной и точной информации о происходящем, а, с другой стороны, к моменту получения необходимой для уверенных решений информации может не остаться времени правильно отреагировать. Таким образом, предприятие должно сочетать способность и готовность идти на риск с готовностью и способностью интенсивного и экстенсивного развития, в том числе в соответствии с миссией организации и текущими условиями своей жизнедеятельности. Необходимо активное «сценирование» - разработка нескольких более или менее развернутых сценариев (прошлого или будущего организации) и при необходимости, усиление ответных или – предупреждающих - мер на более или менее предсказуемые феномены и события* [4; 10]. Сценирование представляет собой разработку веера альтернатив, выстроенных вокруг тщательно отобранных «точек», располагающихся как в пределах рутин и иных «зон порядка», так и в зонах неожиданных изменений и противоречий в деятельности предприятия, описанных, например, в концепции «черных лебедей» - неожиданных, маловероятных, но весьма интенсивно влияющих на происходящее, переворачивающих реальность, событий Н. Талеба [6]. В его работах и работах других исследователей Форсайта деятельность по выявлению маркеров перемен, а также инфицирующих эти перемены события. Основные этапы разработки Форсайта включают ряд моментов:

1. **Определение объекта прогнозирования.** Это могут быть, например, сфера деятельности, кластер или сегмент рынка сбыта, развитие компании, направление инновационного развития и т.д.

2. **Определение существенных условий.** Принципиальным является, чтобы существенные условия отражали и качественное изменение, и имели количественное выражение. Важными элементами форсайт-подхода является также то, что он работает не только с ближайшим, но и с отдаленным будущим (10-15 лет и более) и учитывает альтернативные сценарии развития, ориентируется дело не только с возможными, вероятными и желательными событиями, но и с так называемыми «дикими картами» и «джокерами», «слабыми сигналами» — маловероятными событиями, которые потенциально могут оказать значительное влияние на будущее исследуемой сферы, предполагает поиск в настоящем «семян» изменений, которые в будущем способны повлиять на развитие событий.

3. **Сканирование.** Предполагает определение основных операторов, действующих в среде прогнозирования (стейкхолдеры, эксперты, компании), выбор методов исследования и проведение экспертных опросов.

4. **Альтернативы будущего.** Выясняются тенденции развития объекта прогнозирования, зоны неопределенности, в которых возможны различные сценарии развития объекта прогнозирования, формирование возможных сценариев будущего.

5. **Планирование и исполнение.** Предполагает разработку и создание дорожных карт, включение всех стейкхолдеров в обсуждение будущего, изменение стратегии и действий заказчика (изменение стратегии, формирование новых проектов и программ) при существенных изменениях внешней среды или хода реализации стратегических решений, принятых ранее.

Принято выделять шесть принципов Форсайта.

1. **Формирование будущего.** Форсайт ориентирован на формирование будущего, которое непредсказуемо, поскольку не предопределено и может развиваться в разных направлениях в зависимости от действий и решений, принятых различными лицами, организациями и общественными институтами в настоящем.

2. Нетворкинг (инструменты направленные на создание диалога и соучастия участников форсайта) и **партисипативность** (участие) – форсайт предстаёт как коллективный процесс, в ходе которого люди или заинтересованные стороны, выполняющие разные обязанности, думают об одном объекте, но с разных точек зрения. Вовлечение заинтересованных сторон в Форсайт-процесс обычно основывается на четырех принципах партисипативности: 1) нормативность – демократическая этика, увеличивающая легитимность принятых решений. Равноправное участие и

равная сила голосов – критически важные условия успеха исследования; 2) независимость – обеспечение дополнительного притока знаний, творческого потенциала и возможности решения проблем за счет вовлечения заинтересованных сторон; 3) функциональность – повышение доверия заинтересованных сторон к Форсайт-исследованию, позволяющее обеспечить эффективное распространение результатов; 4) социальное (взаимное) обучение – естественное следствие диалога и переговорного процесса, обеспечивающее консенсус за счет изменения восприятия и поведения участников, в том числе когнитивного и ценностного, и приводящее, в некоторых случаях, к смене базовых убеждений заинтересованных сторон.

3. Обоснованность - форсайт основывается на мнениях экспертов, интерпретации агрегированного экспертного знания, а также на творческом осмыслении, позволяющем сформулировать гипотезы о будущем, которые важно подкреплять данными, полученными в ходе анализа тенденций.

