



**ЧУЛОК
АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ**

директор Центра научно-технологического прогнозирования Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ 5.0: ЭПОХА ВОЗРОЖДЕНИЯ¹

Об истории планирования и стратегирования в современной России

По поводу жизненных циклов планирования надо понимать, в какой точке отсчета мы сейчас находимся. У нас сравнительно недавно слова «планирование» и «прогнозирование» считались практически ругательными, замшелыми. Это ассоциировалось с плановой советской экономикой либо с чем-то, что просто невозможно делать, потому что внешние условия высоко турбулентны. В 1990-х компании и общество говорили: «Какие прогнозы, какие планы? Нам бы выжить!» Фактически выживанием и занимались.

Начиная с 2010-х годов в условиях более стабильной макроэкономической обстановки, внутренней устойчивости у бизнеса и у общества начинает возрождаться интерес к будущему и системным методам его исследования, а не только к настоящему. Этот момент характеризуется попытками восстановить советские практики планирования или копировать зарубежные без должной адаптации к российским реалиям. При этом советская практика планирования, прогнозирования, модели были по некоторым направлениям очень даже неплохими. Отраслевое прогнозирование, системный анализ, теория решения изобретательских задач Альтшуллера (ТРИЗ) — это то, что наши зарубежные партнеры впитали, восприняли, поставив на рыночные рельсы и более продвинутые инструменты анализа, но с опорой на наши школы.

Итак, 10—12 лет назад у нас началось восстановление интереса к работе с будущим. Будущего перестали бояться. Государство выступило сильным драйвером

¹ По мотивам интервью специально для СоциоДиггера. Интервью брала Софья Балакирева, текст готовила Наталья Седова.

этого процесса, в 2006 году была утверждена первая концепция долгосрочного прогноза научно-технологического развития России на период до 2025 года на уровне Минобрнауки России. Мы тогда делали опрос руководителей компаний вместе с Российским союзом промышленников и предпринимателей по поводу горизонта планирования. Он был невелик — пять лет максимум, но все-таки присутствовал. В углубленных интервью мы спрашивали: «А как вы считаете, надо этим заниматься? Надо ли осуществлять долгосрочное планирование надо ли вкладываться в инновации?» (напомню, что эта тема в свое время непросто пришла, очень много было сделано, чтобы компании и общество поверили в инновации). Респонденты говорили, что им для конкурентоспособности нужно наращивать расходы на НИОКР, повышать инновационную активность, заниматься долгосрочным планированием, прогнозированием. Они это начинали осознать. Тогда компании, экспертное сообщество, общество начали новый этап в планировании, прогнозировании, но с сильным, лидирующим посылом государства. Одним из важных моментов стал майский указ президента от 07.05.2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике», в котором были заложены основы для формирования отечественной системы технологического прогнозирования и планирования. Годы с 2006 по 2012 стали важными, трансформационными.

Сейчас мы видим расцвет этого процесса. Кризисы действуют «на руку» тем, кто занимается прогнозированием, планированием, потому что экономические агенты и общество как один из экономических агентов начинают осознать, что надо всерьез заниматься работой с будущим. Поэтому сейчас наблюдается просто небывалый всплеск интереса к форсайтам, прогнозам, трендотчингу. Идет широкое развертывание интереса к будущему, к работе с будущим, к пониманию того, что будущего надо не бояться, с ним надо работать. И работать профессионально.

Думаю, в ближайшие три-пять лет у нас будет становление не только государственной системы стратегического планирования и прогнозирования (это уже происходит, все чаще эти слова входят в риторику многих политиков, президента), но и общество начнет работу с будущим. Не прогнозировать будущее, а именно работать с будущим — это очень важно. И, конечно, делать это надо на научно обоснованной базе. Во многих странах (в той же Великобритании, например) уже в школах начинают учить умению строить проекты, связанные с будущим. У нас тоже такие инициативы есть. Совсем недавно, например, закончился фестиваль «НАУКА 0+», в котором и я лично, и многие ведущие российские и международные ученые приняли участие.

