

М. І. Бублик,

*д. е. н., професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Інститут економіки і менеджменту*

Національного університету "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2403-0784>

В. В. Лакіза,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Інститут економіки і менеджменту*

Національного університету "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6764-8536>

Я. Я. Шпарик,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7428-1701>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.20.27

КОНЦЕПЦІЯ "ФОРСАЙТ" У РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

M. Bublyk,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and International Entrepreneurship,
Lviv Polytechnic National University

V. Lakiza,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and International Entrepreneurship,
Lviv Polytechnic National University

Ya. Shparyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Ivan Franko National University of Lviv

THE CONCEPT OF FORESIGHT IN THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT

Метою наукового дослідження є поглиблення розуміння концепції "форсайт" в розвитку стратегічного управління, представлення основних структурних елементів концепції "форсайт".

Розглянуто поняття "форсайт" з різних поглядів наукових шкіл. Трактують дефініції "форсайт" доцільно розглядати через такі ознаки: зусилля в дослідженні довготермінових перспектив розвитку науки, технологій, економіки і суспільства; планування дій на основі суджень про майбутнє; процес формування спільного сприйняття трендів; баланс між різними джерелами аналізу та набуття знань; створення цінності через доступ до стратегічного потенціалу; орієнтація на процес збору інформації.

Виділено основні структурні елементи концепції "форсайт" за такими критеріями, як мета, принципи, завдання, виконувані функції, об'єкт, суб'єкти застосування концепції, сфери застосування, інструменти форсайт-досліджень, форми використання та види форсайту-досліджень.

Проведено аналіз зарубіжного досвіду застосування форсайт-досліджень і реалізацію форсайт-проектів в Україні. Запропоновано заходи для поширення форсайт-досліджень в Україні. Встановлено, що концепція "форсайт" активно може бути залучена до управління стратегічним потенціалом бізнесу. Виокремлено напрями для ефективного використання форсайту в управлінні стратегічним потенціалом. Виділено сфери, в яких форсайт-дослідження можуть привести до змін у стратегічному управлінні.

Both scholars and practitioners generally recognize the vision of strategic management as a process of predicting the future through the formation and implementation of strategies. One of the manifestations of forecasting possible directions of business development in the theory and practice of strategic management in recent decades has been the use of the universal methodological concept of foresight.

The purpose of the research is to deepen the understanding of the foresight concept in the development of strategic management and to present the main structural elements of the foresight concept.

The concept of "foresight" from different points of view of scientific schools has been considered. The interpretation of the definition of "foresight" should be considered through the following features: efforts to study the long-term prospects for the development of science, technology, economy and society; planning actions based on judgments about the future; the process of forming a common perception of trends; balance between different sources of analysis and knowledge acquisition; value creation through access to strategic potential; focus on the process of information gathering

The main structural elements of the foresight concept are allocated according to the following criteria: purpose, principles, tasks, functions performed, object, subjects of application of the concept, areas of application, tools of foresight research, forms of use and types of foresight research.

An analysis of foreign experience in using foresight studies and implementing foresight projects in Ukraine was conducted. Measures for the dissemination of foresight studies in Ukraine have been proposed. It has been established that the foresight concept can be actively involved in managing the strategic potential of the business. In general, these are two interrelated processes that can help businesses achieve their long-term goals. Foresight can help a business manage its strategic potential by providing information on prospects and indicative areas of activity. Areas for effective use of foresight in strategic potential management have been identified. Areas in which foresight research can lead to changes in strategic management have been identified.

Ключові слова: форсайт, розвиток, стратегічне управління, управління стратегічним потенціалом, організація, бізнес, зміни, стратегічні цілі.

Key words: foresight, development, strategic management, strategic potential management, organization, business, changes, strategic goals.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Турбулентність і стрибкоподібні зміни є одними з основних характеристик сучасного світу. Вони ускладнюють прогнозування майбутнього і вимагають від організацій більшої гнучкості та адаптивності. Стан підвищеної невизначеності та нестабільності в оточенні організації розглядається теорією стратегічного управління як зовнішні ситуації, що вимагають від неї реакції, адаптованої до сили та рівня новизни змін у зовнішньому середовищі [1].

Загальноновизнаним як серед науковців, так і серед практиків є бачення стратегічного управління як процесу передбачення майбутнього через формування та реалізацію стратегій. Однак, оптимальний вибір інструментарію побудови та впровадження стратегій залишаються ще й досі дискусійним.