4. Междисциплинарность – форсайт базируется на представлении многоаспектности многих современных проблем, которые невозможно понять и решить в рамках какой-то одной дисциплины. Поэтому целенаправленно делается попытка преодолеть традиционно существующие границы между ними, чтобы более глубокое и полное понимание и наладить новые продуктивные отношения, получить новые результаты.

5. Координация. Форсайт-процесс предполагает вовлечение многочисленных "действующих лиц", включение их в экспертные группы по различным направлениям исследования таким образом, чтобы максимально эффективно использовать человеческие и информационные ресурсы. Состав участников зависит от характера форсайт-исследования, в нем может участвовать широкий круг действующих лиц, обладающих следующими признаками: возможностями человека влиять на процесс принятия решений ("власть"); обоснованной заинтересованностью человека в рассматриваемой теме ("легитимность"); неотложностью для человека рассматриваемого вопроса ("важность").

6. Прагматичность. Форсайт не ограничивается анализом будущего, но стремится помочь стейкхолдерам реформировать это будущее, поэтому целесообразность исследований определяется возможностью практического использования полученных результатов [4; 6; 34; 45].

Пример - методика быстрого проведения форсайт-проекта «Rapid Foresight» или «скоростной форсайт» (RF) [9]. Она включает в себя все этапы и методы : целиком или частично интегрирует в себе классические форсайт-технологии, наиболее эффективно работающие в рамках того или иного этапа форсайта по отдельности. 1. Префорсайт - «RF» включает в

себя элементы сканирования и обзора источников — аналитическая команда форсайта сканирует основные (типовые) для той или иной предметной области решения, а также - совместно с модераторами - готовит списки «резервных» направлений для последующей работы. 2. Набор как проектирование состава экспертных групп, компетентных участников, представляющие различные субъектные позиции в контексте предмета форсайт-сессии, в том числе анализ стейкхолдеров. 3. Генерация включает сценарирование, экспертные панели (является работа в группах); генерацию идей, в том числе фантастических, верификация результатов форсайт-сессии (карты) с другими группами. 4. Действия - создание и использование общественных панелей и создание «дорожных карт». 5. Обновление («renewal») - коррекция как «обновление «карты будущего» — анализ первых результатов форсайт-исследования (апробации). Таким образом, форсайт-компетенции предприятия включают все три группы динамических способностей, в том числе:

1. способность выявлять маркеры перемен (сюда входят такие рутинные как выявление «сильных», «слабых», центральных и периферических сигналов грядущих или уже наступивших перемен, анализ и соотнесение их друг с другом, исследование их реальных и нереальных позитивных и негативных последствий, предписание тренировать чувствительность к переменам и наблюдательность в целом, реагировать на нестабильные и дисгармоничные аспекты деятельности предприятия и жизни окружающего социума);

2. способность создавать сценарии вероятных и маловероятных, опасных для развития и поддерживающих развитие, событий (рутина, предписывающая и осуществляющая задачу интегрировать отдельные маркеры перемен и события в целостные альтернативные и дополняющие друг друга сценарии);

3. управлять развитием событий вне и внутри организации, воздействуя на зоны, в которых нарушен или может быть нарушен порядок (рутины, предлагающие и осуществляющие задачи «отсекать лишнее» и «добавлять не хватающее», «структурировать хаотичное» и «деформализировать рутинное», «вводить новое» и «убирать устаревшее», «двигаться самостоятельно» и «двигаться в потоке» и т.д.);

4. управлять развитием событий в обществе и сфере производства (рутины, реализующие задачи формулировать и трансформировать миссию и организационную культуру предприятия, соотнося ее с идеологическими трендами сообщества) и т.д.

