

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ НАУКИ

**ИНСТИТУТ ЕВРОПЫ**

**РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК**

**В. С. Циренщиков**

**ПРОГНОСТИЧЕСКАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
ЕВРОПЕЙСКИХ  
КОМПАНИЙ**



МОСКВА 2018

**Федеральное государственное  
бюджетное учреждение науки**

**Институт Европы  
Российской академии наук**

**В.С. Циренщиков**

**ПРОГНОСТИЧЕСКАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
ЕВРОПЕЙСКИХ КОМПАНИЙ**

**Доклады Института Европы  
№ 352**

**Монография**

**Москва 2018**

УДК [005.521:334.726](4)

ББК 65.292.34-23(4)

Ц68

**Редакционный совет:**

**Ал.А. Громыко (председатель),  
Е.В. Ананьева (шеф-редактор), Ю.А. Борко,  
В.В. Журкин, М.Г. Носов, В.П. Фёдоров**

Ответственный редактор Е.В. Ананьева  
редактор Е.В. Дрожжина

Рецензенты:

Борко Юрий Антонович, доктор экономических наук  
Шелобская Наталья Владимировна, кандидат экономических наук

Тема НИР 0191-2014-0004

«Тенденции инновационного развития»

**Циренщиков В.С. Прогностическая деятельность европейских компаний** = Prognostic Activities of European Companies / [отв. ред. Е.В. Ананьева]. – М. : Ин-т Европы РАН , 2018. – 58 с. – (Доклады Института Европы = Reports of the Institute of Europe / Федеральное гос. бюджетное учреждение науки Ин-т Европы Российской акад. наук ; № 352). – Парал. тит. л. англ. – ISBN 978-5-98163-108-5.

В работе рассмотрены концептуальные подходы к прогнозированию и его практика в европейских компаниях как одна из важных составных частей формирующейся в Европе системы прогностического обеспечения инновационного развития. Представлен понятийный аппарат корпоративного форсайта. Прослежена эволюция его основных теорий, дана характеристика преобладающих форм этого прогнозирования, основных направлений использования европейским корпоративным сектором, а также рассмотрена роль прогнозирования как механизма корпоративного управления. Сделаны выводы, направленные на совершенствование его использования в российских компаниях.

Мнение авторов может не совпадать с мнением редакционного совета.

ISBN 978-5-98163-108-5

© ИЕ РАН, подготовка текста, 2018

**Russian Academy of Sciences**

**Institute of Europe RAS**

**V.S. Tsirenschikov**

**PROGNOSTIC  
ACTIVITIES  
OF EUROPEAN COMPANIES**

**Reports of the Institute of Europe  
№ 352**

**Monograph**

**Moscow 2018**

## **Аннотация**

В работе рассмотрены концептуальные подходы к прогнозированию и его практика в европейских компаниях. Представлен понятийный аппарат корпоративного форсайта. Прослежена эволюция его основных теорий, дана характеристика преобладающих форм, а также главных направлений использования европейским корпоративным сектором. Охарактеризованы подходы к организации корпоративных форсайт-исследований, включая последовательность их осуществления, направления тематической ориентации, определение временного горизонта и выбор источников информации, а также методы их проведения. Выявлены преграды для регулярного форсайт-прогнозирования на малых и средних предприятиях, связанные главным образом с проблемами методического, организационного и управленческого характера. Приведены оценки европейских экспертов по совершенствованию корпоративного форсайт-прогнозирования. Сделаны выводы, направленные на поддержку его использования в российских компаниях.

## **Annotation**

The book analyses conceptual approaches to forecasting and its practice in European companies. The conceptual framework of Corporate Foresight is presented and the evolution of its main theories is tracked. The characteristic of its prevailing forms, the main directions of use by the European corporate sector is given. An assessment by European companies of the corporate foresight contribution to strategic management is cited. The author characterizes approaches to organizing Corporate Foresight, including the sequence of its implementation, the direction of thematic orientation and the time horizon definition, the choice of information sources as well as methods of forward looking activities. Barriers to regular Foresight at small and medium-sized enterprises, connected mainly with problems of methodical, organizational and administrative nature are revealed. Estimates by European experts for improving corporate foresight are given and conclusions directed to enhancing its use by Russian companies are drawn.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1. Концептуальные основы и понятийный аппарат прогностической деятельности.....	8
2. Общая характеристика.....	20
2.1. Цели и функции.....	23
2.2. Области исследования.....	27
2.3. Участие руководства компаний в форсайте и объём его бюджета.....	29
3. Организация форсайта.....	29
3.1. Организационная структура.....	29
3.2. Потребители результатов.....	34
3.3. Этапы выполнения.....	35
3.4. Определение областей исследований и временного горизонта.....	37
3.5. Выбор источников информации.....	37
3.6. Обработка данных и аналитические методы.....	39
4. Форсайт-проекты малого предпринимательства.....	42
5. Проблемы форсайт-прогнозирования и пути его совершенствования.....	48
Выводы.....	51

## CONTENTS

Introduction.....	7
1. Conceptual Approaches and Definitions of Foresight.....	8
2. General Characteristic.....	20
2.1. Purposes and Functions.....	23
2.2. Areas of a Research.....	27
2.3. Participation of Company Management and Size of the Budget.....	29
3. Organization of Foresight.....	29
3.1. Organizational Structure.....	29
3.2. Consumers of Results.....	34
3.3. Performance Stages.....	35
3.4. Definition of Areas of Research and Temporary Horizon.....	37
3.5. Choice of Sources of Information.....	37
3.6. Data Processing and Analytical Methods.....	39
4. Foresight Projects of Small and Medium Enterprises.....	42
5. Problems of Foresight Activities and Ways of Its Improvement.....	48
Conclusions.....	51

## ВВЕДЕНИЕ

Прогностическая деятельность европейских компаний активно развивается в последнее десятилетие. Она получила название корпоративный форсайт и стала одной из важных составных частей формирующейся в Европе системы прогностической поддержки инновационного развития региона. Эта деятельность более «высокого» порядка включает в себя форсайт-исследования на наднациональном (коммунитарном) (ЕС)<sup>1</sup>, национальных уровнях и уровне отдельных европейских регионов с уже во многом сложившимися организационно-институциональными структурами её обеспечения. Наличие широкого доступа к такой институциональной инфраструктуре и результатам этой деятельности активно содействует развитию прогнозирования в европейских компаниях.

Неудивительно, что как раз в последнее десятилетие можно наблюдать существенный рост публикаций, посвящённых эволюции концептуальных основ корпоративного форсайта. Они лежат в основе разработки этого инструмента, его понятийного аппарата, методике исследований с акцентом на выявление передового опыта, недостатков и разработку предложений по их совершенствованию. По данным Web of Science, за период 2005–2014 гг. по темам «стратегический форсайт» и «корпоративный форсайт» было опубликовано 102 статьи, в то время как за предыдущие два десятилетия, соответственно 8 и 1<sup>2</sup>.

В работе рассмотрены концептуальные подходы к прогностической деятельности в европейских компаниях. Представлен понятийный аппарат корпоративного форсайта. Прослежена эволюция его теорий, дана характеристика его преобладающих форм, основным направлениям использования европейским корпоративным сектором, а также роли как механизма корпоративного управления. Особое внимание уделено «открытой» форме этого инструмента и особенностям его применения при формулировании целей компании, долгосрочном планировании и мо-

---

<sup>1</sup> См., например: Циренщиков В.С. Прогнозирование в инновационном развитии ЕС. Современная Европа. № 5, 2016. С. 23-33.

<sup>2</sup> Rohrbeck René, Battistella Cinzia, Huizingh Eelko. Corporate Foresight: An Emerging Field with a Rich Tradition. Introductory Paper for Special Issue «Corporate Foresight» Technological Forecasting and Social Change, 2015. P. 3.

ниторинге корпоративной активности. Приведена оценка европейскими компаниями вклада корпоративного форсайта в стратегическое управление. Охарактеризованы различные подходы к организации корпоративного форсайта, включая методы и последовательность его осуществления, направления тематической ориентации, определение временного горизонта и выбор источников информации. Выявлены преграды регулярному проведению форсайт-прогнозированию на малых и средних предприятиях, которые связаны, главным образом, с комплексом проблем методического, организационного и управленческого характера. Приведены оценки европейских экспертов о перспективах этого вида прогнозирования. Сделаны выводы, направленные на совершенствование его использования в российских компаниях.

## **1. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА И ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ**

Форсайт-прогнозирование, особенно активно осваиваемое в последнее десятилетие предпринимательским сектором развитого мира, получило в западной экономической литературе название «корпоративный форсайт». Это не означает, однако, что данное понятие применимо исключительно по отношению к крупным корпоративным структурам. В условиях становления инновационной экономики и малый предпринимательский сектор взял на вооружение этот прогностический инструмент.

Рассмотрение его понятийного аппарата во взаимосвязи с инновациями предвдвряет практически все исследования, посвящённые корпоративному форсайту.

Европейские эксперты рассматривают форсайт как сбор перспективной информации и формирование видения будущего в средне- и долгосрочной перспективе. Этот систематически осуществляемый процесс позволяет получить представление о будущем науки, экономики и общества, чтобы принимать решения и мобилизовать совместные усилия для его реализации. Ускоренное формирование инновационной экономики в развитых странах заметно повышает востребованность данного инструмента при выработке стратегий научно-технологического развития. Дело в том, что принятие решений в научно-технологиче-

ской сфере всё более усложняется, поскольку научно-технологические инновации сегодня одновременно выступают в качестве главного движителя социально-экономического развития и в тоже время находятся от него в тесной зависимости. В основе инновационной экономики лежит модель нелинейного развития научно-технического прогресса, что предполагает появление инноваций в более гетерогенной, чем ранее (в эпоху линейного НТП), среде в рамках производственных, отраслевых, региональных, национальных и даже международных инновационных систем. В этих условиях форсайт-исследования обладают высоким потенциалом при оценке меняющихся ситуаций и взаимозависимостей между различными агентами, долгосрочными вызовами и возможностями. Они также ориентируют участников инновационных процессов на сотрудничество при формировании общего будущего.

Возникновение корпоративного форсайта как направления исследования относят к 50-м годам прошлого века. Оно было заложено работами учёных, принадлежащих к двум известным школам – французской школе изучения «перспектив», основанной Г. Бергером, и школе «стратегического Форсайта», представленной трудами Германа Кана и американской «Рэнд Корпорэйшн». В основе первой лежала идея совместного системного мышления. Вторая базировалась на методах предсказания будущего, в частности на методе Дельфи. Его используют для экспертного прогнозирования.

В 1960–70-е гг. развитие форсайта было основано на признании того факта, что инструменты традиционного линейного экономического прогнозирования не пригодны в условиях возросшей сложности и изменчивости окружающей хозяйственной среды. Стали считать ошибочным подход, при котором видение будущего представляется заранее определённым. Полагали необходимым учитывать фактор неопределённости и альтернативные оценки будущего. В этот период особое внимание уделяли методам прогнозирования как ключевому элементу успешного осуществления корпоративного форсайта. Удачным примером деятельности в этой области стали разработки сценариев возможного изменения в будущем цен на нефть компанией «Ройал Датч Шелл». Эти сценарии не ставили своей целью предсказывать будущее. Они были направлены на то, чтобы

обеспечить платформу для обсуждения будущих событий и разрушить устоявшееся мнение в корпоративном планировании о том, что «будущее будет во многом походить на настоящее». В последующие десятилетия методический инструментарий корпоративного форсайта заметно пополнился. Однако разработка сценариев всё ещё остаётся, по мнению западных экспертов, его основным методом в силу трёх обстоятельств: высокий потенциал этого метода в реализации системного подхода, его способность создавать довольно полную и согласованную картину будущего, а также служить интегрирующей платформой для других методов, используемых в форсайт-прогнозировании, таких, как анализ трендов, разработка «дорожных карт».

Выделяют две особенности понятийного аппарата данного инструмента. Первая заключается в том, что форсайт рассматривают в динамике – в качестве процесса, а не совокупности отдельных методик. Он включает в себя консультативные процедуры, обеспечивающие обмен информацией между заинтересованными сторонами. Вторая проявляется в принятии за исходный пункт форсайта представление о множественности возможных сценариев будущей ситуации. И, строго говоря, тот или иной сценарий определяется в значительной мере принимаемыми сегодня решениями. Таким образом, форсайт рассматривают в качестве активного инструмента исследования будущего, признавая то обстоятельство, что выбор, сделанный сегодня, может определять очертания или даже само формирование завтрашнего будущего.

