

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ПРАВА

УДК 33.021:005.521

DOI: 10.31359/2311-4894-2019-27-3-90

ШЕВЧЕНКО Л. С.,

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків

СТРАТЕГІЧНИЙ ФОРСАЙТ: УПРАВЛІННЯ МАЙБУТНІМ

Охарактеризовано поняття «стратегія», «бачення майбутнього (візії) бізнес-організації», «стратегічний форсайт». Доведено необхідність урізноманітнення методів і каналів комунікацій і надходження бізнес-інформації до фірми. Розкрито сутність і роль прогнозування та наукового передбачення (форсайт-досліджень) в управлінні бізнес-процесами. Запропоновано алгоритм здійснення стратегічного корпоративного форсайту.

Ключові слова: бачення (візія), стратегія, прогнозування, форсайт, менеджмент.

Постановка проблеми. Форсайт-менеджмент – доволі популярна в світі методологія управління, в основі якої лежать стратегічне планування та розуміння необхідності нести відповідальність за всі рішення не тільки в короткостроковій перспективі, а й у далекому майбутньому. Форсайт, інтегрований у систему стратегічного управління фірми, є стратегічним форсайтом. Утім, теоретичних розробок із цього питання вкрай мало. Та й побудова системи стратегічного форсайту на практиці є складним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження в галузі стратегування беруть початок в 1960-ті роки, коли були опубліковані основні праці засновників стратегічного менеджменту: трактат А. Чандлера (A. Chandler) «Стратегія і структура» (1962), колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965), автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс (K. Andrews), і книга І. Ансоффа (I. Ansoff) «Корпоративна стратегія» (1965). Науковці обґрунтували необхідність переходу від оперативного, поточного управління до стратегічного. А під стратегуванням почали розуміти набір управлінських рішень і дій із формування та реалізації стратегії насамперед бізнес-організації.

Наступні покоління вчених розвивали як саму науку стратегування, так і її інструментарій та технології, зокрема форсайт-менеджмент. До таких досліджень долучилися і вітчизняні науковці.

Так, С. П. Дунда та О. С. Ковтун розкрили зміст терміну «форсайт», визначили його характерні особливості та відмінності, запропонували класифікацію методів форсайт-досліджень [1, с. 612-616].

З. В. Фролова охарактеризувала історичні аспекти розвитку технології форсайт. На думку авторки, на сучасному етапі форсайт є системою методів експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного і інноваційного розвитку, виявленням технологічних проривів, здатних зробити дію на економіку і суспільство в середньо- і довгостроковій перспективі [2].

М. Г. Цедік аналізує поняття «форсайтінгове дослідження», практику застосування регіонального форсайту в європейських країнах, а також доцільність його впровадження в сфері регіонального розвитку України [3].

А. М. Савченко пише про можливість методів форсайт у регулюванні корпоративного сектора національної економіки України. Форсайт – це технологія національного відбору нових напрямів державної політики, визначення ключових технологій, необхідних соціальних трансформацій та управлінських рішень, що задають перспективи щодо розвитку корпорацій, консолідації зусиль та гармонізації інтересів учасників корпоративних відносин [4].

Н. В. Семенченко та М. В. Шкробот запропонували алгоритм проведення форсайт-дослідження [5].

Мета статті – розкрити сутність концепції стратегічного форсайту та проаналізувати можливості її практичної реалізації у світі та в Україні.

Виклад основного матеріалу. Очевидно, що починати потрібно з уточнення змісту самого терміну «стратегія». Він запозичений із військового лексикону (з грец. strategos – «мистецтво полководця/генерала»), зараз уживається повсюдно, але єдиного визначення не має. Найчастіше стратегія трактується як: напрям довгострокового розвитку організації;

встановлення довгострокових цілей і завдань організації, формування програми дій і розподілу ресурсів для досягнення цих цілей; комплексний план досягнення цілей організації; принципи, засади, на яких базує свою діяльність організація.

