

## ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ С «БУДУЩИМ» В ПРОЕКТНО-ПРОЦЕССНОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

© 2019 Павлова Аделия Вадимовна  
доктор экономических наук, профессор  
Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма

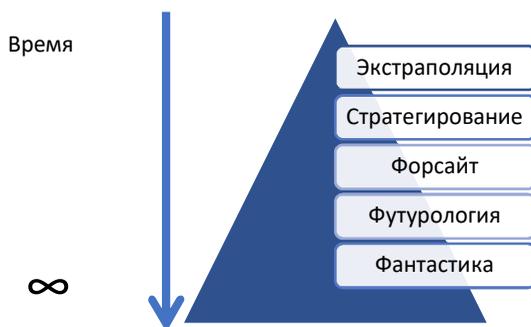
© 2019 Жабин Александр Петрович  
доктор экономических наук, профессор  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: 930895@list.ru, apzhabin@yandex.ru

В статье анализируются инструменты работы организаций с «будущим». Внимание сосредоточено на таком инструменте проектно-процессного управления как форсайт, систематизированы преимущества и ограничения его применения.

**Ключевые слова:** работа с «будущим», проектно-процессное управление, стратегирование, форсайт отраслей, форсайт компетенций, форсайт рынков, форсайт организации.

Современная практика управления организациями демонстрирует повышенное внимание к управлению «будущим», инструментам его прогнозирования, а иногда и «предсказания».

Наиболее распространенные инструменты работы с «будущим» приведены нами на рисунке. Пирамида построена по принципу временного горизонта.



**Рис. Инструменты работы с «будущим»\***

\* Систематизировано авторами.

Экстраполяция - анализ влияния достижений и ошибок на развитие ситуации в будущем.

Стратегирование, опираясь на знание законов изменений, способность реагировать на меняющуюся реальность, а также на многоаспектное описание существующей реальности, представляет собой сочетание процессов прогнозирования, планирования, и управление формированием будущего.

Форсайт, оценивает стратегические направления инновационного, социально-экономического развития, выявляет как стратегические разрывы, так и возможные технологические прорывы, которые могут оказывать воздействие на экономику и общество в среднесрочной и долгосрочной перспективах. Отличительной особенностью форсайта является использование совокупности методов экспертной оценки.

Футурология прогнозирует и моделирует будущие эволюционные процессы, как правило на основе цикличности тех или иных событий.

Фантастика же предполагает некое допущение в области науки (от физики и биологии до гуманитарных наук), которое может повлечь за собой определенный путь развития цивилизации.

Сегодня все перечисленные подходы существуют, развиваются и используются параллельно. Более того, результаты применения одних инструментов (например, экстраполяции) активно используются при работе с другими инструментами (например, в форсайте или футуристических прогнозах)<sup>1</sup>.

На наш взгляд, в проектно-процессном управлении организацией наиболее часто используются инструменты экстраполяции и стратегирования. Но также сформировался устойчивый запрос на инструменты форсайта.

В рамках подобных запросов очень часто звучит термин «форсайт».

Современные авторы не едины в своем мнении о том, что такое форсайт<sup>2</sup>.

Как правило, форсайтом называют технологию проведения групповой работы, направленной на формирование образа будущего компании, рынков, явления, а также разделяемого видения способов достижения этого будущего<sup>3</sup>.

Также под форсайтом понимают способ мышления, который состоит в движении «от будущего к настоящему», позволяющий находить нестандартные решения и определять точки необходимого приложения усилий.

Есть и более упрощенный взгляд, а именно как на конкретный документ или прогноз, становящийся неким руководством при принятии стратегических решений.

Однако, форсайт можно рассматривать и как способ организации деятельности компании, выстраивающей проекты изменений по продвижению к желаемому образу будущего.

В любых интерпретациях можно выделить базовые принципы форсайта.

Во-первых, будущее можно создать.

Во-вторых, будущее вариативно, не всегда зависит от прошлого опыта, а чаще зависит от момента принятия решения, создающего точку бифуркации, то есть состояние системы (коей является и организация), при котором малейшее

воздействие (решение) приводит к переходу системы на новый (другой) уровень и невозможности возвратиться в прежнее состояние.

В третьих, есть сферы, в которых невозможно построить прогнозы достаточной степени достоверности, но можно формировать сценарии поведения для различных вариантов.

На первый взгляд, базовые принципы форсайта отчасти противоречат друг другу, но именно это их свойство и создает резерв развития.

