

Т.Г.Белова

к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій

О.Ф.Крайнюченко

к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій

Т.В.Гаврилова

к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій

## **ФОРМУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ФОРСАЙТИНГУ**

*Розглянуто підходи до створення стратегічного бачення як підґрунтя щодо формування майбутнього. Розкрито зміст поняття «форсайт». Визначено етапи розвитку форсайтінгових досліджень та можливості їх застосування в Україні. Доведено доцільність використання технології форсайтінгу для розроблення пріоритетів розвитку підприємства. Сформульовано етапи формування пріоритетних напрямів розвитку компанії. Запропоновано методи для аналізу ситуації і пошуку рішень.*

Рассмотрены подходы к созданию стратегического видения как основы формированию будущего. Раскрыто содержание понятия «форсайт». Определены этапы развития форсайтінговых исследований и возможности их применения в Украине. Доказана целесообразность использования технологии форсайтінга для разработки приоритетов развития предприятия. Сформулированы этапы формирования приоритетных направлений развития компании. Предложены методы для анализа ситуации и поиска решений.

Examine the approaches to the creation of a strategic vision as a basis for shaping the future. Reveal the content of the concept of "foresight". Definition of stages of foresights research development and the possibility of their use in Ukraine. Prove the expediency of using technology to foresights for develop priorities development the company. Formulated the steps of forming the priorities development of the company. Propose methods to analyze the situation and find solutions.

**Ключові слова:** стратегічне бачення, форсайт, технологія форсайтінгу, пріоритети розвитку підприємства, метод Дельфі, мозковий штурм, шість капелюхів мислення.

**Ключевые слова:** стратегическое видение, форсайт, технология форсайтінга, приоритеты развития предприятия, метод Дельфи, мозговой штурм, шесть шляп мышления.

**Keywords:** strategic vision, foresight, technology for foresight, priorities for development of the enterprise, Delphi method, brainstorming, six thinking hats.

**Постановка проблеми.** Щоб успішно працювати в ринковому просторі, необхідно мати стратегічне бачення майбутнього. З розвитком конкуренції з'являються види товарів, які з часом мало відрізняються один від одного. Це відбувається незважаючи на те, що виробники намагаються їх диференціювати. Поява таких однотипних продуктів та компаній, які їх виробляють, веде до того, що всі вони сприймаються споживачами як однакові. І якщо деякі з цих підприємств припинять свою діяльність і підуть з ринку, споживач цього навіть не відчує. Тому, щоб знайти свій шанс і не загубитися у майбутньому, потрібно вчасно подумати про подальший розвиток і створити своє стратегічне бачення.

Щоб створити стратегічне бачення, можливо керуватися наступними принципами:

- обов'язково мати мрію та прагнення її досягти;
- вивчати потреби клієнтів та враховувати їх думки при створенні нових товарів та сфер діяльності;
- уважно стежити за розвитком подій, аналізувати закономірності;
- шукати аналогії між своєю компанією та іншими підприємствами, а також такими організаціями, чия діяльність відбувається за межами знайомої галузі;
- слідкувати за розвитком технологій, вивчати тенденції науково-технічного прогресу в галузі;
- залучати до створення стратегічного бачення колег, партнерів, управлінський персонал та координувати їх дії;
- використовувати технологію роботи з організацією, при якій консультант допомагає власникові (генеральному директору) і групі менеджерів впоратися з певними проблемами або продумати програму розвитку (корпоративний коучинг);
- застосовувати творчий потенціал співробітників компанії, розвивати їх креативне мислення.

Щоб процес створення стратегічного бачення був успішним, необхідно враховувати низку чинників, які можуть впливати на цей процес. До уваги приймаються такі чинники:

- \* стан розвитку галузі та ринку;
- \* інтенсивність конкуренції на ринку;
- \* сили конкурентного середовища за класифікацією М.Портера;
- \* зовнішні чинники оточуючого середовища: політичні, економічні, соціально -

культурні, демографічні, географічні, науково-технічні;

- \* внутрішні чинники оточуючого середовища;
- \* розмір підприємства або організації;
- \* виробничий потенціал;
- \* фінансові можливості тощо.

Для врахування всіх чинників та створення стратегічного бачення щодо розвитку підприємства, доцільно застосовувати інструмент побудови майбутнього – форсайтинг.

Форсайтинг розглядається як технологія довгострокового прогнозування, яка допомагає визначити світові тенденції в економіці, науці, технологіях, передбачити сценарії розвитку економіки країни, пріоритетних галузей промисловості, сучасних компаній. Вона знайшла широкого використання за кордоном.