Одним із проявів прогнозування можливих напрямів розвитку бізнесу в теорії та практиці стратегічного управління в останні десятиліття стало використання універсальної методологічної концепції форсайту.

Розвиток і використання концепції форсайту безпосередньо пов'язане з сучасними вимогами стратегічного управління. Методи, що використовуються в проєктах і отримали загальну назву форсайт, є найбільш ефек-

тивними інструментами вибору пріоритетів у сфері науки та техніки, ринків і технологічних сфер, а згодом — у значно ширшому колі проблем соціально-економічного розвитку країни, різних сфер економіки, розвитку бізнесу тощо.

АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Глибокий аналіз форсайт-досліджень можна знайти у наукових працях зарубіжних економістів, таких як Мартін Б. [2], Майлз І. [3], Кінан М. [3], Рорбек Р. [4], Баттістелла К. [5], Хуйзінга Е. [5], Герауд Ж.-А. [6], Кульс К. [6]. Відомими дослідниками форсайту в Україні є Поплавська Ж. [9], Кузнєцова Л. [10], Білоцерківець О. [10]. Зазначені науковці проводять досить інтенсивні теоретичні та практичні дослідження концепції "форсайт". Однак, ще й досі необхідне поглиблене вивчення форсайт-технології та її інструментарію для розвитку стратегічного управління на усіх ієрархічних рівнях системи менеджменту.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою наукового дослідження є поглиблення розуміння концепції "форсайт" в розвитку стратегічного

Таблиця 1. Трактуювання дефініції "форсайт"

Автор	Ознаки	Форсайт –
Martin B.	зусилля в дослідженні довготермінових перспектив розвитку науки, технологій, економіки і суспільства	здійснювані на систематичній основі зусилля з дослідження довготермінових перспектив розвитку науки, технологій, економіки і суспільства з метою виявлення стратегічних сфер наукових досліджень і нових зароджуваних технологій, які з високим ступенем ймовірності принесуть значний економічний і соціальний ефект [2]
Miles, I., & Keenan, M.	орієнтація на процес збору інформації	орієнтований на дію, систематичний і партисипативний процес збору інформації про майбутнє [3]
Rohrbeck R.	баланс між різними джерелами аналізу та набуття знань	аналіз минулого, теперішнього і майбутнього, намагання балансувати між різними джерелами аналізу та набуття знань, щоб допомогти корпоративній стратегічній розвідці у «всіх часових горизонтах стратегічного планування» [4]
Rohrbeck R, Battistella C, Huizingh E	створення цінності через доступ до стратегічного потенціалу	створення цінності, надаючи доступ до критично важливих ресурсів, випереджаючи конкуренцію [5]
Heraud J.A. і Cuhls K.	процес формування спільного сприйняття трендів	процес побудови спільного сприйняття трендів у тривалій перспективі, якому притаманна систематичність [6]
Cambridge Dictionary, Collins English Dictionary	планування дій на основі суджень про майбутнє	- здатність правильно судити про те, що станеться в майбутньому, і планувати свої дії на основі цих знань: мати передбачливість [7] - здатність бачити, що може статися в майбутньому, і вживати відповідних заходів [8]

управління, представлення основних структурних елементів концепції "форсайт".

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "форсайт" не має чіткого відповідника в іноземних наукових джерелах, а ототожнення цієї дефініції із такими явищами, як прогнозування, передбачення чи планування не цілком досконало відображає зміст.

Форсайт спрямований передусім на визначення й оцінювання майбутніх потреб, можливостей і загроз, які пов'язані з соціальним та економічним розвитком, і підготовки відповідних дій з випередженням науково-технічного прогресу [2]. Трактуювання дефініції "форсайт", що розглядається різними авторами, варто розглядати через такі ознаки: зусилля в дослідженні довготермінових перспектив розвитку науки, технологій, економіки і суспільства; планування дій на основі суджень про майбутнє; процес формування спільного сприйняття трендів; баланс між різними джерелами аналізу та набуття знань; створення цінності через доступ до стратегічного потенціалу; орієнтація на процес збору інформації (таблиця 1).

Як сам форсайт, так і його результати використовувались насамперед в контексті способу формування, а потім реалізації науково-технічної та інноваційної політики держави, а також обговорення та визначення майбутнього [2]. Сучасні наукові школи розглядають форсайт більш ширше, як сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку країни, сфер економіки, бізнесу, суспільства у перспективі 10—20 років [10]. Однак, з таким баченням форсайту можна погодитися лише частково, в контексті використання сценарних методів.