Отмечают близкое сходство двух ориентированных в будущее видов деятельности, а именно: форсайт-исследований и создание инноваций. В основе этого лежат две схожие особенности данных процессов – структурная и динамическая. Структурная особенность проявляется в том, что одной из главных причин повышенного внимания, которое уделяют в последнее время форсайт-исследованиям, служат социально-экономические установки, определяющие востребованность стимулировать нововведения. В современной экономике, основанной на знаниях, процесс принятия решений в научно-исследовательской и инновационной сфере происходит в крайне сложных социальных условиях при высокой степени неопределённости перспектив развития. Отсюда, возникает явная потребность в следующей ис-

ходной для прогнозирования информации:

- упреждающие сведения;
- лучшее осмысление и открытость различным возможным сценариям развития будущего и возможность их формирования;
- оценка спектра перспектив и расширение границ мышления;
- высокая лабильность и социальная ориентация процесса принятия решений (в частности, в результате участия в нём представителей общественности).

Процессуальная особенность проявляется в том, что форсайт-исследования и инновации схожи в отношении требований к технике и условиям их успешной реализации. Оба эти инструмента используют, чтобы получить новаторский продукт. Это требует хорошего коммуникационного обеспечения всех заинтересованных в нём сторон. Таким образом, помимо своей важной роли в деле прогностического обеспечения инноваций, форсайт-исследования своим итогом имеют и другой существенный новаторский результат – формирование тесных взаимосвязей и сотрудничества как внутри самих субъектов, так и между ними в рамках инновационной системы. Формирование такого сотрудничества считается сегодня необходимым условием эффективной реализации новых идей и технологий.

Корпоративный форсайт представляют сегодня не в качестве инструмента, призванного давать предпринимателям готовые ответы на основе определённых подходов и методик, а в качестве способа отслеживать постоянно меняющуюся перспективу, как определённым образом сформированной обучающей структуры. Он ориентирован на предпринимателей, объединяемых общей системой мышления и средствами связи.

Под корпоративным форсайтом подразумевают в общем приближении деятельность предпринимателей по исследованию будущего, предполагающую выработку стратегий и построение перспективы в средне- и долгосрочном интервале времени<sup>3</sup>.

Более конкретное определение корпоративного форсайта с акцентом на его значимость для формирования стоимости можно представить как процесс, который «позволяет организации

---

<sup>3</sup> См.: Burmeister Klaus, Neef Andreas, Beyers Bert. Corporate Foresight: Unternehmen gestalten Zukunft. Murmann Verlag GmbH. Hamburg, 2002. S. 12.

заложить основы для формирования будущих конкурентных преимуществ и включает в себя выявление, мониторинг и интерпретацию факторов, побуждающих перемены, определяющих возможные организационно-специфические преобразования и иницилирующих соответствующие организационные ответы. В корпоративном форсайте заняты многочисленные заинтересованные участники. Его результатом является создание новой стоимости за счёт доступа компании к критическим ресурсам в доконкурентный период, её заблаговременной подготовки к переменам, к желаемому будущему»<sup>4</sup>.

Выступая в качестве коммуникационного процесса, этот инструмент даёт возможность предпринимателям заблаговременно обнаруживать слабые в стратегическом отношении места и отвечать инновациями на вызовы будущего. Этот процесс характеризуют непрерывность, систематичность и наличие определённого портфеля признанных методов реализации. Он позволяет заглянуть в будущее науки, технологии, поведение рынков, клиентов и общества в целом. Его главная задача состоит в подготовке стратегических решений, в обеспечении конкурентоспособности предпринимателей в долгосрочной перспективе, а также в постоянном повышении за счёт этого инновационных потенциалов и способности к обучению. Главный вопрос, на который призван дать ответ корпоративный форсайт, «как подготовить организацию к будущим изменениям».

Выделяют следующие пять основных областей компетенции, которые необходимы для корпоративного форсайта.

**Базовая компетенция**, которая предполагает обладание знаниями по соответствующей тематике, применяемым методам и организации исследования. *Компетентность в проблематике* предполагает наличие у предпринимателя ориентированных на практические нужды определённых познаний об окружающей деловой среде, трендах и перспективах развития бизнеса, а также сведений о развитии рынка. *Методическая компетентность* подразумевает, что в идеальном случае группа сотрудников компании владеет методическим обеспечением, достаточным для самостоятельной подготовки сценариев разви-

---

<sup>4</sup> Rohrbeck René, Battistella Cinzia, Huizingh Eelko. Corporate Foresight: An Emerging Field with a Rich Tradition. Introductory Paper for Special Issue «Corporate Foresight» Technological Forecasting and Social Change, 2015. P. 6.

тия или, по крайней мере, для квалифицированного сопровождения и оценки работы внешних экспертов. Под *компетентностью в технологии форсайта* понимают не только способность генерировать знания о будущем развитии посредством использования различных методических приёмов. Более важную роль здесь играет способность целенаправленно объединять усилия отдельных участников в ходе форсайта и ориентировать их на выработку стратегии и принятие решений.

**Креативность.** Корпоративный форсайт рассматривают не столько в качестве инструмента управления, сколько как коммуникативный процесс, в ходе которого наряду с получением данных о перспективах прежде всего оценивают возможности, потенциал, различные альтернативы и идеи. Именно новаторские оценки последних и составляют основной предмет исследования корпоративного форсайта.

**Коммуникация.** Корпоративный форсайт не считают самостоятельно развивающимся процессом, поскольку он инкорпорирован в предпринимательскую структуру. Поэтому эффективная коммутация (распространение соответствующим образом обработанной информации) оказывается для конечного результата столь же важной, как и качество выполнения самого форсайта.

**Кооперация.** Персонал, занимающийся форсайт-прогнозированием, отличается высокой контактностью, служит источником и мультипликатором идей, предназначенных для освоения предпринимателями. Если новаторские прогностические оценки не находят распространения и не доходят до управленческого звена, этот инструмент оказывается бесполезным.

**Непрерывность.** Непрерывность составляет внутреннюю сущность корпоративного форсайт-прогнозирования. Именно систематическое разрешение конфликтов «с будущим» формирует ощутимую добавочную стоимость для предпринимателя. Игнорирование этой характерной особенности не позволяет своевременно обновлять альтернативные видения будущего, снижает результативность этого прогнозирования. Из этого следует рекомендация бизнесу уделять большее внимание прогностическим процессам, а не проектам как таковым.

Рекомендуют соблюдать следующие пять основополагающих условий при корпоративном форсайте.

**Инициализация.** Прогностическое исследование в компании начинается с вопросов о сути исследования будущего, какие результаты можно ожидать от него, что необходимо для этого? Полезно как можно ранее договориться с представителями заинтересованных подразделений и сфер бизнеса относительно целесообразности проведения и использования результатов прогноза. Если это удаётся своевременно сделать, то передача результатов форсайта и их освоение конечными адресатами происходит более успешно.

**Налаживание партнерских отношений.** В компаниях форсайт с начала обычно возлагают на отдельных сотрудников. С этой целью создают новые рабочие места или же расширяют должностные обязанности, включая прогностическую проблематику в таких сферах деятельности, как стратегическое планирование, маркетинг, инновации. Постановку задачи в этом случае отличает новизна, что требует соответствующего методического и содержательного обеспечения, выполнения экспертных работ и налаживания сотрудничества с заинтересованными сторонами.

**Исследования.** Формирование доступного для пользователей портфеля методического обеспечения исследовательской фазы форсайта считают безусловным требованием. Большое внимание уделяют сбалансированности между научной и практической составляющими прогноза. Реалии деловой жизни требуют вырабатывать обоснованные и приемлемые решения, причём в сжатые сроки. Соответственно, научную составляющую форсайта преимущественно ориентируют на практические нужды. К ней предъявляют повышенные требования в части проработки методики прогностических оценок и возможности достичь желаемые результаты.

**Формирование** в рамках компании коллектива прогнозистов, некой сетевой структуры мультипликаторов, выводящей вопросы корпоративной стратегии на широкое обсуждение, рассматривают в качестве такой же важной задачи, как и конкретную работу по форсайт-проекту. Такой группе вменяют в обязанность регулярно обновлять задачи прогноза.

**Непрерывность** корпоративного форсайта представляет собой постоянно продолжающийся процесс обучения. Каждый конкретный проект находит своё продолжение в другой прогно-

стической работе, а их результаты – постоянное использование.

В ходе корпоративного форсайта рекомендуют выдерживать следующие пять инновационных параметров.

**Учитывать запросы клиентов.** Корпоративную стратегию разрабатывают с целевым горизонтом от нескольких месяцев до пяти или даже до десяти лет. Каждому предпринимателю, менеджеру или исследователю вменяют в обязанность учитывать пожелания и потребности клиентов на будущее. При подготовке форсайта эти допущения оглашают, чтобы сравнить их с результатами анализа трендов и сценариев как рациональной базы для инновационной стратегии.

**Уделять внимание качеству нововведений** и логике их формирования. Многие из сегодняшних инноваций, особенно в высокотехнологичных областях, не находят своего применения в повседневной жизни, поскольку обладают избыточными функциями и возможностями. Следовательно, освоению новшеств следует придавать первостепенное значение в инновационной стратегии, ориентируясь на будущих клиентов.

**Рассматривать развитие инноваций во взаимосвязи с окружающей средой** и с учётом последствий для неё их освоения. Иными словами, предвидеть не только изменение исследуемого объекта, но самой окружающей обстановки во всех сложных аспектах их взаимозависимостей. Результатом становится обычно не упрощение инновационного процесса, а его результативность в долгосрочной перспективе.

**Отслеживать хронологию инновационного процесса,** учитывая то обстоятельство, что для освоения новшества предпринимателю требуется не только определённое время, но и его известная синхронизация с развитием окружающей среды.

**Формировать сетевые структуры,** являющиеся сегодня важными составляющими инновационной стратегии.

Концептуальные подходы к формированию самого понятийного аппарата корпоративного форсайта оказывают, как полагают, существенное влияние на его конечные результаты и эффективность. Исследование же эволюции этих подходов позволило европейским экспертам сделать вывод о целесообразности перехода на новую доминирующую парадигму, определяющую содержание данного процесса, которая позволила бы поднять этот вид прогностического исследования на качественно новый

уровень. Сегодня предложено его позиционировать в качестве так называемого контекстуального «открытого» форсайта, основанного на учёте факторов внешней среды (context-based «Open Foresight»). Такой форсайт стал бы, по мнению европейских экспертов, закономерным итогом его трёхэтапной концептуальной эволюции со второй половины XX в. и отвечал бы высоким требованиям инновационного развития (см. рис. 1 и табл. 1)<sup>5</sup>.

Рисунок 1

Эволюция концепций Форсайт-исследований



Таблица 1

Эволюция основных теорий корпоративного форсайта и их содержание

Доминантная парадигма КФ	Форсайт на экспертных данных	Форсайт, на моделях	Форсайт, на анализе трендов	Контекстуальный, «открытый» форсайт
<b>Базовая предпосылка: будущее может быть...</b>	предсказано с помощью экспертизы	рассчитано с использованием моделей	спроецировано на основе уже проявленных тенденций	сформировано на основе взаимодействия заинтересованных сторон
<b>Ключевые характеристики</b>	Убежденность в доминанте экспертных оценок; однако признание в 1970-х гг. важности количественных и качественных оценок окружающей среды; впервые признание важности факторов, кажущихся незначительными (soft sciences)	Использование количественных моделей, экстраполяции, системного анализа при доминирующем использовании в основании основополагающих показателей («hard sciences»)	Анализ трендов слабых сигналов, совокупности качественных и количественных индикаторов, методов раннего предупреждения	Применение методик работы с явными и неявными данными («мягких» и «твёрдых» подходов); осознание, интерпретация и оценка перемен; «раскрытие во вне»: инновационно ориентированное интерактивное поведение участников; повышенное внимание к фактору непрерывности прогнозирования

<sup>5</sup> См.: An Introduction to Corporate Foresight. ARUP, London. 2017. P. 6.

<b>Перспектива</b>	Исследование перемен	Оценка перемен	Реагирование на переменные	Осознание и упреждение/формирование перемен
<b>Результат</b>	Метод Дельфи, «дорожные карты», сценарии	Моделии матрицы	Базы данных трендов, системы	Сценарии, планы действий и инновационные идеи

Представленная на рис. 1 динамика развития корпоративно-форсайта позволяет выделить в ней три основные перекрывающиеся друг друга фазы, каждая из которых определяется исходя из доминировавшей в тот или иной период логики концептуального формирования прогноза и служит определённой вехой при переходе к «открытому» форсайту.

Ключевым критерием для определения **первой фазы** служит предположение о том, что будущее можно предвидеть на основе экспертных оценок. Его недостаток эксперты усматривают в возложении ответственности за содержание и результаты форсайта на экспертов. В результате из поля зрения могут выпасть взаимозависимости различных направлений развития, междисциплинарные аспекты исследования, а также процессы принятия решений.