Зароджувалися форсайтингові дослідження в 60-ті роки ХХ століття. В США і Японії вони спочатку використовувалися як один з інструментів оборонних досліджень. Це був підготовчий етап. Наступний етап – технологічний (80-ті роки), – трактував це поняття як засіб розробки перспектив науково-технічної сфери. В 90-ті роки (ринково-орієнтований етап) форсайт розглядався як метод оцінки соціальних і культурних наслідків появи та впровадження технологій. І на початку ХХІ століття (соціально-економічний етап) він трактувався засобом розв'язання та запобігання глобальних проблем голоду, безпеки, бідності тощо [3].

В Європі такими дослідженнями займалися Австрія, Бельгія, Франція, Німеччина, Італія, Фінляндія тощо [9]. Основними напрямками розвитку форсайту в Японії та Китаї стали інформаційні й телекомунікаційні технології, біотехнології, електроніка, енергетика, нанотехнології, космос та авіація, екологія, оптичні технології [2].

В Росії перші форсайтингові дослідження були застосовані для оцінювання стану та перспектив розвитку критичних технологій, а потім – щодо обґрунтування заміни існуючих пріоритетів. Основними напрямками були атомна енергетика, суднобудування, авіація тощо. У 2006 р. уряд Росії затвердив федеральну цільову програму «Дослідження і розробки у пріоритетних напрямках розвитку науково-технологічного комплексу Росії на 2007–2012 роки». В рамках цієї Програми передбачається у форматі форсайту розробка Довгострокового прогнозу науково-технологічного розвитку до 2025 р. Також було затверджено перелік з 8 пріоритетних напрямків розвитку науки, технологій і техніки та 34 критичних технології Російської Федерації [6].

В Україні також проводилися форсайтінгові дослідження, початок яким було покладено Державною програмою прогнозування науково-технічного розвитку на 2004-2006 роки. Наказом Міністерства освіти і науки України, базовою організацією, яка забезпечувала організаційний супровід виконання Програми, був визначений Український інститут науково-технічної і економічної інформації. В рамках Програми була розроблена методологія прогнозування науково-технологічного розвитку і відпрацьована технологія та уточнення критичних технологій за пріоритетними напрямками науково-технологічного розвитку [7].

Враховуючи тенденції світової науки, рівня технологій, можливостей держави, такі дослідження продовжували розвиватися. Форсайтінгові дослідження, які були проведені в рамках Державної програми прогнозування науково-технологічного розвитку в Україні на 2008 - 2012 рр., дозволили сформувати інформаційно-ресурсну базу за пріоритетними напрямками «Науки про життя, нові технології профілактики та лікування найпоширеніших захворювань», «Енергетика та енергоефективність», «Нові речовини і матеріали», «Раціональне природокористування», «Інформаційно-комунікаційні технології». Також за результатами досліджень вперше в Україні був сформований Перелік критичних технологій за пріоритетними тематичними напрямками [7]. Такі дослідження проводилися також в 2013-2014 роках. Практика таких розробок свідчить про те, що в них є потреба в Україні, тому роботи будуть продовжені.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Форсайтінгові дослідження почали розвиватися з 60-х років ХХ століття. У вітчизняній науці вивченню цієї проблеми не приділяли належної уваги, тому кількість праць обмежена. Навіть підходи до трактування сутності цього поняття різняться.

Аналіз публікацій зарубіжних вчених, таких як Є.Ентоні, Т. Куоса, Е. Лей, Дж. Слотер, Е. Хортон, Б. Хаббегер дозволяє стверджувати, що інтерес до цієї проблеми зростає. Серед російських та вітчизняних вчених вагомий внесок у дослідження даного поняття зробили такі вчені, як О.Соколов, В.Третьяк, Л.Гохберг, Я.Кузьмін, Т. Окландер, І. Кірнос, В. Осипов, І. Парасюк, О.Ворожейкін тощо. Але багато питань залишається недостатньо дослідженими, тому існує необхідність систематизувати та конкретизувати інформацію.

**Метою** даного дослідження є визначення пріоритетів розвитку підприємства на основі форсайтінгу.

**Викладення основного матеріалу.** Немає єдиної точки зору до тлумачення терміну «форсайт». Наведемо деякі визначення:

\* Форсайт - це систематичний, спільний процес побудови бачення майбутнього, націлений на підвищення якості прийнятих зараз рішень і прискорення спільних дій (EU FOREN Guide).

\* Форсайт - це систематичний роздум про майбутнє та вплив на майбутнє (Australian Center For Innovation).

\* Форсайт - це систематична спроба зазирнути в довгострокове майбутнє науки, технології, економіки та суспільства з метою ідентифікації зон стратегічного дослідження і появи родових форсайт технологій, що подають надії приносити найбільші економічні та соціальні вигоди (американський дослідник Бен Мартин) [1].

Визначень існує багато, але усіх їх об'єднують такі ключові слова: бачення майбутнього. Форсайтінг – це постійно діючий процес. Він розглядається як дії, спрямовані на мислення, обговорення та окреслення майбутнього [1].

Форсайт має свої базові принципи:

\* майбутнє можна створити;

\* майбутнє варіативно – воно не виникає з минулого, а залежить від рішень стейкхолдерів (фізичні або юридичні особи, які зацікавлені у фінансовому й іншому результатах діяльності компанії);

\* можливо будувати прогнози, але в цілому майбутнє не можна передбачити достовірно;

\* можна підготуватися або підготувати майбутнє таким, яким ми його хочемо бачити [8].

Завданнями, які можливо вирішити за допомогою форсайтінгу, є:

- визначення пріоритетів технологічного розвитку на довгострокову перспективу;

- розробка стратегічного бачення розвитку технологій для сфери освіти і науки на майбутнє;

- складання переліку перспективних технологій для основних галузей національної економіки;

- формування стійких конкурентних переваг у промисловості;

- розробка селективної стратегії економічного розвитку основних галузей національної економіки;

- обґрунтування вибору пріоритетів державного фінансування науки [5].

Передбачити майбутнє досить важко. Заважає цьому процесу три основних чинника.

Перший – це прискорення змін. Якщо процес розробки нововведень відбувається швидко, життєвий цикл продуктів скорочується, то це призводить до ускладнення при визначенні майбутнього та потребує чутливості до змін.

Другий чинник: підприємство через різні причини (неспроможність менеджерів сконцентруватися на важливому, невчасність надходження відомостей до вищого керівництва) майже не реагує на інформацію про те, що зміни відбулися або можуть відбутися.

По-третє, підприємство не встигає відреагувати на зміни, навіть якщо воно про них знає. Це пояснюється інерційністю розвитку, розгалуженою організаційною структурою тощо [8].

Технологія форсайтингу, як правило, використовувалася щодо передбачення майбутнього розвитку національної економіки, окремої галузі знань, технології, суспільства. На рівні підприємства вона застосовувалася значно менше. Спробуємо визначити етапи, за якими можна сформувати пріоритети розвитку підприємства, використовуючи технологію форсайту.

Підприємство функціонує в ринковому просторі не ізольовано. Воно знаходиться під впливом багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників. Щоб оцінити вплив цих чинників на вибір пріоритетних напрямів розвитку, можна скористатися методами PEST- аналізу та SWOT-аналізу.

Ситуація на ринку теж не є однозначною. В залежності від того, на якому типі ринку функціонує підприємство (чистої конкуренції, олігополії, монополістичної конкуренції, монополії), залежать інтенсивність та конкретні форми конкурентної боротьби. Важливо правильно оцінити конкурентів та їх інтереси, порівняти свої дії з діями конкурентів, знайти власні конкурентні переваги з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Щоб визначити вплив чинників конкурентного середовища, доцільно застосувати методику М. Портера (дослідження п'яти сил конкурентного середовища). Для кількісної оцінки інтенсивності конкуренції на ринку, використовують такі показники: коефіцієнти концентрації, варіації, Джині, Херфіндаля-Хіршмана, Розенблюта, показник монопольної влади Лернера тощо.

Для сучасного підприємства задоволення потреб споживачів є запорукою успішного розвитку. Тому важливо вірно обрати цільовий ринок, знати реальних та потенційних споживачів, визначити їх споживчі переваги, дослідити ставлення споживачів до своєї продукції.

Аналізується також стан асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства.

Тому перший етап є підготовчим, який дозволяє оцінити становище підприємства на ринку та визначити власні можливості. Його можна назвати як дослідження ситуації, яка склалася на ринку.

Для того, щоб обрати пріоритетні напрями розвитку, слід визначитися з місією та тими цілями, яких хоче досягти підприємство. Цілей може бути багато, тому треба використати рангову оцінку і концентрувати увагу на тих, які для підприємства є першочерговими. Це можуть бути узагальнені якісні цілі діяльності підприємства, які мають загальний характер і кількісно не виражені. Таким чином, другий етап ґрунтується на визначенні цілей та ключових проблем розвитку підприємства. На основі сформульованої місії та цілей підприємства, а також даних щодо стану зовнішнього і внутрішнього середовища, розробляються різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей. Тому третій етап формування пріоритетних напрямів розвитку підприємства пов'язаний з вибором стратегічних альтернатив.

Стратегічні альтернативи - це можливі варіанти розвитку підприємства в межах кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації та скорочення.

В межах стратегії зростання стратегічними альтернативами для підприємства можуть бути інтенсифікація, інтеграція, диверсифікація.

Основні стратегічні альтернативи щодо стратегії стабілізації (обмеженого зростання) розглядаються такі: економія витрат, збирання «врожаю», постійна адаптація до зовнішнього середовища.

Для стратегії виживання (скорочення) стратегічними альтернативами є: санація (організаційна, економічна, фінансова, маркетингова, соціальна) та ліквідація бізнесу.

В залежності від того, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, воно вибирає для себе подальший шлях:

\* якщо йдеться про виживання та запобігання банкрутства, треба шукати напрями зниження витрат на виробництво продукції, підвищення частки ринку (за рахунок активізації діяльності у всіх сферах: виробничій, маркетинговій, фінансовій, кадровій, організаційній); зняття з виробництва нерентабельних видів продукції, відмовлення від неефективних каналів збуту тощо;

\* при стабільному (обмеженому) зростанні необхідно розробити заходи щодо стабільного надходження прибутку (цінові та нецінові), подолати вхідні бар'єри для проникнення на привабливі ринки збуту;

\* при стійкому розвитку доцільними є агресивні кроки щодо можливостей розширення меж ринку, збільшення обсягів продажів та прибутку, інтеграції з постачальниками, посередниками та конкурентами, пошуку нових сфер діяльності з метою уникнення залежності від існуючих ринків та товарів.

Кожна з альтернативних стратегій повинна допомогти розробити конкретну програму розвитку даного підприємства.

Так як цілями форсайту є створення бажаного образу майбутнього і визначення стратегій його досягнення, то наступним етапом буде пошук методів та механізмів, за допомогою яких можна досягти поставлених цілей.

Методологія форсайту містить десятки як традиційних, так і достатньо нових експертних методів. Найкращими з них для аналізу ситуації і пошуку рішень є: метод Дельфі, мозковий штурм, шість капелюхів мислення за Едвардом де Боно, синектика, метод фокальних об'єктів, теорія розв'язку винахідницьких задач Г. Альтшулера, візуалізація, 6 сигм Ліна, дорожні карти, «слабкі сигнали», «джокер» тощо. Частіше за все, одночасно застосовуються декілька методів.

В маркетингу для розв'язання багатьох задач застосовуються експерти. Для того, щоб вирішити проблеми на рівні підприємства, в якості експертів можуть залучатися спеціалісти галузі, які добре знають тенденції розвитку ринку, а також управлінський персонал підприємства, менеджери фірми, маркетологи. Вони повинні бути добре поінформованими, компетентними, вміти працювати в команді, мати ерудицію, знати методи прогнозування та форсайту.

Розглянемо можливості використання таких традиційних методів, як Дельфі та мозковий штурм, і новий – шість капелюхів мислення за Едвардом де Боно.

Одним з відомих та традиційних є метод Дельфі, з допомогою якого з'являється можливість отримання узгодженої інформації шляхом обміну думками між учасниками групи експертів щодо проблеми дослідження. Він ґрунтується на багаторазових анонімних групових інтерв'ю. Застосування цього методу дозволяє врахувати думки усіх експертів незалежно один від одного, що є його перевагою серед інших. Це досягається тим, що він виключає проведення прямих дискусій, які замінюються індивідуальними опитуваннями.

Метод брейнстормінгу (мозкового штурму) також є традиційним і застосовується досить часто. Він передбачає збір максимальної кількості ідей для



вирішення певної проблеми за обмежений короткий проміжок часу. Його перевагою є те, що він дозволяє висувати велику кількість ідей (будь-яких, іноді фантастичних), які потім детально розглядаються, групуються з метою відбору найкращих на початку обговорення. Вони підлягають конструктивній критиці, наслідком якої є вибір максимально підходящої ідеї з подальшим втіленням її в життя.

Найбільший інтерес викликають методи, які базуються на використанні інтелектуального потенціалу. До них можна віднести і метод шести капелюхів мислення за Едвардом де Боно. Особливо він підходить для оцінки незвичайних і інноваційних ідей, коли важливо врахувати будь-яку думку і розглянути ситуацію під різними кутами зору. Метод Едварда де Боно ґрунтується на концепції паралельного мислення, коли різні підходи, думки та ідеї співіснують, а не протиставляються одна одній. Він дозволяє поділити процес мислення на шість різних режимів, кожен з яких представлений у вигляді метафоричної капелюхи певного кольору [4].

Розподіляються кольори за стадіями мислення таким чином:

- Білий капелюх мислення - це режим фокусування уваги на всієї інформації, яку вдалося зібрати, тобто, фактах та цифрах. Також треба зосередитися на пошуку додаткової інформації, якої ще немає, але вона може бути важливою.

- Червоний капелюх – режим емоцій, почуттів та інтуїції. На цьому етапі висловлюються всі інтуїтивні здогадки. Задіяні в цьому процесі діляться емоціями (страх, обурення, захоплення, радість тощо), що виникають при обговоренні того чи іншого рішення.

- Жовтий капелюх – це висловлення позитивних рішень та пошук переваг. Це бажання знайти позитив у тих ідеях, що були висунуті, навіть якщо на перший погляд це не так.

- Чорний капелюх - повна протилежність жовтому. На цьому етапі підлягає критиці будь-яке рішення, обговорюються можливі загрози та ризики, недоліки.

- Зелений капелюх – етап творчості та креативності, пошуку альтернатив і внесення змін. На цьому етапі розглядаються можливі варіації, генеруються нові ідеї, змінюються вже існуючі підходи та придивляються до чужих напрацювань, відбувається пошук альтернатив.

- Синій капелюх - шостий капелюх мислення. На відміну від п'яти інших, він призначений для управління процесом реалізації ідеї та роботи над вирішенням завдань, а не для оцінки пропозиції та опрацювання його змісту. На цьому етапі також обговорюється корисність та ефективність методу шести капелюхів.

Важливими перевагами цього методу є те, що він визнає значимість і приділяє

увагу всім аспектам роботи над рішеннями (фактам, емоціям), а також сприяє генерації свіжих ідей.

Головними недоліками усіх розглянутих методів є надмірна суб'єктивність оцінок, потреба часу на організацію та проведення процедури генерації рішень.

Якщо вибір методів створення бажаного образу майбутнього був здійснений вдало, приступають до їх впровадження.

**Висновки.** Ефективний форсайтинг передбачає зрозумілі напрями використання його результатів. Застосування цієї технології для формування пріоритетів розвитку підприємства не є швидким і легким процесом. Якщо керівники та персонал підприємства ставлять за мету досягти поставлених цілей, вони самі будуть ініціювати розгляд результатів дослідження та намагатися їх впровадити у практику роботи компанії, займати активну позицію.

### ***Література***

1. Афанасьев Г.Э. Что такое форсайт? Попытки определения / Г.Э. Афанасьев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stra.teg.ru/library/global/Prognoz/foresight/4>

2. Державні пріоритети розвитку Японії й Китаю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uintei.kiev.ua/foresight/ua/foresight.php?id=5&id30269>

3. Етапи розвитку Форсайту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uintei.kiev.ua/foresight/ua/foresight.php?id=3&id49235>

4. Метод шести шляп мышления Эдварда де Боно [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://constructorus.ru/uspeh/metod-shesti-shlyap-myshleniya-edvarda-de-bono.html>

5. Осипов В.М. Роль форсайта в управлінні субрегіоном / В.М. Осипов, І.Л. Парасюк, О.О. Ворожейкін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67124/17-Osipov.pdf?sequence=1>

6. Російський досвід проведення Форсайту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uintei.kiev.ua/foresight/ru/foresight.php?id=6&id20364>

7. Форсайт в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.uintei.kiev.ua/foresight/ru/ru\\_foresight.php](http://www.uintei.kiev.ua/foresight/ru/ru_foresight.php)

8. Форсайтинг как метод управления изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hrm.ua/article/forsajting\\_kak\\_metod\\_upravlenija\\_izmenenijami](http://www.hrm.ua/article/forsajting_kak_metod_upravlenija_izmenenijami)

9. Хто займається Форсайтом у Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uintei.kiev.ua/foresight/ua/foresight.php?id=4&id74525>