При этом есть важные вопросы, которые должен задавать себе руководитель при использовании такого инструмента как форсайт (как в прочем и при использовании любого другого инструмента работы с «будущим»), а именно:

- Каковы ограничения данного инструмента? Ограничения могут быть по объекту изучения, временному горизонту, масштабу явления, способу и месту применения результата.

- Как сделать так, чтобы, выполнив правильные технологические шаги, еще и получить правильный, то есть применимый в работе результат?

- Какие условия должны выполняться, чтобы и технология использования инструмента была строго соблюдена, и результат был адекватным?

- Как формируется образ будущего и насколько он объективен, то есть напрямую следует из построенной модели, а не подменен «между делом» на набор беспочвенных мечтаний? Что вообще является источником образов будущего?

- Какими знаниями, опытом, навыками, информацией должны обладать участники работы, чтобы сформировать рабочее представление о будущем организации?

- Насколько жестко должна соблюдаться технология использования данного инструмента?

При использовании такого инструмента как форсайта, где, в отличие от других подходов, работа строится на участии большого количества людей, ответы на эти вопросы становятся еще более критичными для получения результата.

Также при использовании форсайта необходимо учитывать, что работает управленческий, а не аналитический подход, то есть понимание трендов важнее знания о количественных изменениях обсуждаемых параметров. Активно используется дискуссионная и проектная логика, а также необходимы простые технологические шаги, позволяющее участвовать в форсайт-сессии любому сотруднику организации.

Очевидно, что форсайт, как любой инструмент, имеет свои преимущества и ограничения для использования, они были нами систематизированы и представлены в таблице.

Для целей проектно-процессного управления организаций особый интерес представляет отраслевой форсайт, форсайт рынков, форсайт как стратегирование для организации<sup>4</sup> и форсайт компетенций.

**Преимущества и ограничения использования форсайта  
в проектно-процессном управлении организацией**

<b>Преимущества использования</b>	<b>Ограничения использования</b>
Возможность получить отдачу от участия каждого сотрудника в проектировании будущего, ценность которой повышается если он сам занимает активную позицию и готов предпринимать шаги для реализации своего видения будущего.	Ограничения по численности участников сессии - качественные результаты обсуждений достигаются при числе участников сессии от 50 человек, когда есть возможность организовать обсуждение в 3-5 подгруппах с разных фокусов внимания, а потом сопоставить результаты групповой работы в единой карте будущего
Высокая скорость формирования желаемого образа будущего, стимулирование генерации инициатив по определению способов его достижения.	Ограничения по численности подгруппы - наиболее продуктивны подгруппы численностью от 7 до 12 человек
Невысокие издержки, которые организация несет на формулировку образа будущего и генерацию проектов изменений.	Возможно влияние «лоббистов» - стремление отдельных участников продавить собственное видение, а не договориться, игнорирование позиции группы
Высокая точность прогноза, обеспечиваемая тем, что авторы прогноза сами вовлекаются и делают это будущее более вероятным.	Возможно низкое качество подбора участников группы - отсутствие экспертов в областях, косвенно или напрямую влияющих на рассматриваемую область форсайта.
Высокий уровень масштабируемости, создающий условия для получения согласованного видения будущего масштабе организации, отрасли, государства и межгосударственных организаций	Риск симуляции работы с будущим, когда при выполнении формально всех технических шагов не осуществлена настоящая проблематизация и субъективизация.
	Малая активность участников
	Неверифицируемость данных.
	Преобладание качественных результатов над количественными

Отраслевой форсайт призван выявить место отрасли в общей системе производства благ и перечень критических технологий или форматов организации деятельности, которые могут развивать отрасль или, напротив, блокировать изменения в ней<sup>5</sup>.

Результатами отраслевого форсайта могут быть:

- предложения по формированию стратегий для новых отраслей или «пересборке» существующих стратегий развития;
- выявление разрывов между стратегиями и реальной деятельностью организации, согласование стратегий отдельных участников отрасли между собой;
- определение ключевых компетенций и специальностей, необходимых для долгосрочного развития отрасли, формирование образа образовательных программ, поддерживающих развитие;

- определение места отрасли в развивающемся рынке, в том числе относительно мировой повестки завтрашнего дня;

- определение перспективных продуктов, которые отрасль может освоить или от производства которых должна отказаться.

Особенность форсайта рынка состоит в том, что первоначально выявляется круг потребностей, которые пользователи будут удовлетворять теми или иными способами, затем анализируются способы организации среды по удовлетворению этих потребностей и только потом прогнозируются продукты и способы их производства.