Розроблення стратегії бізнес-організації пов'язане з проектуванням майбутнього і починається з цього. М. А. Кусумано (M.A. Kusumano) і Д. Б. Йоффі (D. B. Joffi) пишуть: «У бізнесі, так само як і в теорії ігор і шахах, усі великі стратеги починають з передбачення майбутнього... Видатні стратеги не озираються назад, щоб прорахувати шлях уперед, натомість зазирають у майбутнє і відраховують назад. Саме в цьому і полягає важка праця стратега – не лише визначити пункт призначення, а й прокласти туди курс; не просто зазирнути в майбутнє, але й прорахувати кроки до нього і вчасно внести потрібні зміни на шляху до бажаної цілі» [6, с. 38-42].

Д. Коллінз (Jim Collins) і Д. Поррас (Jerry Porras), досліджуючи причини довгострокового успіху низки американських корпорацій, звертають увагу на те, що принципами наукового управління, фундаментальними елементами статистичного контролю якості, управління цілями, кращими практиками стратегічного планування володіють всі компанії. Але великими стають тільки ті з них, які мають власну *модель бачення (візію)*. Вона включає в себе дві важливі складові: 1) ключову ідеологію (core ideology), яка складається з ключових цінностей і ключового призначення (місії); 2) уявне майбутнє (envisioned future), яке обов'язково включає в себе цілі, що містять виклик для компанії, і чіткий опис результатів досягнення цих цілей. Бачення майбутнього означає образне представлення сенсу діяльності, уявну картину того, якою організація повинна стати і чого вона має досягти в майбутньому за тієї політичної, економічної, соціальної ситуації, яка склалася в країні. Бачення – це не абстрактне бажання. Воно повинно будуватися на реальній основі і відповідати реальності. Ключовим принципом формування бачення бізнесу є правдоподібність. У формулюванні бачення має враховуватися думка співробітників; бачення повинно постійно підтверджуватися конкретними діями з боку керівництва [7].

Правильно сформульоване бачення позначається на місії та цілях організації. Місія зазвичай декларує: 1) причини створення, основні цілі і напрями діяльності (бізнесу) організації; 2) продукти або послуги, які виробляє організація, а також потенційні ринки і споживачів, для яких вона працює; 3) принципи, корпоративні цінності та пріоритети організації. Цілі – це конкретний кінцевий стан окремих характеристик організації, який є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність. Бачення майбутнього, місію та цілі бізнес-

організації прийнято вважати стратегічними орієнтирами її розвитку.

Глобальні консалтингові компанії наполягають на тому, що чітко сформульовані стратегічні орієнтири розвитку бізнес-організації є її конкурентною перевагою. Вони рекомендують своїм клієнтам мати постійно поновлювану інформацію та аналітичні дані стосовно майбутнього розвитку світової, національної та регіональної економіки, пріоритетних напрямів діяльності самої бізнес-організації. Знання можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації, особливостей їх впливів та ризиків є обов'язковою передумовою ефективного стратегування в бізнес-організації. Для одержання такої інформації бізнес-організації можуть використовувати різноманітні методи й канали комунікацій і надходження інформації. Найважливішими з них є прогнозування та наукове передбачення (форсайт-дослідження).

Прогнозування (forecasting) (як довгострокове, так і середньострокове та короткострокове прогнозування) дає можливість на основі аналізу стану й поведінки господарської системи в минулому та вивчення сучасних тенденцій зміни факторів, що впливають на досліджувану систему, правильно визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку системи в майбутньому, розкрити зміст ситуації, у якій опиниться система під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Прогноз повинен містити ймовірну оцінку майбутніх результатів і оптимальних шляхів розвитку системи, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для його здійснення, з метою найкращого використання накопичених знань для вибору пріоритетних напрямів її науково-інноваційного розвитку [8]. Тобто наукова думка рухається так: минуле – сучасне – майбутнє.