Выводы. Анализ форсайт-компетенций как компонента динамических способностей (компетенций) предприятий показывает их ведущую роль в реализации остальных динамических способностей, а также то, что форсайт предприятий и отраслей оказывает трансформирующее влияние на их развитие как систем, помогая

преобразовывать, а не только прогнозировать, развитие отрасли или предприятия. Современные исследования организационных перемен и динамических способностей предприятий сходятся в одном: существуют маркеры перемен – предвестники серьезных изменений, например, организационных коллапсов, производственных конфликтов, утечек кадров и т.д., а также существуют организационные ресурсы, включая динамические способности фирмы, позволяющие ей своевременно выявлять и продуктивно реагировать на жизненные вызовы. Активное и точное выявление этих маркеров перемен, в том числе применение и изменение рутин управления предприятием, не только позволяет прогнозировать «непрогнозируемое», но и вмешиваться в течение процессов, корректируя их с наименьшей затратой сил, материальных, психических и духовных ресурсов. Кроме того, она позволяет воздействовать и на сами рынки и окружающую предприятие реальность в целом. Таким образом, форсайт-компетенции являются органичной частью динамических способностей предприятия. Форсайт выступает как компетенция организации «предвидеть» события на основании определенных маркеров, гармонично интегрируется с концепцией динамических способностей, в том числе с таким компонентом этих способностей, как способностью распознавать возможности и угрозы. При этом форсайт смещает фокус внимания на поиск маркеров изменений и их стратегическое рассмотрение, позволяющее не только «подготовиться к грядущим событиям, но и влиять на эти события, в том числе, «обходить» и «снимать» их, воздействуя не только на центральные, сильные, ведущие, но и периферические, слабые, «зависимые» звенья отношений. Он включает многоступенчатый комплекс рутин, нацеленных на решение задач эффективного и продуктивного стратегического менеджмента.

References:

- [1] Andreeva T. E., Chaika V. A. To the discussion about the nature of dynamic capabilities //Vestnik of s-Petersburg. Univ. Ser. Management. 2006. No. 4. P. 163-174. (in Russian)
- [2] Grant, R. M. Resource-based theory of competitive advantages // Vestnik Sankt-peterb. Univ. Ser. Management. 2003. No. 3. P. 47-75 . (in Russian)
- [3] Katkalo V. S. Evolution of strategic management theory. SPb.: Publishing house "graduate school of management", 2008. 548 p. (in Russian)
- [4] Kryukov S. V. Foresight: from forecast to a future Space economy, 2010. No. 3-2. .P. 7-17. (in Russian)
- [5] Kulesh V. A. The Concept of dynamic capabilities in the strategic choice of the company // Scientific journal of Kubsau. 2015. No. 108. P 1164-1182. (in Russian)

- [6] Taleb N. N. *Anthropist. How to benefit from chaos*. M.: Publishing House. Kolibri, Azbuka-Attikus, 2014. 768. (in Russian)
- [7] Teece D. J., Pisano G., E. Shuen *Dynamic capabilities of the firm and strategic management* // *Vestnik of Saint Petersburg state University. Ser. "Management"*. 2003. No. 4. P. 133-184. (in Russian)
- [8] Finkelstein S. *The mistakes of top managers of leading corporations: analysis and practical conclusions*. M.: Alpina Business Books, 2004. 394 p. (in Russian)
- [9] Peskov D., Lukscha P. *Methodology Rapid Foresight* – Moscow: Skolkovo, 2012. 40p. (in Russian)
- [10] Shifrin, M. B. *Strategic management*. SPb.: Peter, 2007. 240 p. (in Russian)
- [11] Adner R., Helfat C.E. *Corporate effects and dynamic managerial capabilities* // *Strategic Management J.*. 2003. – T.24(10). – P. 1011–1025. (in Russian)
- [12] Arend R.J., Bromiley P. *Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?* // *Strategic Organization*, 2009. –T.7(1). – P. 75–90. (in Russian)
- [13] Barney J. B., Ketchen D. J., & Wright M. *The future of resource-based theory: Revitalization or decline?* // *Journal of Management*. 2011. T. 37. № 5. P. 1299-1315. (in Russian)
- [14] Barney J. *Firm resources and sustained competitive advantage* // *Journal of management*. 1991. T. 17. № 1. C. 99-120. (in Russian)
- [15] Barney J. *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991* // *Journal of Management*. -2001. T. 27. № 6. P. 625-641. (in Russian)
- [16] Barney J.B. *Integrating organizational behavior and strategy formulation research* // *Advances in strategic management*. 1992. T. 8. № 1. P. 39-61. (in Russian)
- [17] Barney J.B. *Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?* // *Academy of Management Review*. 1986. T. 11. №3. P. 656-665. (in Russian)
- [18] Barreto I. *Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future* // *Journal of Management*. 2010. T. 36. № 1. P. 256–280. (in Russian)
- [19] Bingham C.B., Eisenhardt K.M., Furr N.R. *What makes a process a capability?* // *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2007. T. 1. № 1-2. P. 27-47. (in Russian)
- [20] Bogodistov Y., Botts M. *Dynamic capabilities in extremely dynamic environments*// 76th Annual Meeting of the Academy of Management. Anaheim, CA: Academy of Management, 2016. – 10p. (in Russian)
- [21] Bogodistov Y., Krupskyy O., & Sardak S. *Динамические способности: Сравнение методов измерения на примере малых и*