Конечно, пандемия сильно трансформировала и восприятие человека, и восприятие бизнеса. Это отдельная тема у социологов и психологов, у них сейчас должен

наступить «золотой век» в части исследований с опорой на большие данные, нейротехнологии, предиктивную аналитику. К тому же концепция YOLO (You Live Only Once — один раз живем), которая приводит к тому, что люди начинают переосмысливать, хотят ли они жить как белка в колесе, работать до смерти в офисе, стали понимать конечность жизни и ее ценность. С другой стороны, многих будущее пугает, это тоже естественное ощущение. После пандемии располагаемые доходы населения снизились и не так быстро будут восстанавливаться. Но даже такие негативные тренды все равно стимулируют общество и компании чаще задумываться о профессиональной работе с будущим.

Недавно мы с Ассоциацией менеджеров России провели исследование «Форсайт будущего управленческих профессий». И там был вопрос о том, какие компетенции будут наиболее востребованы для эффективных топ-менеджеров через пять лет. Более половины высших руководителей назвали в этом качестве умение разрабатывать видение и умение объединить людей вокруг этого видения. Это важный маркер, показывающий, что общество и компании готовы к работе с будущим. Наиболее востребованный здесь навык — умение идентифицировать возможности в сложной, неопределенной среде — по сути — «русская смекалка». Если ее погрузить в правильные условия и создать ей правильные бизнес-модели, она может стать сильным инструментом конкурентоспособности. Успехи наших компаний за рубежом в том числе связаны с умением погрузить эту нашу смекалку в правильные экосистемы и бизнес-модели.



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера

О работе с будущим

С будущим важно работать научно обоснованно, должна быть сильная системная валидированная методология, которая включает разные группы методов: количественные методы и модели, методы работы с экспертным мнением (здесь форсайты во многом опираются на продвинутую социологию, и социология от форсайта тоже чему-то учится), работа с креативностью (выявление джокеров — событий с низкой вероятностью и масштабными эффектами, некоторые пандемию как раз к таким относят). Сочетание этих трех групп методов с анализом больших данных — это подход, позволяющий профессионально выявлять и идентифицировать глобальные тренды, формировать прогнозы, «дорожные карты».

Это делают крупные компании, но форсайт каждый может использовать для себя, для личностного развития. Например, мы со студентами MBA делаем «дорожные карты» личностного развития на базе форсайта, где они для себя определяют группу трендов, которые на них могут повлиять, выявляют, какие из них являются угрозой, какие — возможностями, определяют свои цели по разным жизненным срезам, в разных социальных ролях. Конечно, такие «карты» нужно обновлять, они должны быть динамическими. Нельзя один раз сделать форсайт и повесить его в рамочку. Его специфика именно в динамике, он должен вовлекать как можно большее количество стейкхолдеров, то есть тех, кто может повлиять на успешное достижение вашей цели. Во многих компаниях стимулируют формирование таких жизненных планов. Мне кажется, сегодня очень важно создавать правильную среду, экосистему внутри компании, а человеку — понимать, в какие экосистемы он вписывается. Это должно быть рутинной практикой, работать с будущим надо так же регулярно, как делать зарядку.

В развитии профессиональной работы с будущим важна роль личностей, учителей, университетов — это еще с 2000-х обсуждается в рамках так называемых тройных и четверных спиралей. Сегодня трансформируется концепция национальной инновационной системы как инструмента в борьбе за конкурентоспособность между странами, в ней рассматривается все большее количество равных игроков, включая ассоциации, фонды, кластеры. В этой конструкции роль университетов очень высока. В России запущена программа «Приоритет-2030» (достаточно серьезная, в том числе по масштабам финансирования), которая должна позволить вузам начать выполнять те многогранные роли, которые от них ожидают и общество, и бизнес, и наука. В университетах видят не только институт подготовки кадров и компетенций, но и «реакторы знаний», и проводников глобальных трендов. Это формирует новые требования к учителям (преподавателям), образ «учитель — ходячий учебник», надеюсь, уйдет в прошлое, учителя станут

вдохновлять, наставлять. А для этого и сама аудитория должна быть подготовлена. Здесь необходимо взаимное движение.