Одне з найважливіших завдань прогнозування на рівні бізнес-організації – встановлення можливих варіантів її діяльності в майбутньому під впливом змін у її внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також так званих порогових величин процесів економічного розвитку: виявлення можливих строків великих зсувів, що ведуть до якісних змін процесів, які вивчаються. Правильно розроблений прогноз розвитку певної галузі стає основою стратегічного та індикативного планування, програмування, наукового, фінансового, матеріально-технічного та кадрового забезпечення розвитку бізнес-організації. Для великих фірм особливої актуальності набули такі види технологічних прогнозів, як: технологічне обґрунтування (Technology Assessment) очікуваних структурних змін, їх можливих наслідків та загроз; технологічна розвідка (Technology Intelligence) у сфері стратегічних та проривних інновацій; технологічне прогнозування (Technology Forecasting) нових

покоління техніки і технологій, систем управління. Воднораз прогнозування і прогнози повинні сприяти усвідомленню менеджерами наслідків рішень, які вони приймають.

Форсайт (від англ. foresight — погляд у майбутнє, передбачення) — це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування та організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації. У Кембриджському словнику англійської мови foresight визначено як уміння правильно судити, що буде в майбутньому, і планувати свої дії на основі цих знань. Форсайт є системним інструментом формування майбутнього. Мета форсайту — визначення можливого майбутнього, створення бажаного образу майбутнього, визначення стратегій його досягнення.

Форсайт нерідко називають одним із методів прогнозування. Деякі автори використовують навіть поняття «форсайт-прогнозування» [9]. Але це не так. Форсайт будується на принципово інших методологічних підходах.

По-перше, логіка форсайту суттєво відрізняється від логіки прогнозування та є такою: майбутнє — сучасне — майбутнє. Методологія форсайту дає можливість ставити мету у вигляді бажаного очікуваного результату, потім оцінювати сьогоdnішній стан досліджуваного об'єкта та визначати можливості впливу на майбутнє з урахуванням ресурсів, які є і необхідні для розвитку. Причому форсайт — це робота з передбачення бажаного майбутнього, а не майбутнього взагалі.

По-друге, часові горизонти передбачення, здійснюваного за допомогою форсайту, як правило, більші ніж у прогнозування: передбачення здійснюється на перспективу 25-50 років, так краще видно глобальні тенденції розвитку, хоч їх і важко прогнозувати.

По-третє, на відміну від традиційного прогнозування, яке здійснюють науковці (у більшості країн світу існують спеціальні інститути або наукові центри прогнозування), до форсайту залучають широке коло експертів (інколи — декілька тисяч) із різних сфер діяльності. Важливою є міждисциплінарність експертів, оскільки дає можливість інтегрувати знання та експертні думки фахівців різного профілю — в галузі статистики, мікро- та макроекономіки, маркетингу, фінансів тощо, для визначення можливостей появи проривних технологій, нових продуктів і нових ринків. Великі фірми можуть опитувати також групи населення (жителів регіону, молодь тощо), які безпосередньо зацікавлені у розв'язанні досліджуваної проблеми. Головне — аби суспільство (керівники держави, місцевої влади, компаній, окремі фахівці та

громадськість) було готовим спільно оцінити довгострокові перспективи розвитку фірми, напрацювати спільне бачення майбутніх можливостей і загроз.

По-четверте, при проведенні форсайту використовуються різні методи — окремо або в комбінації. Їх групують у технологічні (технологічні карти, аналіз частоти згадувань, картирування основних процесів), сценарні (мегатренди, багатокритеріальний аналіз, сценарне планування, написання есе та інші), аналітичні (Дельфі, SWOT-аналіз і/або аналіз інформаційних потоків, екстраполяція) та експертні методи (методика фокус-груп або панелей експертів, мозковий штурм, робота експертних комісій, огляд літератури тощо). При цьому форсайт-дослідження практично завжди (на відміну від прогнозів) передбачають розроблення практичних заходів із досягнення стратегічних орієнтирів розвитку організації.