- средних предприятий Украины// *Економічний Простір*, 2016. Т. 110. –Р. 139-161. (in Russian)
- [22] Cordes-Berszinn, Ph. *Dynamic Capabilities: How Organisational Structures Affect Knowledge Processes*. Palgrave Macmillans. Palgrave Macmillan, 2013. 327 p.
- [23] Cross R. On the foundation of hysteresis in economic system // *Economics and Philosophy*, №9, 1993. P. 53–74/
- [24] Eisenhardt K. M., & Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? // *Strategic Management Journal*. 2000. Т. 21. № 10-11. P. 1105-1121.
- [25] Felin T., Foss N.J. Heimeriks K.H. and Madsen T.L. (2012) Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure // *Journal of Management Studies*. Vol. 49. № 8, p. 1351-1374.
- [26] Felin T., Foss N.J. Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations // *Scandinavian J. of Management*. 2009. Т. 25. № 2. P. 157-167.
- [27] Helfat C.E., Peteraf M.A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities // *Strategic Management Journal* forthcoming. ·2014. №1(24). – 42p.
- [28] Li D., & Liu J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China // *J. of Business Research*, 2014. – Т.67(1). P. 2793–2799.
- [29] Martin. R. L. The big lie of strategic planning. // *Harvard business review*. – 2014. – Т. 92, No 1-2 . – P. 1-5.
- [30] Miller, K. D., Pentland, B. T. and Choi, S. Dynamics of performing and remembering organizational routines // *Journal of Management Studies*. 2010. Т.49. – P. 1536–1558.
- [31] Pentland B.T., Rueter H.H. Organizational routines as grammars of action // *Administrative Science Quarterly*. 1994. – Т. 39. № 3. – P. 484-510.
- [32] Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation // URL: <http://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1> (access.: 06.10.2016).
- [33] Priem R.L., Butler J.E. Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? // *Academy of management rev*. 2001. Т. 26(1) P. 22-40.
- [34] Rohrbeck, R. *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Heidelberg and New York: Physica; Springer Series: Contributions to Management Science, 2011. 220p.
- [35] Salunke S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy J. R. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy // *Industrial Marketing Management*. – 2011. Т. 40(8). – P. 1251-1263.

- [36] Teece D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise // *Journal of International Business Studies*, 2014. T. 45(1). P. 8-37. doi: 10.1057/jibs.2013.54/
- [37] Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*. 1997. T. 18. № 7. P. 509-533.
- [38] Teece D., & Pisano G. The dynamic capabilities of firms // *Industrial and Corporate Change (ICC)*. 1994. T. 3. № 3. P. 537-556.
- [39] Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance // *Strategic Management J.* 2007. T. 28(13). P. 1319-1350.
- [40] Van den Broeck J. et al. Data cleaning: detecting, diagnosing, and editing data abnormalities // *PLoS medicine*. 2005. T. 2. № 10 (E267). P. 966-970.
- [41] Wang C.L., Ahmed P.K. // *Dynamic capabilities: A review and research agenda // International Journal of Management Reviews* 2007. T. 9. № 1. P. 31-51.
- [42] Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // *Strategical Management. J.* 1984. T. 5. № 2. P. 171-180.
- [43] Wilden R., Gudergan S. P., Nielsen B. B., Lings I. *Dynamic Capabilities and Performance // Long Range Planning*. 2013. T. 46. № 1-2. P. 72-96.
- [44] Winter S.G. Understanding dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*. 2003. T. 24. № 10. P. 991-995.
- [45] Wimmer, M. C. Codagnone, & M. Janssen *Future e-government research: 13 research themes identified in the eGovRTD2020 project // Proceedings Of The Annual Hawaii International Conference On System Sciences, IEEE, 2008. - P. 223.1-223.11.*