Основною метою форсайту є підтримка ухвалення стратегічних рішень через підготовку та створення аль-

тернативних сценаріїв розвитку, у яких кожен варіант майбутнього залежить від рішень, які ухвалюються сьогодні [9]. Тобто, форсайт спрямований не стільки на передбачення, а на розуміння подій і є інструментом розвитку культури мислення про майбутнє в суспільстві.

Основні структурні елементи концепції форсайт наведені у таблиці 2.

Форсайт може бути використаний у різних сферах, включаючи бізнес, освіту, науку, технології, державне управління та в різних формах, таких як тематичні, сценарні, інноваційні дослідження.

Так, форсайт-дослідження широко розповсюджені в ЄС. Європейська комісія (ЕК) підтримує форсайт-дослідження в рамках різних програм, таких як Horizon Europe, Erasmus+ і Horizon Europe [11]. За даними Європейської мережі моніторингу форсайту, у 2010 році у світі налічувалося 2000 форсайт-проектів, а у 2023 році — близько 100 000 форсайт-проектів [12]. Більшість таких проектів здійснюється в розвинених країнах, таких як США, Європа, Японія та Китай. Однак, форсайт-дослідження також проводяться в країнах, що розвиваються. Форсайт-дослідження використовуються в ЄС у різних сферах, включаючи науку і технології, економічну, соціальну і зовнішню політику. У ЄС також існує низка національних і регіональних центрів форсайту, які проводять дослідження з метою прогнозування майбутніх змін і формування стратегій для досягнення бажаного майбутнього. Наприклад, уряд США провів форсайт-дослідження з метою прогнозування майбутніх тенденцій у сфері технологій, Європейська комісія розробила форсайт-проект з метою розроблення стратегії для досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, компанія Google здійснила форсайт — дослідження з метою розробки нових продуктів і послуг для ринку майбутнього [11].

Таблиця 2. Основні структурні елементи концепції форсайт

№	Критерії	Характеристика
1	Мета	Підтримка ухвалення стратегічних рішень через підготовку і створення альтернативних сценаріїв розвитку, у яких кожен варіант майбутнього залежить від рішень, які ухвалюються сьогодні.
2	Принципи	- Проактивність. Форсайт спрямований на майбутнє, а не на минуле або сьогодні. - Системність. Форсайт розглядає майбутнє як систему, яка складається з взаємопов'язаних елементів. - Інтегрованість. Форсайт інтегрує різні точки зору та підходи для отримання більш повної картини майбутнього. - Участь. Форсайт передбачає участь широкого спектру стейкхолдерів для забезпечення інклюзивності та залучення знань і досвіду різних людей. - Еволюційність. Форсайт є динамічним процесом, який постійно розвивається й адаптується до змін у середовищі.
3	Завдання	- Виявлення потенційних ризиків і можливостей. Форсайт може допомогти виявити потенційні ризики та можливості, які впливатимуть на діяльність підприємства, організації чи уряду. - Формування стратегічних цілей. Форсайт дає можливість формувати стратегічні цілі, які відповідають інтересам і цілям людини, бізнесу, країни тощо. - Розроблення стратегій. Форсайт сприяє налагодженню процесу розроблення стратегій, які допоможуть досягти бажаного майбутнього.
4	Виконувані функції	- Прогнозувальна. - Організаційна (для формування стратегій, залучення широкого спектру учасників). - Інтеграційна (для об'єднання знань і досвіду з різних сфер).
5	Об'єкт	Майбутнє (зміни, тенденції, ситуація, явища, події тощо).
6	Суб'єкти застосування концепції	Будь-які особи, підприємства, академічні установи, державні та недержавні інституції, які хочуть прогнозувати майбутні зміни і формувати стратегії для досягнення бажаного майбутнього.
7	Сфери застосування	Форсайт може бути використаний у різних сферах, включаючи бізнес, освіту, науку, технології, державне управління тощо.
8	Інструменти форсайт-досліджень	- Інструменти для збору та аналізу інформації про поточні умови та тенденції: скринінг, аналіз трендів, аналіз сценаріїв. - Інструменти моделювання для створення моделей, які описують майбутнє: моделювання систем, моделювання поведінки, метод Делфі, методи критичних технологій, експертні панелі, багатокритеріальний аналіз, ігрове моделювання, регресійний аналіз, прогнозна екстраполяція тощо. - Інструменти візуалізації для представлення інформації в візуальній формі: карти трендів, прогнозні діаграми.
9	Форми використання	- Тематичні дослідження, що фокусуються на певній темі, наприклад, на технологічних тенденціях або змінах у споживчих настроях. - Сценарні дослідження як сценарії майбутнього, які засновані на різних припущеннях. - Інноваційні дослідження, які спрямовані на розроблення нових ідей і технологій.
10	Види	- Міжнародний, національний, регіональний (територіальний), галузевий, корпоративний (стратегічний). - Висхідний, спадний. - Технологічний, соціальний.