По-п'яте, форсайт базується на концепції багатоваріантності майбутнього, а його центром є сценарне планування подій з одночасною розробкою практичних заходів. Чому? Тому що будь-яка господарська система може розвиватися за різними напрямками, під впливом різних, часто не передбачуваних чинників, по-різному реагувати на зміни внутрішнього і особливо зовнішнього середовища. За таких умов менеджерам важливо мати сценарії розвитку — експертно-аналітичні висновки науковців, які, використовуючи спеціальні інструменти дослідження, формулюють пріоритети організації та окреслюють наслідки тих подій, що ймовірно відбудуться з організацією в майбутньому під впливом певних чинників та ухвалення певних управлінських рішень.

Уперше методи форсайту почали використовувати військові в часи Другої світової війни. Протягом 1990-х років методологія форсайту була вкрай популярною серед урядів західноєвропейських і східно-азійських країн з метою визначення пріоритетів проблем науково-технічної та інноваційної політики. Потім форсайт отримав розвиток в інших країнах ЄС, Латинській Америці. У Франції, Німеччині, Великій Британії, Скандинавських країнах і Нідерландах форсайт-дослідження проводяться на національному, регіональному, наднаціональному рівнях та для окремих організацій. Об'єктом сучасних форсайт-проектів у багатьох країнах світу є питання екології, охорони здоров'я і навіть кримінального судочинства [10, с. 61].

В Україні найбільш відомими форсайт-дослідженнями є: «Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти» [11] та «Форсайт 2018: системні світові конфлікти і глобальний прогноз на XXI ст.» («Foresight 2018: systemic world conflicts and global forecast for XXI century») [12], виконані науковцями НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікор-

ського», а також «Людський капітал України 2025» (виконавці - фахівці «ВікіСітіНоміки», оргкомітет Human Capital Forum та Київська Бізнес Школа, 2012 р.) [13].

Замовниками корпоративного форсайту стають великі фірми з тривалим часом існування, яким для стратегічного планування вкрай важливо знати перспективи розвитку галузі, країни, світової економіки. Утім, проводити форсайт-дослідження починають і самі корпорації, що й стає складовою форсайт-менеджменту. Суб'єктами останнього у багатьох за-

кордонних фірмах є організаційні форсайтери. Їх завдання – самостійно або разом із залученими зовнішніми експертами сформувати бажане майбутнє організації та її окремих підрозділів з метою виживання у нестабільному середовищі. Організаційних форсайтерів називають по-різному: форсайт-менеджер, форсайт-консультант, організаційний прогнозист (провісник), планувальник, аналітик, стратег і навіть футурист чи футуролог.

Процес здійснення стратегічного корпоративного форсайту представлено на рис. 1.



Рис. 1. Процес стратегічного корпоративного форсайту

Утім, використання стратегічного форсайту в практиці менеджменту бізнес-організацій має певні обмеження, пов'язані з:

1) різною тривалістю життєвого циклу сучасних фірм. Сто років тому життєвий цикл фірми в середньому становив 67 років. Зараз середня тривалість життя фірми зменшилася до 15 років. Якщо тенденція не зміниться, то до середини XXI століття середній термін життя фірми складе всього 5 років. Із 25 найбільших американських компаній 1900 р. до наших днів дожили лише дві. А зі списку 25 найбільших компаній 1961 р. – тільки шість [14]. Хоча деякі бізнес-організації живуть набагато довше за інших. За даними рейтингового агентства Tokyo Shoko Research, 20 тис. японських фірм старше 100 років, а декілька фірм подолали тисячолітній рубіж [15]. Головною передумовою цього вважають довгостроково орієнтовану культуру організації і довгострокове мислення менеджерів і працівників;

2) постійними змінами у зовнішньому середовищі бізнес-організації, які не були передбачені під час форсайту. Під час оцінки стратегії може бути з'ясовано, що бізнес-організація: а) насправді реалізувала не заплановану, а спонтанну (не передбачувану) стратегію. Остання може бути не менш успішною, ніж та, яку розробили шляхом формалізованого планування; б) не реалізувала стратегію взагалі. Не втіленими на практиці залишаються до 70% запланованих стратегій, а іноді й більше;

3) непрофесіоналізмом стратегів, їх консультантів і організаційних форсайтерів, розривом між візією та способами її реалізації як завданням, поставленим для працівників фірми;

4) наявністю серйозних супротивників довгострокового планування і стратегування. Прихильники ситуаційного менеджменту стверджують, що конкретні заходи та методи управління значно варію-

ються та визначаються не так стратегіями, як особливостями ситуації, тобто тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей. З їхньої точки зору, управління – це насамперед мистецтво менеджерів зрозуміти конкретну *поточну* ситуацію, виділити основні чинники, що впливають на організацію, передбачити можливі наслідки такого впливу та обрати відповідне управління.

Ситуаційний підхід до управління фірмою є, дійсно, важливим, адже ситуації, в яких опиняється бізнес-організація, значною мірою впливають на результати її діяльності в конкретний момент часу. Однак такий підхід не може замінити стратегічного планування і перспективного мислення. Масштаби завдань, які стоять перед бізнес-організацією у довгостроковому періоді, не слід обмежувати аналізом ситуацій і навіть конструктивним розв'язанням поточних проблем.

Висновки. Розроблення стратегії бізнес-організації починається з проектування її майбутнього. Бачення майбутнього – це образне представлення того, якою організація повинна стати і чого вона має досягти в майбутньому за тієї політичної, економічної, соціальної ситуації, яка склалася в країні. Правильно сформульоване бачення позначається на місії і цілях організації, а чітке визначення орієнтирів розвитку бізнес-організації стає її конкурентною перевагою.

Важливими інструментами обґрунтування стратегії бізнес-організації є прогнозування та стратегічний форсайт, результати яких слугують плануванню та організації бізнесу. Українські фірми мають обов'язково упроваджувати інструменти стратегічного форсайту, особливо зважаючи на нестабільність зовнішнього бізнес-середовища та відсутність необхідної науково-практичної підготовки організаційних стратегів, бізнес-консультантів і форсайтерів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дунда С. П., Ковтун О. С. Технологія форсайт як інструмент стратегічного менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 612-616.
2. Фролова З. В. Технологія Форсайт як інструмент формування стратегії інноваційного розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Вип. 1(13). С. 132-136.
3. Цедік М. Г. Форсайт як метод стратегічного планування регіонального розвитку в сфері транскордонного співробітництва в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2012. Вип. 4. С. 255-261.
4. Савченко А. М. Методи Форсайт як інструмент розвитку корпоративного сектора національної економіки України. *Бізнесінформ*. 2014. № 12. С. 62-68.
5. Семенченко Н. В., Шкробот М. В. Взаємодія засад форсайт-методології та державно-приватного партнерства для формування програм стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2804>.
6. Кусумано М. А., Йоффі Д. Б. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 256 с.

7. Коллинз Д., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Москва: Издательство Манн Иванов и Фербер, 2017. 368 с.
8. Тодосийчук А. В. Прогнозирование развития системы образования. URL: http://www.bim-bad.ru/biblioteka/article_full.php?aid=994.
9. Wyrwicka M. K., Erdeli O. (2018) Strategic foresight as the methodology of preparing innovation activities. *Marketing and Management of Innovations*. № 2. P. 339-350. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-26>.
10. Кинэн М. Технологический Форсайт: международный опыт. *Форсайт*. 2009. Т. 3. № 3. С. 61.
11. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020– 2030 роки) часові горизонти // Наук.керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 136 с. URL: <http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORSIGHT-UA.pdf>.
12. Foresight 2018: systemic world conflicts and global forecast for XXI century / International Council for Science etc.; Scientific Supervisor M. Zgurovskiy. Київ: NTUU «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», 2018. 226 p.
13. Пекар В. Людський капітал України 2025. Підсумки форсайту. URL: <http://wikicitynomica.org/future/lyudskiy-kapital-ukraini-2025-pidsumki-forsaytu.html>.
14. Долгосрочное мышление и срок жизни компании. Кейс IBM. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/05/long-term-thinking-and-company-lifetime/>
15. Прошедшие через века. 8 старейших фирм мира. URL: <https://businessrevisor.ru/2018/12/oldest-firms-ever/?fbclid=IwAR1c6FR339bf29IQZpb7C3akvTPvMha-G85mWiLV-1A1iMW93B3ohgOVM6A>.