Если посмотреть на всю страну, то у нас здесь большие зоны роста. Как показывает Глобальный инновационный индекс, мы в 2021 году с 47-го места перешли на 45-е среди 132 стран. И мы очень радуемся, потому что до этого мы были все время на 47—48-м местах. Уровень инновационной активности компаний и организаций, по данным официальной статистики ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, в этом году составил 10,8%. Это радостная новость, потому что в прошлом году он был 9,1 (не 20, не 30 и не 50%, как в развитых странах). То же самое с наукой. Мы участвуем менее чем в 5% мировых исследовательских фронтов — быстрорастущих научных направлениях. У нас растет эта доля, почти на один процентный пункт, но «у них» значение этого показателя 50%, а мы радуемся, что у нас почти 5%. Эти показатели дают понимание тех контуров, в которых мы формируем будущее. Тем важнее использовать грамотные инструменты.

Сегодня мы находимся в такой точке перегиба, точке принятия решений. Счет идет на месяцы, от правильного решения очень многое зависит. Например, активно обсуждается ESG-повестка (Environmental, Social, Governance), с уст не сходят декарбонизация экономики, карбоновые налоги и т. п. Но это же не вчера возникло. Есть Прогноз научно-технологического развития России на период до 2030 года, он входит в пятерку мировых прогнозов, в его разработке принимало участие более двух тысяч экспертов. При его составлении, еще в 2014-м, мы говорили про значимость и важность экологической составляющей. Хорошо, что мы сейчас начинаем обращать на это внимание. Но важно переходить от реактивного восприятия трендов будущего к проактивному.

Здесь возрастает роль социологических и психологических практик, потому что может быть сколь угодно точный и научно обоснованный прогноз, но сделать его форсайтом может только вовлечение стейкхолдеров. Время прогнозов, сформированных в «высоких кабинетах», ушло, сейчас важно, чтобы были вовлечены те, кому в этих прогнозах жить и кому их реализовывать. Необходимо понимать паттерны поведения экономических агентов, потому что бизнес сегодня абсолютно многогранен, общество разнопланово, там развивается очень много разных трендов (например, старение общества, активное старение, там урбанизация, деурбанизация и проч.). Только с пониманием этих сложностей и того, чем эти экономические агенты дышат, какие у них стимулы, мотивы, как их можно вовлекать в формирование будущего, какие у них ожидания, какие у них возможности по участию и что они могут дать — только через эти знания можно выстраивать будущее вдоль тех направлений, которые определены на базе научно обоснованного форсайта.

Это, конечно, требует объединения специалистов. А мы знаем, что специалисты часто не видят другие научные школы, есть разрывы в коммуникации. Пришло время перестать друг друга не замечать, сплотиться вокруг борьбы с глобальными вызовами, показать пример того, как надо работать сообща. Как технари умеют работать с гуманитариями, как «физики» умеют работать с «лириками», как бизнес умеет работать с наукой, а наука с бизнесом, и все они вместе — с государством, обществом, регионами, образованием. Начать надо с себя, с экспертного сообщества, показать, как мы умеем объединяться. А дальше важно, чтобы и другие участники, и сама инновационная система эту склонность к коллаборации развивали и проявляли.

Основанием для такой коллаборации может быть только взаимный интерес. Государство для этого дает много возможностей, их надо уметь использовать. Бизнес тоже к этому открыт, многие компании поддерживают исследования в сфере работы с будущим. То есть у нас есть отдельные элементы, которые надо связать в единую динамическую экосистему. Это архиважная задача ближайших месяцев и лет.



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера