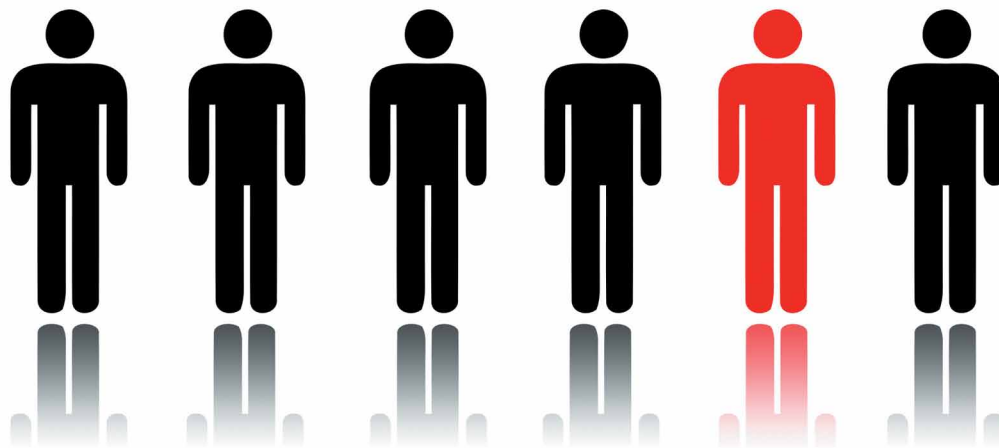




ДОСЬЕ

Геннадий Константинов - доктор физико-математических наук, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента НИУ ВШЭ, директор Центра корпоративного управления НИУ ВШЭ. Консультант в области стратегического менеджмента и корпоративного управления. Исследует проблемы системного мышления и конкуренции в условиях новой экономики. С 1993 года является российским консультантом Института Всемирного банка. Автор более 50 публикаций по стратегическому менеджменту и корпоративному управлению.



Одна из общепринятых аксиом бизнеса гласит: для того чтобы добиться успеха в настоящем, необходимо беспокоиться о будущем. Исходя из этой очевидной истины, руководители многих крупных компаний налаживают в своих фирмах работу систем прогнозирования и стратегического планирования. Что нужно учитывать для ухода от столкновений с будущими трудностями в условиях, когда прогнозы часто дают сбой, какие стратегии развития компаний следует выбирать – рассказывает признанный эксперт в области стратегического менеджмента и корпоративного управления, профессор Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ Геннадий Константинов.

КЛЮЧИ К СТАБИЛЬНОМУ «ЗАВТРА»

Д.: – В чем особая острота и актуальность темы стратегического менеджмента?

Г.К.: – Учиться стратегическому мышлению сегодня, когда во всем мире идет интенсивная трансформация самого понимания бизнеса, руководителям российских компаний просто необходимо. В условиях этих глобальных перемен Россия находится в довольно выгодном положении, и этот момент необходимо использовать. У нас нет разры-

ва с остальным миром в плане адаптации к будущим изменениям, но напротив, эти изменения могут позволить нам «перескочить» определенные этапы развития, которые проходили большинство стран Запада.

Д.: – Какие ключевые факторы влияют на изменение бизнес-моделей уже сегодня?

Г.К.: – Наибольшее влияние на трансформацию бизнеса сегодня оказывает развитие информационных технологий. Если раньше возможности электронных коммуникаций использовались для совершенствования уже существующих моделей бизнеса индустриальной эпохи, то сегодня наблюдается переход к новому этапу. Мы видим, что информационные технологии начинают создавать радикально новые модели ведения бизнеса,

чрезвычайно отличающиеся от всего того, с чем мы привыкли иметь дело в течение многих лет. Наглядным примером является формирование сетевых бизнес-моделей, ряд звеньев в цепи создания потребительских ценностей которых работает при помощи социальных сетей (то есть за счет привлечения в процесс коллектива людей, не являющихся сотрудниками компании). Одной из форм таких моделей является краудсорсинг, в рамках которого часть полномочий по разработке конечного продукта делегируется самим потребителям. Сегодня эта тенденция активно развивается и демонстрирует свою эффективность в самых разных сферах. Внешние силы часто способны решать те или иные задачи не только гораздо дешевле, но и качественнее. Например, в исследованиях разного рода, в том числе маркетин-



ВЫЗОВ ВРЕМЕНИ

Технологическая сингулярность — гипотетический момент, по прошествии которого, по мнению сторонников данной концепции, технический прогресс станет настолько быстрым и сложным, что окажется недоступным пониманию. В научном сообществе вопрос о достоверности концепции, времени наступления и темпах роста технологических изменений является дискуссионным. Экстраполяция некоторых тенденций показывает, что сингулярность может произойти к 2020 году; возможно, эту дату следует пересмотреть и приблизить до 2018-го или даже 2016 года, если полагаться на самую последнюю оценку Дэни Эдера (Dani Eder) того, что время удвоения мощности компьютеров упало до 9 месяцев к сентябрю 2002 года, — и она должна быть очень внезапной, что характерно для природы гиперэкспоненциальной кривой.

говых. Опыт таких крупных и известных проектов, как «Википедия», показал, что люди могут бесплатно и организованно работать на добровольных началах. Бизнес должен понимать, что такие возможности представляют собой ценный ресурс, который необходимо использовать.

Д.: — То есть, на ваш взгляд, выбирая стратегию дальнейшего развития фирмы, едва ли не в первую очередь следует подумать о краудсорсинге? И это актуально для разных направлений бизнеса?

Г.К.: — Да, с поправками на специфику. Современный бизнес должен трансформироваться в определенные технологические платформы, в рамках которых будет возможно взаимодействие множества свободных агентов. В этом случае он будет живым и «оперативным». Хорошим и наглядным примером является решение компании Apple открыть свою платформу для размещения приложений, написанных вовне, или принцип работы любой социальной сети в Интернете. Ярким и весьма успешным российским примером краудсорсинговой модели является проект LinguaLeo, представляющий собой веб-сервис для изучения и практики английского языка, развившийся на принципах краудсорсинга. За три года существования создатели ресурса добились привлечения на площадку около трех миллионов пользователей, что обеспечивает немалую годовую при-

Таким образом, мир становится все более и более сложным, быстрым и взаимосвязанным, а число людей, способных эффективно работать в такой ситуации, стремительно уменьшается. Если наше мышление отстает от технологий, то можно уверенно сказать, что бизнес уже имеет возможность почувствовать этот разрыв на практике.

Д.: — Каким образом компании могут решать эту проблему?

Г.К.: — Главный мотивирующий фактор привлечения и удержания того небольшого числа

быль. Это наглядная иллюстрация того, что принцип краудсорсинга эффективен не только в различных общественных проектах, но и в бизнесе.

Д.: — К каким основным проблемам должен быть готов бизнес в перспективе глобальных изменений?

Г.К.: — Мне кажется, что проблема квалифицированных кадров будет ключевой для любого бизнеса в ближайшее время. Нужных для дела людей сегодня просто не найти, тогда как ненужные — не нужны. И такая ситуация будет только усугубляться. Дело в том, что сегодня мы вплотную сталкиваемся с таким явлением, как технологическая сингулярность. Технический прогресс постоянно ускоряет сам себя, в то время как ускорения трансформации социальных институтов и способа мышления людей во всем мире не происходит.

ИНЫМИ СЛОВАМИ

Краудсорсинг (англ. crowdsourcing, crowd — «толпа» и sourcing — «использование ресурсов») — передача некоторых производственных функций неопределенному кругу лиц, решение общественно значимых задач силами добровольцев, часто координирующих при этом свою деятельность с помощью информационных технологий. Термин впервые введен писателем Джеффом Хау (Jeff Howe) и редактором журнала Wired Марком Робинсоном (Mark Robinson) в июне 2006 года. В то время как при аутсорсинге работа отсылается за пределы компетенции компании профессиональным исполнителям за определенные деньги, в краудсорсинге оплата не практикуется вовсе или же она невелика. Всю необходимую работу делают неоплачиваемые или малооплачиваемые специалисты-любители, тратящие свое свободное время на создание контента, решение проблем или даже на проведение исследований и разработку. Это направление создано в расчете на предполагаемое желание потребителей бесплатно или за небольшую цену поделиться своими идеями исключительно из интереса увидеть эти идеи воплощенными.

СОВРЕМЕННЫЙ БИЗНЕС ДОЛЖЕН ТРАНСФОРМИРОВАТЬСЯ В ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПЛАТФОРМЫ, В РАМКАХ КОТОРЫХ БУДЕТ ВОЗМОЖНО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МНОЖЕСТВА СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ. В ЭТОМ СЛУЧАЕ ОН БУДЕТ ЖИВЫМ И «ОПЕРАТИВНЫМ»

компетентных специалистов, в которых бизнес нуждается сегодня, — это интересные задачи. Деньги имеют значение, но это отнюдь не самый главный момент. Зарплатой человек может только быть недоволен, тогда как доволен он обычно бывает интересной работой. Эту закономерность американские эксперты выявили еще в середине прошлого века.

Сергей Вишняков