Для **второй фазы** характерно убеждение в том, что перспективную картину можно просчитать с помощью компьютерных моделей и обширных баз данных, а также математического инструментария. В этом, как и в предыдущем случае, концептуальная предпосылка имеет тот же недостаток. Ответственность за реализацию форсайта делегируют определенной группе специалистов, далеких от влияния на стратегические решения и инновационное развитие.

**Третья фаза** отражает представление о том, что бизнес способен обрисовать перспективу, предвидя воздействие трендов на поведение клиентов и развитие рынков. На сегодняшний день эта логика превалирует, и на её основе проводят так называемый «трендовый» корпоративный форсайт. Данный подход позитивно отличается открытостью прогностических результатов. Однако он не лишён и недостатков. В этом случае возникает угроза излишней концентрации усилий на совершенствовании сканирования и мониторинга трендов. Однако, что особенно важно, сам процесс корпоративного форсайта сводится к реактивному поведению компании, которое определяется преимущественно трендами или окружающей обстановкой в целом.

Рассмотренные выше первые три фазы объединяет реактивная методика, которая исходит из того предположения, что будущее можно постичь тем или иным образом. В итоге много времени уходит на расчёты, методические дискуссии, исследования, сбор данных. Однако опыт прогностических исследований прошлых лет ясно показывает, что постичь будущего невозможно. Отсюда, любая доминантная логика, согласно которой постичь будущее возможно, ставит под угрозу успех форсайт-исследования, поскольку ориентирует его преимущественно на рассмотрение технологических и других частных вопросах, включая информационно-фактологическое обеспечение, в ущерб стратегическому выбору направления развития. Поэтому весьма оправданным представляется суждение европейских экспертов о том, что успех проведения и практическая значимость корпоративных форсайт-исследований в значительной степени зависит от способности рационального вовлечения в оборот адекватной логики и ориентации прогностического процесса на ключевых вопросах перспективного развития с участием широкого круга заинтересованных в результатах форсайта сторон. Предлагают формирование новой концепции форсайта, так называемого «открытого» типа.

**Четвёртая фаза**, формирующаяся в наши дни, представляет форсайт именно данного открытого вида. Он, как считают, призван дать ответ на многие вызовы прогностического обеспечения, базируясь на том предположении, что бизнесу под силу задача создать содержательный образ будущего, в частности рынков, прогнозируя динамику взаимодействия между социальными, технологическими и экономическими факторами развития, и подкрепить его соответствующими действиями.

«Открытый» форсайт отдаёт, как полагают, дань ускорившейся социально-культурной и социально-технологической динамике в результате возникновения сетевого общества. В нём практически все его составляющие оказываются взаимосвязанными, а разделение отдельных сфер жизнедеятельности (таких, как технология, экономика, политика) уже кануло в лету. Если ранее эти сферы были «закрытыми», то теперь они становятся «открытыми» – количество автономных областей уменьшилось. Этому обстоятельству, по мнению экспертов, следует уделять особое внимание в корпоративном форсайте, причём не только

в плане раскрытия содержательной и тематической перспективы, но также в терминах взаимодействия факторов развития.

Данный термин берет своё начало с работ Эрика Хиппеля и Генри Чесброу, разработавших концепцию «открытой инновации», наделавшей в своё время много шума в деловом мире<sup>6</sup>. По своей сути «открытая инновация» означает призыв к интеграции/участию основных потребителей в процессе разработки новаторских продуктов и услуг, чтобы лучше учесть их реальные потребности и снизить издержки в случае вероятных неудач проекта. Однако применение прилагательного «открытый» к форсайт-исследованию не означает наделение его какими-либо дополнительными свойствами. Для характеристики очередной ступени корпоративного Форсайта вполне достаточно было бы указать, как отмечают, на его прозрачность, методологическую гибридность, содержательную (контекстную) ориентацию и принцип соучастия. Наиболее актуальным вызовом для корпоративного форсайта считают необходимость концентрировать внимание именно на коммуникационных и дискуссионных процессах, освоение которых, как полагают, настоятельно требуется сегодня для принятия решений в областях стратегического и инновационного развития. Тем не менее, его развитие продолжает пока базироваться на методологической и предметной компетенциях, которые интегрируют преимущественно все их компоненты, использованные на предыдущих этапах эволюции данного инструмента. Признают, что при условии грамотного выполнения форсайта его результаты могут в полной мере удовлетворять потребности корпоративного сектора. Однако в этом случае призывают обращать особое внимание не на само форсайт-исследование как таковое, а на степень его вовлечённости в процесс принятия решений. В данном случае необходимо, чтобы он выступал в роли креативного побудительного инструмента принятия решений, что, как правило, оказывается более существенным для развития компании, чем только обоснование и осмысление результатов, полученных при прогностическом исследовании.

Термин «открытый» форсайт предполагает рассмотрение, по

---

<sup>6</sup> См.: <http://web.mit.edu/evhippel/>; <http://www.haas.berkeley.edu/faculty/chesbroug h.html>.

крайней мере, трёх аспектов его использования. Прежде всего, считают, что при реализации такого прогноза следует предусматривать соучастие заинтересованных сторон, как внутренних, так и внешних организаций-клиентов. Этот процесс должен быть также открыт вовне («environmentally» open). Нельзя допускать преждевременного сужения его тематической перспективы только до одного сектора или объекта взаимодействия. Кроме того, организационно-институционально он должен быть выстроен как открытый процесс, который не прекращается при достижении основополагающей цели отдельного проекта. Эти характерные особенности уже частично можно обнаружить в ходе корпоративных форсайтов, нацеленных на разработку конкретных нововведений. Так, довольно широкий характер приняло сегодня, как отмечают, участие в подобных прогнозах конечных потребителей, а также представителей общественных и неправительственных организаций.

Более того, к крайне важному требованию к форсайт-исследованиям, относят способность успешно осваивать обновлённые «старые» основополагающие логические подходы, а также точно следовать целям принятия решений при планировании перспективных мероприятий.

## **2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

Признанное лидерство Европы в масштабности, системности, разнообразии сфер проведения и методическом обеспечении форсайт-исследований можно отнести и к такой мало исследованной его разновидности, как корпоративный форсайт. Одна из первых обстоятельных и масштабных инициатив по исследованию применения этого инструмента в европейских предпринимательских структурах предприняла в 2002 г. подразделение К-2 «Форсайт в области развития науки и технологии» Директората К Генерального Директората Еврокомиссии «Научно-технологическое развитие». Это подразделение в форме аналитической группы было создано специально для того чтобы содействовать формированию Европейского научно-исследовательского пространства, стимулируя форсайт-исследований в европейском регионе. Главная задача заключалась в том, чтобы поддержать развитие различных прогностических институтов и

методологий с целью становления «Европейского пространства форсайт». Оно предполагает тесное сотрудничество в прогностической деятельности на всех уровнях, мобилизуя и активизируя взаимодействие всех заинтересованных в осуществлении форсайт-исследований сторон в рамках региональной инновационной системы.

Объектом внимания данной инициативы были крупные европейские корпорации. Она стала составной частью комплекса мероприятий, направленных на создание многоуровневой системы прогностического обеспечения инновационного развития стран-членов ЕС, причём и её нижних «предпринимательских» этажей. Для этого необходимо было провести инвентаризацию потребностей и опыта в данной сфере, как на уровне крупного корпоративного бизнеса, так и малого предпринимательства.

Еврокомиссия решила рассмотреть довольно заметное «белое пятно» в прогностической деятельности. Дело в том, что в регионе уже имелся богатый опыт освоения форсайта в государственном секторе главным образом для выработки приоритетов и поддержки политических решений местного, регионального, национального и наднационального уровней. Однако использование этого инструмента частным предпринимательством оставалось практически не изученным. Еврокомиссия прежде всего стала изучать практику форсайт-прогнозирования европейских компаний, особенно с точки зрения его возможного вклада в процесс инновационного обновления частного сектора экономики.

С этой целью был разработан опросный лист для представителей 18 компаний, имеющих позитивный опыт деятельности в этой области.

Опросные листы предполагали ответы на вопросы по следующим четырём проблемным группам: цели корпоративного форсайта; организационные особенности его проведения; процесс проведения; проблемы и возможности форсайт-прогнозирования в компаниях.

Среди многочисленных публикаций, посвящённых общим и частным вопросам развития корпоративного форсайта можно особо выделить аналитический обзор, который совместно подготовили сотрудники Университета St. Gallen и известной не-

мецкой консалтинговой фирмы Z-punkt<sup>7</sup>. Сами авторы считают своё исследование «стартовой» работой в части особенностей использования, целей и методов форсайт-исследований, проводимых крупными компаниями Европы с 1980-х гг. Результаты этой работы свидетельствовали о том, что одной из ключевых проблем, препятствующей оценке состояния корпоративных форсайт-исследований, служит высокая степень закрытости их методики, и получаемых на её основе результатов и оценок конечного эффекта от применения этого прогностического инструмента при выработке корпоративной стратегии. Иными словами, использование данного инструмента в значительной степени на сегодня остаётся за «закрытыми дверями». Тем не менее, в данной работе авторам удалось заметно поднять завесу конфиденциальности над корпоративным форсайтом, сделав опрос в 152 крупных европейских компаниях и детально обследовав 40 из них. В качестве критериев для включения в опросные списки использовались следующие характеристики. Отбирались крупные компании с годовым оборотом не менее 15 млн евро с головным офисом в Европе и опытом форсайт-исследований. Они представляли девять европейских стран и 13 различных отраслей промышленности. Половина из них имела годовой оборот свыше 10 млрд евро. Около 70% респондентов представляли немецкие, австрийские и швейцарские компании. Подавляющее большинство участников имели многолетний опыт прогностических исследований. Примерно половина из них занимались этой деятельностью на протяжении 10 лет, четверть – менее 3 лет, а 8% – более чем 30 лет. Причём подавляющее большинство опрошенных европейских компаний (около 70%) указывают на серьёзное повышение значимости этого инструмента прогностического обеспечения для компании в последние годы: около 60% из них подтверждают возрастание его роли и в деятельности бизнес-сообщества в целом.

Анализ результатов отмеченных выше обследований, а также некоторых других доступных нам публикаций позволяет по-

---

<sup>7</sup> Corporate Foresight in Europe: Ready for the Next Step? Cornelia Daheim, Gereon Uerz Z\_punkt GmbH. The Foresight Company, daheim@z-punkt.de, uerz@z-punkt.de, Paper prepared for the Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making – Seville 28-29 September 2006.

лучить довольно обстоятельную картину деятельности корпоративного сектора европейских стран в области корпоративного прогнозирования.

## **2.1. Цели и функции**

Деятельность в области корпоративного форсайт-прогнозирования можно классифицировать в терминах основных целей или её логического обоснования, закладываемых в основу его осуществления. В целом, в качестве её главных причин большинство компаний указывают следующие два основных мотива. Первый определяют как специфическую характеристику бизнеса компании, который объективно требует разработки такой долгосрочной ориентации, второй – как специфический упреждающий шаг, чтобы лучше приспособиться к меняющейся деловой среде. Речь, таким образом, идёт о «внутренних» и «внешних» для компании мотивах форсайт-прогнозирования.

Анализ опросов европейских компаний показывает, что мотивы первого рода (внутренние) присущи двум группам компаний. Это, прежде всего, компании отраслей с длинным производственным циклом и высокой капиталоемкостью производства (например, автомобильная, химическая, фармацевтическая промышленность). Долгосрочное планирование и мониторинг служат для их руководства необходимым условием принятия рациональных решений особенно в научно-исследовательской и инновационной сфере. Они вполне обоснованно связывают успешное инновационное обновление производства непосредственно с возможностью раннего обнаружения вероятных изменений в рыночной и технологической среде. Ведь разработка нового продукта и соответствующей технологической системы требуют достаточно продолжительного периода, превышающего обычно одно десятилетие.

Кроме того, для фирм, взявших на вооружение стратегию технологического лидерства, форсайт-прогнозирование оказывается неизбежной обязанностью, поскольку они вынуждены постоянно отслеживать сферы инновационной активности своих конкурентов, стремясь сохранить лидирующие позиции на рынке.

Для второй группы компаний главным мотивом форсайт-прогнозирования служили внешние мотивы, определяемые необходимостью постоянного приспособляться к быстро меня-

ующимся условиям внешней среды. Результаты опросов позволяют отнести к ней следующие типы предпринимательства:

– фирмы, занятые в быстро обновляющихся секторах экономики, например, в производстве товаров широкого потребления, информационных технологиях и средствах связи. Они обычно придерживаются кредо «никогда не удивляться изменениям в бизнес-среде», а предвидеть их и по возможности оказывать на них влияние. Такие компании используют форсайт-прогнозирование в качестве инструмента SWOT-анализа в части системы раннего предупреждения, выявляя будущие угрозы и новые возможности для развития бизнеса;

– предприниматели, занятые преимущественно в наукоёмких отраслях промышленности (Philips, Ericson, IBM, Siemens), с целью получить адекватное представление о социально-культурном контексте применения новых технологий, а также новые знания как о характере ожидаемых технологий, так и об их будущих потенциальных потребителях;

– компании, применяющие форсайт для поиска новых возможностей завоевать место на мировом рынке, для передачи технологий, сотрудничества, а также освоения передового зарубежного опыта;

– и, наконец, многие фирмы различных секторов экономики прибегают к Форсайт-прогнозированию, полагаясь на то обстоятельство, что оно способно обеспечить их важной базовой информацией о будущих условиях деятельности.

Общепризнанной конечной целью различных видов деятельности в этой области её участники признают получение конкретных оценок развития науки, технологии и общества, которые могли бы содействовать в будущем социальному благополучию. Тем не менее, считают целесообразным для целей анализа корпоративного Форсайта выделять и его частные ориентиры, диктуемые потребностями стратегического планирования деятельности компании. Среди таких ориентиров особое внимание придаётся следующим направлениям:

(а) получение упреждающей информации о вызовах и угрозах текущему развитию компании;

(б) определение приоритетов развития, устанавливающих широкие ориентиры для корпоративной стратегии;

(в) выработка приоритетов деятельности, например, с выяв-

лением наиболее желательных направлений в области НИОКР, служащих основой принятия решения об объёмах их финансирования;

(г) формулирование стратегии, например, используя данные форсайта в ходе принятия и реализации стратегических решений;

(д) стимулирование инноваций, поддержкой их различных исполнителей.

Цели форсайт-прогнозирования, как показывают результаты опросов компаний, преимущественно соответствуют одному из приведённых выше агрегированных ориентиров. Тем не менее, отдельные компании сообщают об использовании этого инструмента для решения множества различных задач, что требует применения комбинации отмеченных частных ориентиров. Данный подход к форсайт-прогнозированию, в частности, характерен для таких крупных европейских компаний, как Decatlon, Volvo и Siemens. Около половины опрошенных крупных фирм используют форсайт преимущественно для получения аналитической информации, которая могла бы повлиять на оценку текущего развития и принятие решений. Однако эти данные очень редко применяют непосредственно в процессе принятия решений. Для таких компаний как British Telecom и Procter&Gamble форсайт-исследования означают лишь возможность выявить критические ситуации или проблемные области в будущем, а не формулировать деловую стратегию (направление а). Аналогичным образом ряд фирм (BASF, IBM, Ericson, Eni, Decatlon) рассматривают в качестве основной задачи форсайт-анализа более широкое представление о перспективном развитии и предложения для планирования текущих мероприятий, т.е. исходной информации для корпоративной стратегии. И в этом случае форсайт также используют для лучшей ориентации и определения направлений стратегических решений, но не для формулирования самих этих решений (б).

В противоположность этому многие фирмы используют форсайт также в целях упреждения, однако именно для того, чтобы непосредственного воздействовать на процесс принятия решений, а также их выполнение. Специализированные и узконаправленные форсайт-исследования первого вида характерны, например, для компании Luftgansa. Она регулярно использует

результаты этих исследований в процессе принятия стратегических решений. К тому же, зачастую участники такого проекта принимают также участие в их реализации (в). В компаниях Volvo, IBM, EdF и Deutsche Bahn форсайт-исследования и деятельность в области планирования отличается высокой интегрированностью. В этом случае форсайт использовался не только для того, чтобы получить представление о перспективной ситуации: он оказывает и прямое воздействие на определение корпоративной стратегии (г). В большинстве подобных примеров такую интеграцию достигают, включая исполнителей форсайт-исследований в качестве ответственных лиц в процесс принятия стратегических решений.

И, наконец, только небольшая группа компаний (таких, как Daimler Chrysler, Philips, Decathlon) использовала форсайт-исследования, чтобы стимулировать воспроизводство нововведений, а также улучшить необходимый для этого обмен информацией и сотрудничество между участвующими в нём партнёрами или же непосредственного формирования новых продуктовых идей.

Результаты последних из известных нам опросов крупных европейских компаний позволяют дать более агрегированную характеристику целевых установок на выполнение форсайт-исследований<sup>8</sup>.

В этом случае форсайт используют главным образом для достижения, так называемых основополагающих целей («hard objectives»)<sup>9</sup>, которые функционально относятся к специфическим стратегическим задачам и процессам. Около 80% опрошенных крупных европейских компаний применяют его в процессе принятия стратегических решений в целом, 78% – в долгосрочном планировании, 65% – в качестве инструмента проблемного управления, то есть раннего предупреждения об угрозах развития и 58% – для повышения эффективности инновационных процессов.

---

<sup>8</sup> Paper prepared for the Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making – Seville 28-29 September 2006. URL: <http://forera.jrc.es/fta/programme.html>.

<sup>9</sup> Mueller Adrian: Strategic Foresight in Companies. An international survey on trends and futures research processes. Unpublished paper, 2006. Results to be published soon. URL: <http://www.strategicforesight.ch>.

Эти данные подтверждают высказанное европейскими экспертами мнение о том, что долгосрочное планирование и мониторинг корпоративной активности представляют собой непрерывное условие любого стратегического исследования, технологической разработки, а также принятия решения в области инновационного обновления компании с длинным производственным циклом и высокими издержками<sup>10</sup>. Данное положение считается особенно актуальным для фирм, которые придерживаются стратегии инновационного лидерства и вынуждены постоянно отслеживать и своевременно реагировать на инновационное поведение конкурентов.

Соответственно, компании воспринимают корпоративный форсайт преимущественно в качестве инструментальной категории – как процесс сбора информации об окружающей среде (73% респондентов), как деятельность по генерированию суждений и знаний (58%), формированию картины будущего, а также направлений развития (60%). Несколько неожиданными выглядели результаты не только данного, но и некоторых других опросов, поскольку они указывали на то, что только 10% опрошенных европейских компаний были явно согласны рассматривать форсайт в качестве коммуникационного процесса с участием заинтересованных сторон. Для них такое прогнозирование оказывалось сориентированным преимущественно на оценку перспективы развития внешнего окружения и включало в себя главным образом анализ окружающей обстановки и сбор соответствующей информации.

## **2.2. Области исследования**

Проекты корпоративного форсайт-прогнозирования различают не только по целевому и функциональному признакам, но и по масштабности задач или, иначе говоря, по степени охвата областей исследования.

Выделяют так называемые всеобъемлющие (holistic) форсайты, которые предполагают рассмотрение обширного спектра научной, инновационной и общественной проблематики, а также исследования макро- (совокупность широкого спектра дисциплин), мезо- (отдельная научно-технологическая или про-

---

<sup>10</sup> См.: Becker Patrick. Corporate Foresight in Europe: A First Overview. European Commission Community Research Working paper. Luxembourg, 2003.

дуктовая область) и микроуровня (отдельный научно-исследовательский проект или продукт).

Результаты опросов европейских компаний на предмет данных видов исследований оказались непредвиденными. Из 19 опрошенных компаний только две (P&G и Lufthansa) сообщили о проведении форсайт-разработок микроуровня. Намного большее количество фирм разрабатывали проекты мезоуровня (DB, Volvo, Company A, Eni, Siemens, IBM). В данном случае охват областей исследований был несколько шире, поскольку их результаты предназначались для выработки стратегических решений в отдельных самостоятельных областях научных исследований. Тем не менее, эту деятельность они рассматривалась скорее как довольно узкоспециализированную и сконцентрированную на отдельных областях НИОКР, таких как долгосрочное планирование научно-исследовательских программ в отдельных технологических областях или секторах бизнеса.

Значительно шире подходили к прогнозированию те компании, которые использовали полученную на его основе информацию в качестве главной основы для решений в различных областях бизнеса, а также для формирования корпоративной стратегии. В данном случае исследование охватывало не только мониторинг отдельных технологий, но также более общие тенденции в социальной, экономической, политической сферах жизни общества. Такой подход представлялся европейским экспертам вполне закономерным, поскольку эти компании (Aventis, BASF, VT и некоторые другие) действовали в высокоглобализированных секторах мировой экономики (сектор финансовых услуг, химическая и фармацевтическая промышленность), испытывая сильную зависимость от изменения ситуации на мировых рынках.

И, наконец, отдельные фирмы (Philips, Daimler Chrysler, Decatlon, Ericson, EDF) сообщали о преимущественном выполнении всеобъемлющих проектов форсайт-прогнозирования. В данном случае их результаты использовались не только при принятии стратегических решений, но также для формирования широкого видения будущего компании с учётом возможных макротенденций общественного и регионального развития. Такой всеобъемлющий подход применялся в основном для того, чтобы лучше уяснить структурные сдвиги в научной и в целом в

общественной сферах с целью примерной ориентации корпоративной деятельности.

### **2.3. Участие руководства компаний в форсайте и объём его бюджета**

Опросы показывают, что в 73% случаев форсайт-исследования находят поддержку со стороны высшего управленческого звена, которое в 60% опрошенных компаний регулярно принимает участие в их подготовке. Причём около 75% фирм включает эту деятельность в обязанность руководства. Более того, вовлечение управленцев такого уровня в эту работу считают критическим фактором её успешного выполнения: повышается ответственность в прогностической деятельности, увеличивается отдача от её осуществления, возрастают возможности рационального формирования внутрифирменного прогностического подразделения в организационной структуре компании.

Более половины опрошенных компаний (22 из 40) сообщили сведения об объёме финансирования своих форсайт-проектов. В 20% случаев их годовой бюджет превышал 1 млн евро, а в 5% был более 5 млн евро. За период 2000–2005 гг. 37,5% корпораций увеличили свой форсайт-бюджет, 22,5% – оставили его без изменений и только 2 компании сообщили о его сокращении.

## **3. ОРГАНИЗАЦИЯ ФОРСАЙТА**

**3.1. Организационная структура.** В организации проведения корпоративных форсайт-исследований можно выделить три уровня: первый уровень представлен корпоративными исследованиями, которые проводит высший менеджмент и отделы перспективного развития корпораций; второй – различными функциональными технологическими и коммерческими подразделениями; третий – временными рабочими аналитическими группами, вне рамок корпоративной оргструктуры.

Опросы показывают, что практически все крупные компании ведут форсайт-исследования на высшем корпоративном уровне. В этих исследованиях преобладают долгосрочные стратегические оценки, которые осуществляют под руководством администрации научно-исследовательские подразделения и специальные отделы корпоративного развития. Кадровый состав

таких подразделений обычно состоит только из штатных сотрудников или частично также включает временных исследователей, нанимаемых на срок выполнения конкретного проекта.

Лишь некоторые фирмы придерживаются отличных от приведённых выше организационных схем. Компания R&G, например, проводит форсайт-исследования исключительно в рамках отдельных функциональных подразделений. Объяснением этому служит высокая децентрализация деятельности компании в области НИОКР, которая делает неоправданным централизованный подход к прогностическим исследованиям. Напротив, Company C и IBM, хотя и придерживаются централизованной корпоративной организационной структуры, свои форсайт-исследования осуществляют силами специально сформированных для этой цели «виртуальных групп», которые состоят из специалистов, привлекаемых из различных функциональных подразделений компании.

Приведённая европейскими специалистами классификация корпоративного форсайта по организационному признаку, представляется весьма условной. Естественно, она не может учитывать всего разнообразия организационных форм, используемых компаниями региона. Известно, что многие примеры корпоративной практики в данной области выходят за её рамки. Существенно варьируется, например, численность персонала, привлекаемого к форсайт-исследованиям. Так, в соответствующих подразделениях компании Daimler Chrysler она достигает 30 человек, в то время как IBM, Lufthansa, Company A вообще не имеют ни соответствующего штатного персонала, ни организационной структуры. Весьма различаются и объёмы финансирования, выделяемого на эти цели. У некоторых фирм (BASF) он может достигать 10 млн евро, в то время как другие (Lufthansa, Company A), по-видимому, вообще не располагают собственным бюджетом на подобные исследования. Также существенно различен опыт отдельных европейских компаний в проведении подобных исследований. Если некоторые из них считаются новичками данной области (Volvo, Lufthansa, Company A), то другие (EdF, Daimler Chrysler) занимаются данной проблематикой уже на протяжении нескольких десятилетий.

Принимая данные условности, европейские эксперты всё же предложили некую обобщающую классификацию организации

форсайт-исследований в корпорациях, исходя из результатов проведённых опросов (см. рис. 2)<sup>11</sup>.

Рисунок 2



Результаты исследования показали сохранение выявленной в первом обзоре ЕС<sup>12</sup> тенденции формировать в крупных компаниях специализированные структурные форсайт-подразделения, выполняющих роль сетевых обсерваторий или «мозговых центров». Большинство опрошенных европейских фирм проводили прогностические исследования в собственных подразделениях, носящих, в частности, названия «Исследование трендов», «Глобальный форсайт», «Маркет интеллиженс (информирование о состоянии рынка)». Только в редких случаях такой работой занимались отдельные сотрудники с опытом работы в данной области. Практически все участвовавшие в обследовании компании в ходе форсайт-проектов прибегали к помощи внешних консультантов и/или консультационных компаний. Однако около 60% из них делали это время от времени или крайне редко.

Вместе с тем, результаты опросов указали на определённую эволюцию организации форсайт-исследований корпорациями. К известным ранее основным формам – собирающие информацию подразделения или отдельные служащие (collecting post), обсерватории и «мозговые центры», теперь добавились аутсорсинговые структуры.

<sup>11</sup> Kononiuk Anna, Sacio-Szymańska Anna, Gáspár Judit. How do companies envisage the future? Functional foresight approaches. Engineering Management in Production and Services, 2017. Volume 9, Issue 4. P. 24.

<sup>12</sup> См.: Becker Patrick. Corporate Foresight in Europe: A First Overview. European Commission Community Research Working paper. Luxembourg, 2003.

К первому типу можно отнести компании с довольно скромной деятельностью в области форсайт-прогнозирования (Company A, Lufthansa, P&G, Volvo). Она обычно сопряжена с другими направлениями активности корпораций по выработке стратегии НИОКР и входит в неё составной частью. Усилия концентрируются в основном на том, чтобы обеспечить процесс принятия решений необходимой основополагающей информацией, например, сведениями о деятельности конкурентов или данными о новаторском потенциале (патентный анализ). В случае подобного ограниченного спроса на прогностическую информацию в качестве ответственных исполнителей форсайт-исследований привлекают специалистов на временной основе и обычно без создания отдельного структурного подразделения. Соответственно, из-за ограниченных аналитических возможностей такая деятельность концентрируется преимущественно на сборе и анализе легко доступной прогностической информации. На практике это приводит к формированию в рамках компании узкой внутренней сети наблюдателей и экспертов, на которых и замыкается данная информация. Кроме того, большой объём их собственных «прогностических обязанностей» перенаправляется внешним специализированным агентствам или консультантам. В итоге это приводит к закупкам «со стороны» подавляющей части прогностической компетенции, которая слабо распространяется в рамках компании и становится известной лишь узкому кругу специалистов, непосредственно занятых её приобретением.

Второй тип организации отмечен у компаний, обладающих действительно автономными прогностическими подразделениями с собственным бюджетом, постоянным штатом сотрудников и ясным мандатом на прогностические исследования. Их создают в основном для удовлетворения крайне специфических и в большей мере единовременных потребностей компании в социально-экономическом прогнозировании (в случае Company C) или же в перспективном видении развития транспортных потоков (Deutsche Bahn). Главное предназначение деятельности подобных подразделений – обеспечить департамент развития компаний аналитической информацией, пригодной для выработки долгосрочных стратегических решений. С этой целью анализируют не только соответствующую уже известную информацию,

но и делают разработки, ориентированные на получение нового знания в прогностической сфере. Такие подразделения в большей мере полагаются на приобретение компетенции за счёт своих внешних контактов, а не использования возможностей собственной организационной структуры и её внешних источников информации.

Третий тип организации прогностической деятельности отмечен у компаний, располагающих собственным достаточно мощным мозговым центром для стратегических прогностических исследований (Ericson, British Telecom, BASF, Decathlon, EdF, Daimler Chrysler, Philips). Такие специализированные подразделения, выполняющие корпоративные форсайт-исследования, содержат в штате на условиях полной занятости футурологов, экспертов и иной научно-исследовательский персонал. Они разрабатывают долгосрочные прогнозы, охватывающие не только деловую среду компании, но и широкую общественную социально-экономическую и региональную проблематику. Собственно, они привлекают в большей мере специалистов широкого, а не узкого профилей. Это не означает, однако, что «специалисты-генералисты» обладают слабой компетенцией в отдельных конкретных областях. Напротив, штат обычно комплектуется из высококвалифицированных экспертов в конкретных областях. Однако перед ними ставят задачи провести исследования не только в областях их базовой специализации, но и адаптировать их результаты к более обобщённой картине видения будущего. Отсюда, такие мозговые центры формируют глобальную сеть экспертов, включающую специалистов, занятых как внутри компании, так и привлекаемых со стороны. В этом случае практикуют также ротацию специалистов или другие формы долгосрочного сотрудничества с внешними научно-исследовательскими центрами и институтами. Такие центры нередко получают широкое признание не только в рамках компании, но и за её пределами. Области их исследований часто выходят за рамки непосредственных сфер деятельности компании. Они нередко выполняют форсайт-исследования для своих клиентов или сторонних организаций.

И, наконец, «аутсорсинговые» организационные подразделения корпоративного форсайта обычно сами выявляют и определяют предметные области и формулируют цели прогностиче-

ского исследования, исходя из собственного экспертного представления. Однако сами прогностические работы или их часть передают внешним исполнителям, причём до стадии использования их результатов в стратегическом планировании или иных видах корпоративной деятельности. В рамках компании этим занимается проектная группа, укомплектованная соответствующими специалистами. Несмотря на свои небольшие размеры, это подразделение оказывается довольно заметным в структуре корпорации.

### **3.2. Потребители результатов**

Результаты опросов показывают, что спрос на результаты форсайт-исследований проявляют на различных уровнях организационной структуры корпораций. Среди них можно выделить следующих пользователей:

- высшее управленческое звено департаментов корпоративных исследований или корпоративного развития;
- высшие и средние управленцы различных подразделений стратегического планирования производственных и коммерческих отделов;
- индивидуальные пользователи различных функциональных научно-исследовательских центров, лабораторий, производственных структур.

Различают три группы адресатов корпоративных форсайт-исследований. Прежде всего, это высшее управленческое звено (например, исполняющий вице-президент по вопросам технологического развития или корпоративной стратегии), которое призвано обеспечивать интересы приоритетных клиентов. На данную группу ориентированы, в первую очередь, форсайт-исследования, которые компании выполняют эпизодически, не имея постоянных самостоятельных прогностических подразделений (рассмотренный выше первый и второй тип компаний). Кроме того, эти исследования направлены на удовлетворение потребностей широкого спектра управленцев высокого ранга (члены советов по вопросам технологического развития или комитетов по выработке стратегии) и подразделений стратегического планирования различных коммерческих подразделений. О преимущественно подобной ориентации форсайт-проектов сообщали такие компании, как Company C, BASF, Deutsche Bahn, Daimler Chrysler, Decathlon, EdF, Eni, Ericson, IBM, P&G. И, наконец, не-

которые фирмы адресовали свои прогнозы третьей группе конечных потребителей, а именно отдельным научным исследователям и иным заинтересованным лицам, которые, выступали лишь в роли дополнительных к указанным выше потребителям. Иными словами, форсайт-анализы и их результаты, подготовленные для довольно узкой группы сотрудников компании, впоследствии становились доступными и более широкому кругу персонала компании.

Другая важная особенность доведения результатов прогностической деятельности до конечных потребителей – степень свободы их распространения. Опросы показали, что в большинстве компаний в этой области действует правило «в меру потребности» (need to know), то есть, прогностическая информация обычно становится доступной только тем, кто непосредственно участвует в её разработке (клиенты, научные сотрудники, работники информационных подразделений). В фирмах, принадлежащих ко второй группе, доступ к такой информации оказался несколько шире: все заинтересованные сотрудники компании могли получить её по запросу. Однако в ряде случаев это происходило только после определённого «выжидательного» периода, который устанавливают, чтобы избежать ошибочного использования прогностических данных.

И, наконец, в последней группе компаний не существовало вообще никаких ограничений на передачу прогностической информации. Она была доступна всем сотрудникам компании при использовании интернет или корпоративных баз данных (BT, Eni, Company C, IBM, P&G). В ряде случаев доступ к отдельным прогностическим разработкам становился открытым более широкой аудитории через интернет (BT, Ericson, Philips, Aventis, Siemens).

**3.3. Этапы выполнения.** В европейских компаниях отсутствуют, по оценкам экспертов, чёткие подходы к формализации и структурированию прогностической деятельности. Такое положение наблюдается примерно у половины из них. В качестве причины называют то обстоятельство, что сама прогностическая деятельность не поддаётся структурированию и носит нелинейный характер, а потому её жёсткая формализация может оказаться контрпродуктивной. Тем не менее, европейские эксперты едины во мнении о том, что реализация форсайт-про-

екта предусматривает прохождение, по крайней мере, следующих 4-х этапов:

- формулирование предмета исследования;
- выбор источников информации;
- анализ данных;
- подготовка принятия решений и их реализации в рамках стратегического и оперативного планирования.

Причём большинство компаний показывают, что их руководство обычно не контролирует завершающую фазу форсайт-процесса, передавая эти полномочия соответствующим подразделениям стратегического планирования.

Перед началом форсайт-прогнозирования важно сформулировать цели, главные задачи и определить области исследования. Решения по этим вопросам принимают или «снизу» отдельные научные работники, сама прогностическая группа, или же «сверху», когда инициатива исходит от вице-президента компании, курирующего вопросы производства, от подразделений научных исследований или стратегического планирования, а также со стороны клиента. В большинстве опрошенных компаний форсайт-группы располагали существенной автономией и выступали главным источником исходных данных для исследований. Лишь в отдельных случаях это оказывалось прерогативой более высоких структурных корпоративных подразделений.

Первое решение в начале форсайт-проекта связано с вопросом о границах исследования: определять ли границы областей предстоящего исследования, чтобы выявить новые тренды, и затем приступить к уже в известной мере ориентированному изучению; или же приступить к выполнению проекта, приняв широкий, неограниченный спектр направлений, и лишь на последующем этапе оценить значимость полученных результатов для компании. Компании региона применяют оба подхода, отдавая всё же большее предпочтение первому из них и считая, что он менее «информационно перегружен».

Следующее решение, по крайней мере, в большинстве из опрошенных компаний, принимали по выбору специфической области исследования и определения его временного горизонта. В этих сферах наблюдалось большое разнообразие выбора.

### **3.4. Определение области исследования и временного горизонта.**

Центральным направлением тематической ориентации корпоративного форсайта считают изучение перспектив технологии и конкретных рынков. Важное внимание уделяют также широким аспектам социальной, политической и региональной проблематики, особенно в мозговых центрах компаний и фирмах, действующих в социально уязвимых сферах. Так, например, вопросы общественного регулирования и различные аспекты охраны окружающей среды прорабатывали транспортные (Deutsche Bahn, Lufthansa), автомобильные (Volvo, Daimler Chrysler) компании, производители электронной продукции и средств связи (British Telecom, Ericson, Philips), а также товаров широкого потребления (Decathlon). Причём эксперты отмечают, что по мере возрастания потребностей инновационного развития в изучении данной проблематики, они во всё большей мере включаются в разработку форсайт-прогнозов.

Ещё разнообразнее выбор их **временного горизонта**, который варьируется от 2-5 лет до 2-3 десятилетий. Однако у большинства из опрошенных компаний он лежит в интервале от 5 до 15 лет (British Telecom, Company A – 5-10 лет, Decathlon, IBM – 10, Ericson, Daimler Chrysler, Philips, Lufthansa – 5-15, Deutsche Bahn – 10-15). Компании с длительным производственным циклом или те из них, чья деятельность сильно зависела от долгосрочных демографических сдвигов (страхование, банковский сектор), устанавливают ещё более длительные временные ориентиры прогнозирования, вплоть до 30 лет (BASF – 15 и более лет, Volvo – 10-20, EdF – 10-25, Company B – 20, Eni – 20-30 лет).

Самый короткий горизонт – от 1 до 5 лет – практикуют фирмы, которые проводят форсайт-исследования только на операционном уровне или в информационных целях (P&G – 1-3, Company C – 1-5).

### **3.5. Выбор источников информации**

В форсайт-исследованиях европейские компании используют различные внутренние и внешние источники информации, среди которых можно выделить их формальные (официальные и прочие опубликованные материалы) и неформальные (электронные и полученные в ходе личных контактов) виды.

Многие компании считают критически важным для успеха

проекта формировать легко доступные внутренние сети информации. Это имеет особое значение для фирм, которые не ведут прогностические проекты на регулярной основе и полагаются при их выполнении преимущественно на «внутренних» наблюдателей и экспертов, которым прогнозисты поставляют базовую информацию (P&G, Lufthansa, Company A, Volvo). Более того, оказывается, что и прогностические подразделения в высокоцентрализованных многонациональных компаниях (IBM, Company C, Philips) также придают большое значение внутренним источникам информации. В действительности в таких внутренних сетях обращается в основном неформальная информация, получаемая посредством персональных контактов между отдельными научными сотрудниками и исследовательскими группами.

Другие компании считают более важным привлечь в прогностических целях внешние источники. Для этого они формируют и используют внешние сети. В их рамках осуществляется совместная деятельность со сторонними экспертами, проводятся различные профессиональные мероприятия или международные конгрессы. Среди компаний, преимущественно использующих такую форму получения прогностической информации, крупнейшие ТНК, которые располагают крупными «мозговыми центрами» (British Telecom, Company B, Company C, IBM, BASF, Daimler Chrysler, Decathlon, Volvo, Philips, Eni, Ericsson). Формирование таких внешних сетей считается необходимым для получения всеобъемлющей картины исследуемого явления или процесса.

Третий вид информационных источников используют в основном компании, действующие в секторах, крайне зависимых от состояния рынка (потребительские товары и сфера услуг) или же в областях производства со сравнительно низкой степенью вертикальной интеграции (машиностроение, химическая промышленность). В дополнение к имеющимся внешним и внутренним сетям эти фирмы, как показали опросы, систематически вступают в неформальные контакты со своими клиентами или поставщиками, чтобы получить необходимую информацию.

И, наконец, четвёртый способ получения прогностической информации – привлечь сведения из соответствующих открытых источников и баз данных (патентная статистика, обзоры

рынков и др.), которые, как правило, не являются основными, а служат лишь дополнением к выше перечисленным. Отмечают также, что некоторые компании (British Telekom, Decathlon, Philips, EdF) весьма активно используют официальную информацию из докладов о национальных форсайт-исследованиях и других подобных институциональных разработках.

В целом же опросы показывают, что фирмы отдают явное предпочтение неформальной или персональной информации, а не официальным открытым внешним источникам при принятии стратегических решений. Иными словами, неформальная, частная информация превалирует над открытыми и формально доступными сведениями. Результаты опроса позволяют сделать также вывод и о том, что большинство компаний рассматривают внешнюю информацию как более важную и полезную для своих прогностических исследований по сравнению с данными, получаемыми в рамках корпоративной структуры.

### **3.6. Обработка данных и аналитические подходы**

Европейская экспертиза считает, что в основе прогностической работы лежит стратегический анализ: сбор, сравнение и оценка разнообразных данных и возможностей формировать представления о будущем развитии. Центральное место на данном этапе прогностической деятельности занимает выбор наиболее пригодных для такой конкретной задачи подходов, инструментов и методов. Неудивительно, что набор приведённых ниже инструментов, используемых компаниями под конкретные цели отличается большим разнообразием:

- анализ специальной литературы;
- патентный анализ;
- первоначальное исследование, с которым будут сопоставляться все последующие результаты;
- анализ рынка и трендов;
- исследование баз данных;
- проводимые собственно кампанией промежуточные опросы по методу Дельфи;
- составление календарных планов и дорожных карт развития технологий;
- креативные методы (мозговой штурм, интуитивное мышление);
- различные методы формирования сценариев;

- оценка технологической конкурентоспособности (технологический мониторинг);
- экстраполяция трендов;
- симуляционный анализ системной динамики;
- мультилинейное моделирование;
- семинары по оценке внутреннего инновационного развития;
- систематические опросы клиентов;
- анализ рисков;
- ценовой анализ.

С целью оценить методические и аналитические возможности компаний, их, прежде всего, опрашивали о продолжительности их прогностического проекта, поскольку время, затрачиваемое на его исполнение, может служить ориентировочным индикатором сложности и изощрённости применяемого аналитического подхода.

Опросы показывают, что выполнение конкретных форсайт-исследований у многих компаний не занимает много времени. Такие корпорации, как Company C, British Telekom, Decathlon, Lufthansa, P&G и Ericsson затрачивают на них не более трёх месяцев. В качестве причины указывают то обстоятельство, что постоянная потребность в выполнении работы в короткие сроки не позволяет особо концентрировать внимание на тщательной проработке их аналитического обеспечения. У другой группы компаний (IBM, Company A, BASF, Daimler Chrysler, Philips, Eni) на это идёт обычно от 3 до 12 месяцев. Особо выделяют также и такие фирмы, где сами форсайт-исследования или их обновления проводят на постоянной основе, причём сроки их исполнения превышают 1 год. Продолжительность может служить свидетельством сложности и высокого качества аналитического сопровождения прогностических проектов.

Довольно значительное количество компаний предпочитают преимущественно простые инструменты прогнозирования. Среди их качественных видов они наиболее интенсивно применяют мозговые атаки, интуитивный анализ или экспертное консультирование. Обычно эти инструменты не требуют большой аналитической подготовки и финансовых затрат, а поэтому легки в использовании. То же самое справедливо и для количественного анализа, который базировался на таких простейших

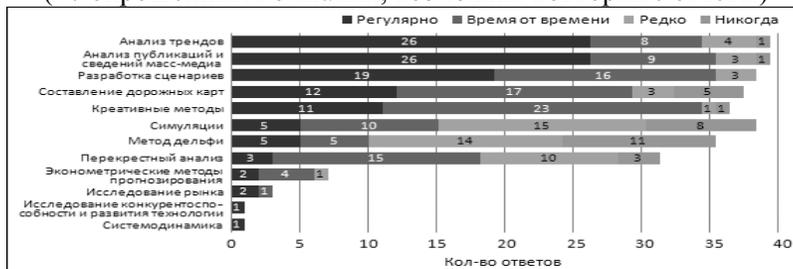
экономико-статистических методах, как анализ передового зарубежного опыта, исследование патентной и другой специальной литературы, прогнозирование развития рынков.

Практически все опрошенные компании подтверждают использование этих простейших аналитических методов. Некоторые фирмы даже указывают на их предпочтительное применение (Companu A, P&G, Volvo). Однако отдельные фирмы, особенно те из них, которые располагают собственными аналитическими подразделениями, обращаются к более сложным методическим подходам в решении прогностических задач. Среди них наибольшее распространение получили причинно-следственный и структурный анализы – такие, как подготовка сценариев и симуляционные исследования. В дополнение к этому некоторые фирмы проводят собственные мини-анализы по методу Дельфи, устраивают семинары и конференции по прогностической проблематике.

В целом результаты опросов компаний показывают, что в данных исследованиях доминирует использование тех методов, которые основаны на взаимодействии различных заинтересованных лиц и предполагают интенсивный обмен информацией. Большое внимание уделяется методам, предусматривающим большие объёмы интервьюирования внутренних и внешних экспертов и проработку выдвигаемых идей на совместных семинарах. В то же время количественные методы находят применение обычно только при исследовании специальной тематики, что, как отмечают, не свидетельствует о пренебрежительном к ним отношении, а может быть рассмотрено в качестве позитивной тенденции, указывающей на кардинальные сдвиги в общем понятийном суждении о форсайт-исследованиях. Ранее их рассматривали преимущественно в качестве инструмента для предсказания вероятного будущего или отождествляли с определёнными статистическими и эконометрическими методами для чёткого определения картины будущего. Однако сегодня под ними понимают систематическое выявление и исследование различных возможных вариантов перспективного развития.

Наиболее распространёнными среди методов, используемых западноевропейскими компаниями, оказывается анализ трендов и данных средств массовой информации и публикаций (см. диаграмму 1).

Методы корпоративного форсайта  
(40 опрошенных компаний, возможны повторные ответы)



Их регулярно применяют 26 из 40 опрошенных корпораций. Причём в первом случае методика, в частности, конкретные данные о подходящих для этой цели источниках они не раскрывают. Указывают лишь то, что около 80% компаний проводят такой анализ на базе внутренних баз данных. Далее следуют методы, основанные на подготовке сценариев (19 из 40), дорожных карт (12), а также креативные (11) и симуляционные методики (5). Методу Дельфи, как оказалось, в подготовке форсайтов в корпорациях придают значительно меньше значения, чем в общественном секторе. Только 5 из 40 опрошенных компаний используют его на регулярной основе. Ещё меньшую популярность имели приёмы перекрёстного анализа, эконометрики, технологического информирования и системодинамики.

#### 4. ФОРСАЙТ-ПРОЕКТЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Начав широко распространяться в последние годы, практика форсайт-прогнозирования не могла не затронуть также сферу малого и среднего предпринимательства. Однако опыт использования в ней данного инструмента вплоть до последнего времени оставался практически не раскрытым. Эмпирические исследования корпоративного форсайта концентрировались исключительно на крупных корпорациях стран Западной Европы, не затрагивая мелкий и средний бизнес и не учитывая его общепризнанный огромный вклад в обеспечение занятости, рост экономики и инновационное развитие национальных хозяйств в целом.

К одной из наиболее обстоятельных работ, раскрывающих данную проблематику, можно отнести опубликованное в 2007 г. исследование германской консалтинговой компании «Z-punkt» при поддержке Федерального министерства образования и научных исследований ФРГ<sup>13</sup>. Его авторы поставили задачу изучить рыночные условия функционирования и бизнес-среду компаний данного сектора экономики и на этой основе оценить их потребности в данном прогностическом инструменте. Более того, была осуществлена довольно успешная попытка ответить на вопрос: используют ли вообще такие компании форсайт, а если используют, то какие методы они применяют для оценки рынка и деловой среды в целом на перспективу и как конкретно используют результаты прогностического исследования.

К участию в такой работе были приглашены около 1000 компаний, из которых только 115 дали своё согласие. 38% из них принадлежали к традиционным фирмам малого бизнеса с оборотами менее 50 млн евро, 49% – к его верхнему эшелону с оборотами от 50 млн до 1 млрд евро и около 13% из них представляли практически корпоративный сектор с соответствующим показателем, превышающим 1 млрд евро. 17% участников располагали менее чем 100 рабочими местами, на 29% фирм – работало от 100 до 250 человек, на 20% – от 250 до 1000 и на 34% компаний было свыше 1000 занятых.

Участвующие в опросе компании действовали в широком спектре отраслей экономики: машиностроение (10%), строительство (9%), автомобилестроение и логистика (9%), маркетинг и средства массовой информации (9%), пищевая (8%), розничная торговля (8%), информатика и телекоммуникации (8%).

Изучение представленных компаниями оценок перспективного развития рынка, деловой среды и планов деятельности показало, что их потребности в форсайт-исследованиях определяются целым рядом факторов. Главные из них – усиливающаяся конкуренция по цене и качеству, а также необходимость быстрого инновационного обновления производства. Отвечая на эти вызовы, компании вынуждены заниматься форсайт-проектами, чтобы гарантировать успех инвестиционных решений. Одним

---

<sup>13</sup> Corporate Foresight in Small and Medium-Sized Enterprises. The European Foresight Monitoring Network Foresight Brief № 101.

из важных направлений стало исследование перспектив зарубежных страновых и региональных рынков. Такая ориентация характерна для 47% опрошенных компаний малого бизнеса. Они связывают перспективы своей деятельности преимущественно с Китаем (32%), Западной Европой (24%), Северной Америкой (23%) и Японией (15%).

**Доминирующей ориентацией своей деятельности малый бизнес признал ускоренную модернизацию товаров и услуг.** На это направлены усилия около 87% опрошенных фирм. Несколько меньшей оказалась доля компаний, которые разрабатывают принципиально новые технологические процессы (64%) и используют новые бизнес-модели (35%). Только 2% от всего количества респондентов не занимались никакой инновационной деятельностью.

Кардинальное обновление производственной базы малого предпринимательства происходит в довольно сжатые сроки. У 28% фирм этот показатель составляет менее 1 года, у 44% – от 1 до 3 лет, у 10% – свыше 10 лет. 10% компаний не имеют фиксированного значения данного показателя. По оценкам экспертов, незначительные интервалы между очередной модернизацией производства не могут служить, однако, основанием, чтобы уповать только на методики исследования рынка в краткосрочной перспективе, несмотря на кажущуюся относительную стабильность рыночной и деловой среды. Напротив, эти рынки отличает повышенная динамика. За последние 3-5 лет они претерпели кардинальные преобразования, которые, как считают, в будущем будут только усиливаться. Всё это делает форсайт-прогнозирование для малого бизнеса несравненно более значимым инструментом, чем краткосрочные исследования рынка. Причём в фокусе таких исследований и следующего за ним мониторинга будет, как показывают результаты опросов, оценка перспектив отношений с бизнес-партнёрами и конкурентных позиций фирмы. Поведение конечных потребителей, «рыночных» новичков и ситуация со снабжением представляются «малому» менеджменту менее значимыми рыночными факторами. К определяющим детерминантам деловой среды последних трёх-пяти лет и следующего за ними 5-летия руководство малого бизнеса относит её технологические, экономические и политические составляющие. Именно они, по-видимому, будут нахо-

даться в центре внимания перспективного анализа бизнес-среды малого предпринимательства. Экологические, и социальные компоненты оно рассматривает как менее значимые.