Джерело: складено на основі [2—6; 9; 10].

Форсайт-дослідження в Україні не є настільки поширеними, як у розвинених країнах. Однак, в останні роки спостерігалось зростання інтересу до форсайту в Україні. Уряд України реалізовував низку форсайт-проектів, таких як: Національна стратегія розвитку України до 2030 року (проект, що спрямований на розроблення стратегії розвитку України на довготермінову перспективу), програма "Дія. Цифрова економіка" (проект, що зорієнтований на розвиток цифрової економіки в Україні).

Для того, щоб форсайт-дослідження стали більш поширеними в Україні, необхідно: розвивати нормативно-правову базу, яка б сприяла здійсненню форсайт-досліджень; створювати центри форсайту, які б провели дослідження та консультації з питань форсайту; популяризувати форсайт.

Наприклад, бізнес може використовувати форсайт-дослідження для прогнозування попиту на власні товари чи послуги в майбутньому та розроблення стратегії для задоволення попиту і зростання продажів; прогнозування зміни технологій і формування стратегії для адаптації до інновацій, підтримки конкурентоспромож-

ності; прогнозування зміни попиту споживачів і розроблення стратегії для задоволення їхніх потреб та зростання клієнтської бази.

Концепція "форсайт" активно може бути залучена до управління стратегічним потенціалом бізнесу. Загалом це два взаємопов'язані процеси, які можуть допомогти бізнесу досягти своїх довготермінових цілей.

Управління стратегічним потенціалом бізнесу — це процес розвитку та реалізації стратегічних можливостей для досягнення стратегічних цілей [1].

Форсайт може сприяти бізнесу в процесі управлінні стратегічним потенціалом, надаючи інформацію про перспективи та орієнтовні напрями діяльності. Ця інформація може бути використана для:

— Виявлення потенційних ризиків для бізнесу, які можуть вплинути на їхню діяльність, що сприятиме розробленню стратегії з метою пом'якшення чи уникнення ризиків.

— Виявлення потенційних можливостей, які можуть слугувати підставою для досягнення бізнес-цілей та розроблення стратегії з використання можливостей.

— Формування стратегічних цілей. Форсайт може допомогти підприємствам сформулювати стратегічні цілі, які відповідають їхнім довготерміновим інтересам.

— Розроблення стратегій для досягнення перспективних цілей і вироблення превентивних заходів.

— Управління змінами. Організації мають змогу ефективно управляти змінами, які відбуваються в їхньому середо-

вищі.

З метою ефективного використання форсайту в управлінні стратегічним потенціалом бізнесу необхідно звернути увагу на такі заходи:

— Інтегрування концепції форсайту у стратегічний процес. Форсайт повинен бути частиною стратегічного процесу розвитку бізнесу. Це допоможе використовувати інформацію про майбутнє для формування стратегій та оптимального досягнення сформульованих цілей.

— Використання різних методів форсайту. Не існує єдиного правильного способу проведення форсайту. Важливо використовувати різні методи форсайту, щоб отримати найбільш повну картину майбутнього.

— Залучення широкого спектру стейкхолдерів. Форсайт повинен бути інклюзивним процесом, який залучає широкий спектр зацікавлених осіб. Це дасть змогу отримати різні точки зору і розробити більш ефективні стратегії.

Форсайт-дослідження можуть привести до змін у стратегічному управлінні в таких сферах:

— Зростання орієнтації на майбутнє. Форсайт може допомогти організаціям перейти від орієнтації на минуле і сьогодення до орієнтації на майбутнє.

— Збільшення інклюзивності. Форсайт дає змогу організаціям залучити широкий спектр стейкхолдерів до процесу стратегічного управління та управлінні стратегічним потенціалом.

— Збільшення гнучкості. Форсайт сприяє організаціям у формуванні гнучкості й адаптивності до змін.