Форсайт как стратегирование для организации обуславливает сдвиг типовых результатов в более «прагматичную», проектную зону:

- компании, получают в качестве результата отчеты по экспертизе и предложения по пересмотру существующих стратегий развития;

- компании получают возможность найти разрывы между стратегиями и реальной деятельностью, заполнить их проектами развития;

- компании получают согласованную между собственными агентами изменений дорожную карту на основе стратегии и набор рабочих групп для ее реализации;

- при руководителе компании с мышлением «из будущего» могут быть сформированы кадровый резерв или непосредственно «команда развития», деятельно разделяющая его образ будущего;

- идентификация места компании в развивающемся рынке и относительно мировой повестки завтрашнего дня;

- компании в результате работы получают возможность как позиционироваться во внешнем мире - на отраслевом или глобальном рынках, в мировой повестке, так и позиционировать свое внутреннее содержание - согласованные многоуровневые стратегии, реальные команды развития, проектные карты и инструменты;

Форсайт компетенций является вариантом отраслевого форсайта. Ключевое отличие - это фокус внимания не на технологиях и форматах работы, а на задачах, которые необходимо будет решать на рабочих местах<sup>6</sup>.

В результате формируется перечень компетенций, необходимых отраслям, рынкам и компаниям в будущем. Самым масштабным проектом в этом направлении является «Атлас новых профессий»<sup>7</sup> - пособие, которое позволяет подросткам и их родителям ориентироваться в выборе будущей профессии, а колледжам и вузам - задумываться о перспективных программах подготовки.

В целом же применение инструментов форсайта в проектно-процессном управлении организацией позволят вовлекать персонал в процесс принятия решений о необходимых изменениях, в разработку проектов и планов реализации данных изменений, снижая уровень его сопротивления.

---

<sup>1</sup> Строганова Я.С., Прогнозирование компетенций на основе методики форсайта // Я.С. Строганова, А.Н. Бейцер // Управление строительством - № 1(10) - 2018, С. 147-156

<sup>2</sup> Смирнов С.А. Прогноз и форсайт: две парадигмы будущего методологический аспект // С.А. Смирнов //

В книге: Мы продолжаем традиции российской статистики Материалы I Открытого российского статистического конгресса. 2015. С. 567-568.

<sup>3</sup> Алэн Д Форсайт-исследования: их проблемы и потенциал // Д. Алэн, А.М. Слинков // В сборнике: Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития Сборник материалов Международной научно-практической конференции. 2015. С. 306-309.

<sup>4</sup> Несмеянова У.В. Значение корпоративного форсайта в стратегическом управлении на предприятии // У.В. Несмеянова // В сб.: Наука. Технологии. Инновации - Материалы всероссийской научной конференции молодых ученых. 2014. С. 239-241.

<sup>5</sup> Пенькова И.В. Форсайт потребительского рынка // И.В. Пенькова, Э.С. Кислинг // Вопросы экономики и управления. 2015. № 2 (2). С. 90-94.

<sup>6</sup> Сидунов А.А., Влияние форсайт-менеджмента на формирование компетенций специалистов // А.А. Сидунов, Г.И. Сидунова // В сб.: Инновационные подходы к проблеме развития личности обучающихся в высшей школе: критерии, научно-организационные механизмы, координация Материалы Международной сетевой научной конференции Российской академии образования "Педагогика в пространстве социальных и антропологических наук". Ответственный редактор Я. Я. Кайль; ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный социально- педагогический университет», Факультет экономики и управления, Кафедра управления персоналом. 2015. С. 13-23.

<sup>7</sup> Атлас новых профессий // электронный ресурс - режим доступа: <http://atlas100.ru>.

## **TOOLS FOR WORKING WITH THE "FUTURE" IN THE DESIGN AND PROCESS MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION**

© 2019 Pavlova Adelia Vadimovna

Doctor of Economics, Professor

Volga State Academy of Physical Culture, Sports and Tourism

© 2019 Zhabin Alexander Petrovich

Doctor of Economics, Professor

Samara state University of Economics

E-mail: 930895@list.ru, apzhabin@yandex.ru

The authors analyze tools of organizations' work with the "future". Attention is focused on such a tool of project and process management as foresight, advantages and limitations of its application are systematized.

**Keywords:** work with the "future", project and process management, strategizing, foresight of industries, foresight of competences, foresight of markets, foresight of the organization.