REFERENCES

1. Dunda S. P., Kovtun O. S. (2017) Tekhnolohiia forsait yak instrument stratehichnoho menedzhmentu. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 12 (52), 612-616 [in Ukrainian]
2. Frolova Z. V. (2016) Tekhnolohiia Forsait yak instrument formuvannya stratehii innovatsiinoho rozvytku. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, Vyp. 1(13), 132-136 [in Ukrainian]
3. Tsedik M. H. (2012) Forsait yak metod stratehichnoho planuvannya rehionalnoho rozvytku v sferi transkordonnoho spivrobitnytstva v Ukraini. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriya: Upravlinnia – Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration. Series: Management*, Vyp. 4, 255-261 [in Ukrainian]
4. Savchenko A. M. Metody Forsait yak instrument rozvytku korporatyvnoho sektora natsionalnoi ekonomiky Ukrainy. *Biznesinform – Businessinform*, 2014, 12, 62-68 [in Ukrainian]
5. Semenchenko N. V., Shkrobot M. V. (2013) Vzaiemodiia zasad forsait-metodolohii ta derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia formuvannya prohram stratehichnoi modernizatsii pidpriemstv hidroelektroenerhetyky. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, No 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2804> [in Ukrainian]
6. Kusumano M. A., Yoffi D. B. (2018) Stratehii heniiv. Piat naivazhlyvishykh urokiv vid Billa Heitsa, Endi Hrouva ta Stiva Dzhobsa. Kharkiv: Knyzhkovyi klub «Klub Simeinoho Dozvillia» [in Ukrainian]
7. Kollynz D., Porras Dzh. (2017). Postroennyye navechno. Uspekhn kompaniy, obladaiushchykh vydenyem. Moskva: Yzdatelstvo Mann Yvanov y Ferber [in Russian]
8. Todosiychuk A. V. Prohnozyrovanye razvytyia systemy obrazovaniya. URL: http://www.bim-bad.ru/biblioteka/article_full.php?aid=994 [in Russian]
9. Wyrwicka M. K., Erdeli O. (2018) Strategic foresight as the methodology of preparing innovation activities. *Marketing and Management of Innovations*. № 2. P. 339-350. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-26> [in English]
10. Kynan M. (2009) Tekhnolohycheskyi Forsait: mezhdunarodnyi opyt. *Forsait – Foresight*. Vol. 3. No 3. [in Russian]
11. Forsait ekonomiky Ukrainy: serednostrokovyi (2015–2020 roky) i dovhostrokovyi (2020– 2030 roky) chasovi horizonty (2015) / Nauk. kerivnyk proektu akad. NAN Ukrainy M. Z. Zghurovskiy // Mizhnarodna rada z nauky (ICSU); Komitet iz systemnoho analizu pry Prezydii NAN Ukrainy; Natsionalnyi tekhnichniy universytet Ukrainy «Kyivskiy politekhnichniy instytut»; Instytut prykladnoho systemnoho analizu NAN Ukrainy i MON Ukrainy; Svitoviy tsentr danykh z heoinformatyky ta staloho rozvytku. Kyiv: NTUU «KPI», 136 p. URL: <http://wdc.org.ua/sites/default/files/WDC-IASA-FORSIGHT-UA.pdf> [in Ukrainian]
12. Foresight 2018: systemic world conflicts and global forecast for XXI century / International Council for Science etc.; Scientific Supervisor M. Zgurovskiy. Kyiv: NTUU «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» [in English]

13. Pekar V. Liudskyi kapital Ukrainy 2025. Pidsumky forsaitu. URL: <http://wikicitynomica.org/future/lyudskiy-kapital-ukraini-2025-pidsumki-forsaytu.html> [in Ukrainian]
14. Dolhosrochnoe myshlenye y srok zhyzni kompanyy. Keis IBM. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/05/long-term-thinking-and-company-lifetime/> [in Russian]
15. Proshedshye cherez veka. 8 stareishykh fyrm myra. URL: <https://businessrevisor.ru/2018/12/oldest-firms-ever/?fbclid=IwAR1c6FR339bf29IQZpb7C3akvTPvMha-G85mWiLV-1A1iMW93B3ohgOVM6A> [in Russian].