ВИСНОВКИ

Форсайт є важливим інструментом для розвитку стратегічного управління, оскільки дає змогу краще зрозуміти майбутнє і розробляти стратегії розвитку. Форсайт може бути використаний для прогнозування майбутніх змін у різних сферах, включаючи економіку, технології, політику, суспільство тощо. Форсайт також може бути використаний для адаптування бізнесу до майбутніх змін і досягнення стратегічних цілей. Форсайт-дослідження в Україні все ще перебувають на ранній стадії розвитку. Однак, в останні роки спостерігалось зростання інтересу до форсайту в Україні. В сучасних умовах, державна влада має змогу краще зрозуміти майбутнє і розробити стратегії, які дадуть змогу країні досягти соціально-економічних цілей, відображених у національних програмах і концепціях.

Форсайт можна розглядати як важливий компонент стратегічного управління. Він дає змогу організаціям краще розуміти майбутнє і розробляти стратегії, які допоможуть їм досягати довготермінових цілей. Форсайт може бути використаний на різних етапах стратегічного управління та управління стратегічним потенціалом. У результаті використання форсайту бізнес має можливість покращити діяльність для досягнення успіху в майбутньому, знизити ризики і втрати, більш ефективно використовувати стратегічний потенціал і конкурувати на ринку.

Література:

1. Денисенко М.П., Юринець З.В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 1. С. 67—75.

2. Martin B. Foresight in Science and Technology. Technology Analysis and Strategic Management. 1995. № 2 (7). P. 139—168.

3. Miles I., Keenan M. Practical guide to regional foresight in the UK. Luxembourg: European Communities, 2002. 128 p.

4. Rohrbeck R. Corporate foresight: towards a maturity model for the future orientation of a firm. Germany: Technical University of Berlin, 2011. 112 p.

5. Rohrbeck R., Battistella C., Huizingh E. Corporate foresight: an emerging field with a rich tradition. Technol Forecast Soc Chang. 2015. № 101. P. 1—9

6. Heraud J.-A., Cuhls K. Current Foresight Activities in France, Spain and Italy. Technological Forecasting and Social Change. 1999. № 60. P. 55-70

7. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/foresight>

8. Collins English Dictionary. URL: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/foresight>

9. Поплавська Ж. В. Вдосконалення стратегічного управління шляхом використання концепції Foresight. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 120—123.

10. Кузнєцова Л., Білоцерківець О. Форсайт в Україні: проблеми організації в контексті світової практики. Економіка і прогнозування. 2021. № 1. С. 127—143.

11. European Foresight Platform. 2023. URL: <http://www.foresight-platform.eu/>

12. Foresight. European Union. 2023. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/foresight_en

References:

1. Denysenko, M. P. and Yurynets, Z. V. (2022), "Formation of teams of specialists and their role in economic development and strategic business management", Journal of Strategic Economic Research, vol. 1, pp. 67—75.

2. Martin, B. (1995), "Foresight in Science and Technology", Technology Analysis and Strategic Management, vol. 2, no. 7, pp. 139—168.

3. Miles, I. and Keenan, M. (2002), Practical guide to regional foresight in the UK. European Communities, Luxembourg.

4. Rohrbeck, R. (2011), Corporate foresight: towards a maturity model for the future orientation of a firm, Technical University of Berlin, Berlin, Germany.

5. Rohrbeck, R., Battistella, C. and Huizingh, E. (2015), "Corporate foresight: an emerging field with a rich tradition", Technol Forecast Soc Chang, vol. 101, pp. 1—9.

6. Heraud, J.-A. and Cuhls, K. (1999), "Current Foresight Activities in France, Spain and Italy", Technological Forecasting and Social Change, vol. 60, pp. 55—70.

7. Cambridge Dictionary (2023), available at: <https://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/foresight> (Accessed 29 Aug 2023).

8. Collins English Dictionary (2023), available at: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/foresight> (Accessed 30 Aug 2023).

9. Poplavska, Z. (2014), "Improving strategic management through the use of the Foresight concept", Strategy of economic development of Ukraine, vol. 34, pp. 120—123.

10. Kuznetsova, L. and Bilotserkivets, O. (2021), "Foresight in Ukraine: problems of organization in the context of world practice", Economics and Forecasting, vol. 1, pp. 127—143.

11. European Foresight Platform (2023), available at: <http://www.foresight-platform.eu/> (Accessed 30 Aug 2023).

12. Foresight. European Union (2023), available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/foresight_en (Accessed 29 Aug 2023).

Стаття надійшла до редакції 02.10.2023 р.