**Высокую активность малого и среднего предпринимательства в форсайт-исследованиях отличает его регулярность и приверженность к определённому набору методических подходов.** 86% компаний этого сектора следят за развитием рынков и отраслей на регулярной основе и только 1% вообще не занимаются такой работой. 74% – регулярно отслеживают проблематику, тенденции и новые технологии, связанные со сферой их деятельности. 30% – регулярно и 60% – эпизодически изучают проблемные вопросы и технологические тенденции, не имеющие пока прямого отношения к текущей деятельности фирмы.

В форсайт-исследованиях малые и средние предприниматели предпочитают использовать главным образом следующие три основных традиционных метода. Мозговой штурм регулярно применяют 38% компаний и 51% – эпизодически. Анализ сведений из интернета и других СМИ на регулярной основе проводят 40% фирм, эпизодически – 47%. Интервьюирование экспертов – соответственно 32 и 54% предпринимателей. Менее востребованными оказываются, вполне оправданно, более затратные и трудоёмкие приёмы, такие как метод Дельфи, подготовка сценариев развития, симуляционный анализ.

В качестве главных исполнителей форсайт-исследований на предприятиях малого бизнеса выступают в основном представители высшего управленческого звена (в 77% случаев регулярно и в 23% – эпизодически) и отдельные работники (35% и 61% соответственно). Нередки случаи вовлечения в такую работу отделов продаж (54% и 39%) и индивидуальных клиентов (36% и 53%). Сравнительно незначительные размеры компаний не позволяют им обычно привлекать внешних научных сотрудников и специализированные отделы научных исследований.

Результаты форсайт-исследований малый бизнес использует в стратегическом планировании и для разработки инновационных направлений деятельности. Информация, полученная в ходе таких прогностических работ, находит применение также, чтобы модернизировать выпускаемую продукцию, выстраивать новые модели производственной деятельности, принимать ин-

вестиционные решения и в рисковом управлении, а также для раннего предупреждения о внешних угрозах бизнесу.

**Преграды регулярному форсайт-прогнозированию на малых и средних предприятиях** их руководство усматривает в ограниченных бюджетных возможностях и нехватке соответствующего персонала. Определённые сложности возникают также при практическом освоении результатов форсайта. В то же время эти предприятия, по мнению их руководства, не испытывают недостатка в ноу-хау, методической компетенции и в опыте кооперирования при прогнозировании. В целом их руководство осознаёт потребности компаний в прогностическом обеспечении. По крайней мере, оно выражает своё несогласие с бытующим мнением о том, что малому предпринимательству излишне отслеживать изменения в рыночной и деловой среде.

Оценки западных экспертов тенденций прогнозирования в сфере малого предпринимательства позволяют в целом сделать заключение о том, что корпоративный форсайт, понимаемый как процесс сбора, обобщения и освоения информации о будущем, проводится на регулярной основе, причём довольно умело, несмотря на известную простоту методики.

В качестве ответственных за форсайт-прогнозирование лиц выступают высшее руководство компаний и их отдельные служащие с подключением к этой работе сотрудников отделов продаж и клиентов. Это подтверждает тот факт, что главная цель «малого» корпоративного форсайта – поддерживать стратегическое планирование и продуктовые нововведения. Ограниченность бюджетных и кадровых ресурсов малых предприятий служат главными препятствиями для применения ими передовых методик корпоративных форсайт-исследований.

Обоснованными представляются, как показывают результаты опросов, суждения экспертов о довольно высокой потребности малого предпринимательства в форсайт-исследованиях. Причина заключается не столько необходимости долгосрочного планирования как такового, сколько в высокой скорости перемен рынка, деловой среды и поведения хозяйствующих субъектов. В то же время наблюдается определённая недооценка данной потребности как со стороны бизнеса, «прогностического» сообщества, так и со стороны лиц, принимающих политические решения, что сужает возможности развития малого биз-

неса.

Определённым узким местом форсайт-прогнозирования на малых предприятиях считают тот факт, что его реализация замыкается на высшем управленческом звене, напряжённый режим деятельности которого может негативно сказываться на результативности такой работы. Обоснованным в этой связи представляются рекомендации по передаче прогностических компетенций от руководства компании на уровень проблемных групп, стратегических подразделений или внешних консультантов.

Считают, что ограничения, заложенные в практике форсайт-исследований малым предпринимательством, могут существенно снизить действенность подобных предложений. Отсюда важным представляется осознание форсайт-сообществом его специфических потребностей в прогностических разработках и связанных с их выполнением проблем. Иными словами, в повестку дня ставится вопрос о приспособлении или адаптации инструментария и практики форсайта к требованиям малых и средних предприятий. В связи с этим считают необходимым упростить методику, используемую в прогнозировании, и в большей степени ориентировать его на конечные результаты. В реализации этих мер рассчитывают на поддержку со стороны пользователей форсайта, а также клиентов малого предпринимательства, предлагая рассматривать эту сферу бизнеса в качестве полигона для отработки нового поколения более прогнатичных, чем сегодня, концепций форсайта.

Совершенствования этой формы прогнозирования в значительной мере связывают с возможностями поддержки «малого» форсайта организационно-политическими мерами и развитием сотрудничества в данной области. Речь в этом случае не идёт, как полагают, о специально разработанных для малого предпринимательства перспективных моделях развития ситуации. Вклад третьей стороны мог бы состоять в предоставлении результатов прогнозирования развития отдельных регионов и стран на 5-10 лет вперёд, с тем намерением, чтобы малые фирмы могли использовать их в своих прогностических целях. Эффективным представляется также участие малого бизнеса в работе сетей прогностического обеспечения национального и международного уровней, а также привлечение в случае необходимости внешней экспертизы. Реализация всех этих мер не мыслится сего-

дня, однако, без проявления политической воли со стороны лиц, принимающих политические решения.

Представленный опыт форсайт-исследований можно рассматривать лишь в качестве первого этапа изучения потребностей и особенностей малого предпринимательства в области прогностического обеспечения своего развития. Следующие шаги, возможно, будут направлены на сравнительное изучение практики форсайтов, преследующих различные цели, чтобы выявить лучший опыт. Это в дальнейшем позволит разработать образцовые схемы прогностических работ для малого и среднего предпринимательства в зависимости от преследуемых ими намерений.

## **5. ПРОБЛЕМЫ ФОРСАЙТ-ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПУТИ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

Изучение современных методических подходов и практики форсайт-прогнозирования европейскими компаниями показывает, что оно сталкивается сегодня с комплексом проблем, которые можно сгруппировать по следующим направлениям.

**Методические проблемы.** Сравнительно слабая методологическая база, особенно в части количественного анализа и экономического моделирования, что снижает точность получаемых результатов.

### **Организационные и управленческие проблемы:**

– недостаточные информированность и масштабы распространения результатов форсайт-исследований среди участников соответствующих целевых групп;

– слабая проблемная ориентация форсайт-исследований и их нацеленность на конкретные результаты и реальные конечные продукты;

– неудовлетворительная адаптация форсайт-результатов, отражающих инновационную перспективу, к принятию конкретных управленческих решений;

– недочёты в установлении обратных связей между разработчиками и конечными потребителями форсайт-продукции, в результате чего снижается «обучающий» эффект для участников прогностических оценок;

– неточности в оценке и обосновании позитивного эффекта

прогностической деятельности на предпринимательскую активность.

**Сложности интеграции прогностической деятельности в корпоративную структуру.** Корпоративный форсайт оказывается часто чрезмерно фрагментированным (например, в отсутствие централизованных организационных структур и при наличии большого количества самостоятельных исполнителей) и излишне сегментированным (слишком высокая специализация и нескоординированность форсайт-исследований, что препятствует получению целостного перспективного видения).

Недостаточно широкое позиционирование форсайт-исследований в структуре компаний приводит к тому, что они ограничиваются проблематикой принятия решений преимущественно в сфере НИОКР, а не нацелены на решение задач корпоративного развития и стратегического планирования.

Сравнительно слабая интеграция форсайт-исследований в корпоративную культуру с использованием систем мониторинга, прогностических семинаров, оборота внутренней информационной и аналитической документации.

Центральной проблемой остаётся ограниченный менталитет высшего руководства компании, не обращающего должного внимания на необходимость формировать перспективное мышление.

**Отмечают также ряд иных проблемных упущений в форсайт-прогнозировании.** Прежде всего, указывают на отсутствие достаточно развитых как внутренних, так и внешних сетей компетенции в области прогностического обеспечения, которое влечёт за собой выполнение «двойной» работы и неэффективное использование полученных ранее результатов исследований.

Заостряют внимание также на занятость в данной сфере слишком большого количества «несертифицированных» специалистов, что в отдельных случаях затрудняет привлечение в проекты экспертов требуемого квалификационного уровня.

Кроме того, указывают на недостаточное использование возможностей по совместному рассмотрению различных аспектов микро, мезо и макросреды при форсайт-исследованиях. Отмечают также длительность таких исследований, высокую стоимость и сложности использования их результатов, а также не-

хватку времени. В целом же к главным препятствиям распространения данного инструмента относят организационные и политические проблемы, отсутствие необходимой законодательной базы, а также ощутимо высокие издержки.

В этой связи представляется очевидным, что, несмотря на растущую распространённость корпоративного форсайта, он пока ещё во многих случаях не находит адекватного приложения. Одну из важных причин этого видят в недостатках формулирования ясных целей и критериев эффективности таких исследований. Так, только в 30 из 40 опрошенных компаниях формулировались такие цели для форсайт-исследований, а в большинстве из оставшихся фирм отсутствовали как подобные целевые установки, так и чёткие критерии их успешной реализации. В целом же к последним эксперты относят стратегическую значимость и качество результатов, участие в проекте заинтересованных сторон, а также дисциплинарные, коммуникационные и культурные (поведенческие) аспекты реализации такого прогностического исследования. К менее существенным факторам относят наличные ресурсы, используемые в ней методы, качество информационных данных, а также эффективность прогностического процесса.

Высокое качество результатов и степень стратегического ориентирования эксперты относят, к так называемым «твёрдым» или решающим (неопровержимым) факторам (*hard factors*), определяющим эффективность поддержки процесса принятия решений. Все другие упомянутые выше критические показатели относятся к группе «мягких», менее значимых индикаторов.

**Дальнейшее совершенствование корпоративного форсайт-прогнозирования** видится европейским экспертам на путях разработки новых методических подходов и расширения предметных областей прогностических исследований.

**Новые методические подходы** к выполнению таких исследований, как полагают, должны предусматривать более внимательный учёт профессиональной ментальности конечных потребителей. Рекомендуют принимать во внимание, например, то обстоятельство, что управленческие компетенции и интересы высшего иерархического уровня управления ограничиваются преимущественно на определённых бизнес-ориентированных областях (финансы, банковская деятельность, маркетинг и др.),

а технологическую сферу часто считают весьма специфической, поэтому при разработке проекта советуют в максимальной степени ориентироваться на конечного потребителя прогноза, учитывать «язык клиента».

Считают важным также совершенствовать сотрудничество между различными участниками форсайт-исследований. Это позволит избежать излишних трудовых и материальных затрат и обеспечить более обширную базу данных для принятия решений. Ведь клиент-потребитель из одного сектора, к примеру, одновременно является и производителем для другой сферы и таким образом появляется возможность более полного охвата всей инновационной цепочки в ходе форсайт-проекта. Учитывая это обстоятельство, эксперты считают целесообразным разработать общую методику прогностических работ и ввести профессиональные стандарты для участников такого прогнозирования.

Рассматривая новые области возможного применения форсайт-прогнозирования, эксперты акцентируют важность использовать этот инструмент для долгосрочных разработок торговых марок и делового имиджа компаний. Особо выделяют перспективность его применения с учётом перспектив новых быстро развивающихся стран Восточной Азии (Китай, Индия) и других регионов.

## **ВЫВОДЫ**

Результаты обобщения опыта корпоративного форсайта в европейских странах не позволяют, к сожалению, сделать соответствующие конкретные рекомендации по развитию этого вида деятельности в предпринимательском секторе России, а также по её поддержке со стороны государства. Причина этого – отсутствие необходимых сведений для оценки прогностического обеспечения корпоративного сектора и его проблемных областей, что свидетельствует о крайне слабом, возможно, только эпизодическом использовании этого инструмента, особенно в его современных формах, крайне «закрытым» отечественным корпоративным сектором. Такая ситуация вполне естественна. Трудно ожидать спроса на такие работы, как и на нововведения вообще со стороны отечественного предпринимательства, которое в своей подавляющей части не представляет собой эффек-

тивного собственника и к тому же действует в высокомонополизированной и криминализированной рыночной среде. Следует учитывать и то обстоятельство, что современный форсайт – это инструмент инновационной экономики, и его использование в отечественном во многом псевдо-рыночном и далёком от инновационного хозяйстве, по определению, не может быть результативным.

Тем не менее, критическое осмысление позитивного европейского опыта всё же позволяет сформулировать некоторые, на наш взгляд, ключевые для освоения корпоративного форсайта общие предпосылки, на формирование которых следовало бы обратить внимание заинтересованных лиц и организаций в нашей стране.

Стимулы к освоению форсайта предпринимательским сектором появляются лишь в условиях конкурентной, немонополизированной и инновационной хозяйственной среды. Следовательно, в качестве наипервейшей предпосылки освоения современных форм и методов прогностической деятельности следовало бы назвать наличие таких конституирующих основ современного рыночного хозяйства, как эффективный собственник и конкуренция.

Корпоративный форсайт в Европе является лишь составной частью целой системы прогностического обеспечения на страновом и наднациональном уровнях, включая подсистемы его мониторинга и подготовки соответствующих кадров. Это определяет важность комплексного и системного подхода к прогностическому обеспечению инновационного развития в нашей стране. Данное обстоятельство имеет особое значение для освоения форсайт-исследований малым предпринимательством. Осуществляемые вне рамок прогностической системы или при её отсутствии и лишённые «прогностической подпитки» (аналитическая поддержка, обеспечение, передача опыта, результатов) с её стороны они заведомо окажутся малоэффективными. Соответственно, создание в нашей стране действенной национальной прогностической системы следует считать чрезвычайно важной задачей. Следует учитывать, что по точному замечанию нобелевского лауреата по физике Дениса Габор «Будущее нельзя

предсказать, но его можно изобрести»<sup>14</sup>. Поэтому вряд ли оправданным можно признать начавшееся формирование у нас прогностической системы на базе институтов преимущественно либеральной ориентации. Они получают сегодня подавляющий объём государственной поддержки, зарубежных грантов и широко привлекают для участия в проектах западных экспертов, но пренебрегают учётом альтернативных либеральным точек зрения видения будущего. В этом случае мы получим прозападное, а не национальное «изобретение» нашего будущего, к которому нам будет предназначено стремиться.

При слабых стимулах, низкой заинтересованности и ограниченных финансовых и аналитических возможностях прогностических работ в частном и общественном секторе, их поддержка со стороны государства представляется решающей. Следует помнить, что на корпоративные форсайт-исследования отдельные европейские компании могут расходовать более 5 млн евро, а каждая пятая (из опрошенных) – более 1 млн евро.

Государственное стимулирование становления и развития прогностического обеспечения может осуществляться в прямой и косвенных формах. Прежде всего, уместна прямая поддержка прогностической деятельности предпринимательства в рамках федеральных и местных программ. Кроме того, возможно ввести льготное налоговое обложение расходов, связанных с подготовкой и проведением Форсайт-проектов, включая их кадровую составляющую.

Всяческого стимулирования заслуживает деятельность фирм и организаций, оказывающих консультационные услуги в области прогнозирования. Их участие в государственных программах и проектах, связанных с прогностическим обеспечением, в качестве третьей стороны (наряду с государством и фирмой-грантополучателем) можно было бы, например, установить в качестве обязательного условия получения госконтракта. Это позволило бы полнее использовать научно-аналитический потенциал отечественных высшей школы и многочисленных научно-исследовательских организаций, в том числе и из состава РАН, и послужило бы упрочению взаимосвязей между наукой

---

<sup>14</sup> Цитата по: An Introduction to Corporate Foresight. ARUP7 London. 2017. P. 32.

и предпринимательством. В конечном счёте, такие действия содействовали бы созданию благоприятных предпосылок для практического освоения современной формы прогностического обеспечения – «открытого форсайта».

Прогностическую проблематику следует рассматривать в качестве одного из первостепенных приоритетов в деятельности организаций и ведомств, ответственных за формулирование и реализацию отечественной научно-технической, промышленной и инновационной политики. Особое внимание целесообразно уделять распространению ими результатов форсайт-проектов и передового опыта в этой области в деловой среде и в обществе в целом, используя, в частности, возможности подведомственных им институтов.

В целях освоения передового зарубежного опыта в прогностической деятельности важно налаживать партнерское взаимодействие с соответствующими фирмами и организациями, обладающими высокой компетенцией в этой области, прежде всего с теми из них, которые заняты выполнением прогнозных проектов на основе аутсорсинга и/или задействованы в системах прогностического обеспечения национального и регионального уровней.

## ОБ АВТОРЕ

**Циренщиков Вадим Сергеевич**, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, руководитель Центра по изучению инновационных систем и инновационной политики Института Европы РАН. С 1970 г. по 1988 г. работал на научных должностях в Институте мировой экономики и международных отношений Академии наук СССР. В Институте Европы работает с 1988 г. по настоящее время. Специалист в области мировой экономики, международных экономических отношений, экономической интеграции. Главное направление научных исследований – теория и практика инновационного развития. По данной и сопряженным с ней проблематикам опубликовал свыше 100 научных работ. Научную деятельность продолжительное время совмещал с преподаванием в ряде ведущих высших учебных заведений. Является экспертом РФФИ.

## ABOUT THE AUTHOR

**Tsirenschikov Vadim Sergeyeovich**, Doctor of Economics, professor, principal researcher, head of the Center for studying innovation systems and innovation policy of the Institute of Europe of RAS. From 1970 to 1988 he worked at scientific positions at the Institute of world economy and international relations of the Academy of Sciences of the USSR. At the Institute of Europe he works since 1988 till present. He is an expert in the field of world economy, international economic relations and economic integration. The main direction of his scientific research – theory and practice of innovation development. He published over 100 scientific works on given and related field of knowledge. Long time he combined his research work with activity as professor at a number of the leading Russian higher educational institutions. He is an expert of the Russian Fund for Basic Research.

**В 2017–2018 гг. были выпущены следующие  
доклады Института Европы**

336. В.С.Циренщиков. Евросоюз: прогностическая поддержка инноваций. ДИЕ РАН, № 336, М., 2017 г.
337. Трансформация партийно-политического ландшафта в странах Евросоюза в условиях кризиса. Часть I. Под ред. Б.П.Гуселетова (отв. ред.) и др. ДИЕ РАН, № 337, М., 2017 г.
338. Трансформация партийно-политического ландшафта в странах Евросоюза в условиях кризиса. Часть II. Под ред. Б.П. Гуселетова (отв. ред.) и др. ДИЕ РАН, № 338, М., 2017 г.
339. Испания в меняющемся мире. К 40-летию дипломатических отношений между Россией и Испанией. Под ред. В.Л.Верникова (отв. ред.) и др. ДИЕ РАН, № 339, М., 2017 г.
340. Современная Европа: 60 лет после Римских договоров. Часть I. Под ред. Е.А.Масловой, О.Ю.Потемкиной (отв. ред.) и др. ДИЕ РАН № 340, М., 2017 г.
341. Современная Европа: 60 лет после Римских договоров. Часть II. Под ред. Е.А.Масловой, О.Ю.Потемкиной (отв. ред.) и др. ДИЕ РАН № 341, М., 2017 г.
342. Вишеградская четвёрка в Европейском союзе: дилеммы конвергенции. Под ред. Л.Н.Шишелиной (отв. ред.) и др. ДИЕ РАН № 342, М., 2017 г.
343. Германия. 2016. Под ред. В.Б.Белова (отв. ред.) и др. ДИЕ РАН № 343, М., 2017 г.
344. Правительство Т. Мэй – год у власти. Итоги досрочных выборов 2017 г. Под ред. Е.В.Ананьевой (отв. ред.), Е.В.Дрожжиной. ДИЕ РАН № 344, М., 2017 г.
345. Экономические аспекты Брекзита. Под ред. А.И.Бажана (отв. ред.) и др. ДИЕ РАН № 345, М., 2017 г.
346. Н.Б.Кондратьева. Европейский союз: становление единого рынка. Монография. ДИЕ РАН № 346, М., 2017 г.
347. Выборы во Франции 2017 г.: итоги и перспективы. Под ред. В.Я.Швейцера (отв. ред.) и др. ДИЕ РАН № 347, М., 2017 г.
348. С.Н.Гончаренко. Черноморское экономическое сотрудничество: первые 25 лет. ДИЕ РАН № 348. М., 2018 г.
349. Современная Италия: старые проблемы, новые вызовы. Под ред. Е.А. Масловой (отв. ред.) и др. ДИЕ РАН № 349. М., 2018 г.
350. Е.В.Дрожжина. Европа и Россия: современность и перспективы. Вып. V. ДИЕ РАН № 350. М., 2018 г.
351. Будущее Европы: глобальные вызовы и возможные ответы. Отв. ред. Л.О.Бабынина. ДИЕ РАН № 351. М., 2018 г.

- «Reports of Institute of Europe» published in 2017–2018
336. V.S.Tsirenschikov. European Union: Prognostic Support of Innovations. Reports of the IE RAS, № 336, M., 2017.
  337. Transformation of the party and political landscape in European union countries in the period of crisis. Part I. Ed. by B.P.Guseletov and others. Reports of the IE RAS, № 337, M., 2017.
  338. Transformation of the party and political landscape in European union countries in the period of crisis. Part II. Ed. by B.P.Guseletov and others. Reports of the IE RAS, № 338, M., 2017.
  339. Spain in a changing world (for the 40<sup>th</sup> anniversary of diplomatic relations between Russia and Spain). Ed. by V.L.Vernikov and others. Reports of the IE RAS, № 339, M., 2017.
  340. Contemporary Europe: 60<sup>th</sup> anniversary of the Treaties of Rome. P. I. Ed. by E.A.Maslova, O.Yu.Potemkina and others. Reports of the IE RAS, № 340, M., 2017.
  341. Contemporary Europe: 60<sup>th</sup> anniversary of the Treaties of Rome. P. II. Ed. by E.A.Maslova, O.Yu.Potemkina and others. Reports of the IE RAS, № 341, M., 2017.
  342. The Visegrad Four in the European Union: Dilemmas of Convergence. Ed. by L.N.Shishelina and others. Reports of the IE RAS, № 342, M., 2017.
  343. Germany. 2016. Ed. by V.B.Belov and others. Reports of the IE RAS, № 343, M., 2017.
  344. May's Government – a Year in Power. Snap General Elections-2017 Results. Ed. by E.V.Ananieva, E.V.Drozhdzhina. Reports of the IE RAS, № 343, M., 2017.
  345. Brexit economic aspects. Ed. by A.I.Bazhan and others. Reports of the IE RAS, № 345, M., 2017.
  346. N.B.Kondratyeva. The European Union: shaping the single market. Monography. Reports of the IE RAS, № 346, M., 2017.
  347. Elections in France – 2017: Results and Perspectives. Ed. by V.Ya.Shveitser and others. Reports of the IE RAS, № 347, M., 2017.
  348. S.N.Goncharenko. Black Sea Economic Cooperation: the First 25 Years. Reports of the IE RAS, № 348, M., 2018.
  349. Modern Italy: old problems, new challenges. Ed. by E.A.Maslova and others. Reports of the IE RAS, № 349, M., 2018.
  350. E.V.Drozhdzhina. Europe and Russia: contemporary and perspectives. Part V. Reports of the IE RAS, № 350, M., 2018.
  351. The Future of Europe: global challenges and possible responses. Ed. by L.O.Babynina Reports of the IE RAS, № 351. M., 2018.

*Научное издание*

**В.С. Циренщиков**

**ПРОГНОСТИЧЕСКАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
ЕВРОПЕЙСКИХ КОМПАНИЙ**

Доклады Института Европы  
№ 352

Подписано в печать 19.04.2018. Формат 60×90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл.-печ. л. 3,63  
Тираж 200 экз. Заказ № 1310

Издательство «Нестор-История»  
197110 СПб., Петрозаводская ул., д. 7  
Тел. (812)235-15-86  
e-mail: [nestor\\_historia@list.ru](mailto:nestor_historia@list.ru)  
[www.nestorbook.ru](http://www.nestorbook.ru)

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в типографии издательства «Нестор-История»  
Тел. (812)235-15-86