ШЕВЧЕНКО Л. С.

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого,

Украина, г. Харьков

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФОРСАЙТ: УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩИМ

Охарактеризованы понятия «стратегия», «видение будущего (визия) бизнес-организации», «стратегический форсайт». Доказана необходимость разнообразия методов и каналов коммуникаций и поступления бизнес-информации в фирму. Раскрыта сущность и роль прогнозирования и научного предвидения (форсайт-исследований) в управлении бизнес-процессами. Предложен алгоритм осуществления стратегического корпоративного форсайта.

Ключевые слова: видение (визия), стратегия, прогнозирование, форсайт, менеджмент.

SHEVCHENKO L. S.

2nd PhD in Economics, Full Professor, Head of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University (Kharkiv, Ukraine)

STRATEGIC FORESIGHT: MANAGING THE FUTURE

Problem setting. Foresight is a popular management methodology in the world. It is based on strategic planning and an understanding of the need to be responsible for all decisions not only in the short term, but also in the future. Foresight, integrated into the firm's strategic management system, is a strategic foresight.

Analysis of recent researches and publications. Modern researches in the field of strategy are based on the works of the founders of strategic management: A. Chandler, K. Andrews, I. Ansoff. Subsequent generations of scientists have developed the science of strategy, its tools and technology, including foresight management. Among the researchers there are Ukrainian scientists: S.P. Dunda and O.S. Kovtun [1], Z.V. Frolova [2], M.G. Tzedik [3], A.M. Savchenko [4], N.V. Semenchenko and M.V. Shkrobot [5].

The target of research is to reveal the essence of the concept of strategic foresight and to analyze the possibilities of its practical implementation in the world and in Ukraine.

Article's main body. Developing a business organization's strategy begins with designing its future. The vision of the future is a figurative representation of the meaning of activity, an imaginary picture of what an organization should become in the future in the political, economic, social situation that has developed in the country. Properly formulated vision affects the mission and goals of the organization. Clearly defined guidelines for the development of a business organization are its competitive advantage.

Forecasting and scientific foresight are the most important for evaluating the prospects of business organization development. The author briefly describes the content of the business forecasting process. He also focuses on strategic foresight.

Foresight is the process of systematically identifying new priority areas for innovative development and possible technological perspectives that can significantly affect the socio-economic development of a country, region, industry or corporation in the long run. In contrast to forecasting, foresight has a different logic of research (future - present - future) and larger time horizons (25-50 years). A wide range of experts (sometimes several thousand) from various fields of activity are involved in foresight. The interdisciplinary nature of experts makes it possible to integrate the knowledge of specialists of various profiles - in the fields of statistics, micro and macroeconomics, marketing, finance, etc. When conducting a foresight, different methods are used: technological, scenario, analytical and expert methods. The center of

foresight is scenario planning. In this case, foresight studies almost always involve the development of practical measures to achieve strategic guidelines for the development of the organization.

Large firms with long-term existence become customers of the corporate foresight. For strategic planning it is extremely important for them to know the prospects of development of industry, country, and world economy. But corporations are also beginning to conduct their own foresight researches, which becomes part of foresight management. The subjects of the latter are organizational foresighters. Their task is to shape the desired future of the organization and its individual units, independently or with external experts involved, in order to survive in an unstable environment.

The author described the process of strategic corporate foresight implementation and possible limitations of such practice. The latter are related to the different life cycles of modern firms; constant changes in the external environment of the business organization that were not foreseen during the foresight; low professionalism of strategists, business consultants and organizational foresighters.

Conclusions and prospects for the development. Developing a business organization's strategy begins with designing its future through forecasting, foresight, and business planning. Ukrainian companies must involve organizational strategists, business consultants and foresighters.

Key words: vision, strategy, forecasting, foresight, management.