

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРСАЙТУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ

FORESIGHT METHODOLOGY FOR DETERMINING THE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF STRATEGIC PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION

Стаття присвячена дослідженню методології форсайту як інструменту для визначення напрямків вдосконалення стратегічного управління. Фокус статті зосереджено на аналізі теоретичних та практичних аспектів застосування форсайту в контексті державного управління. Розглянуто основні етапи процесу форсайту, включаючи ідентифікацію ключових чинників та трендів, розробку сценаріїв майбутнього, а також формування стратегії на основі отриманих результатів. Стаття аналізує досвід застосування форсайту у різних країнах і пропонує рекомендації щодо його впровадження в Україні.

Акцентовано увагу на важливості вдосконалення методології форсайту в сучасних українських реаліях. Оскільки в умовах швидко змінного світу, державне управління потребує гнучких і адаптивних підходів, здатних передбачати та враховувати стратегію розвитку, майбутні виклики та можливості. Форсайт як методологічний інструмент надає можливість системно оцінювати довгострокові тенденції та формувати стратегічні рішення, що відповідають аспектам нашого життя.

Окрему увагу присвячено практичному застосуванню форсайту в контексті державного управління. У статті детально розглядаються конкретні приклади використання форсайт-методології у різних країнах, що дозволяє ілюструвати її ефективність та багатofункціональність. Особливий акцент зроблено на аналізі успішних кейсів з США та Японії, де форсайт став невід'ємною частиною процесу стратегічного планування та прийняття рішень на державному рівні.

Подальшої уваги заслуговує концепція форсайту безпеки як засобу для структуризації та планування майбутнього, враховуючи глобальні тренди, можливості, загрози та події-джокери. Цей підхід дозволяє не тільки ідентифікувати потенційні ризики, але й виявляти нові можливості, що сприяють зміцненню національної та глобальної безпеки.

Ключові слова: державне управління, національна безпека, стратегічне управління, стратегічне планування, форсайт, прогно-

зування майбутнього, сценарії розвитку, визначення зароз, методологія форсайту.

The article is devoted to the study of the foresight methodology as a tool for determining the directions of development and improvement of strategic principles of public administration. The article focuses on the analysis of theoretical and practical aspects of foresight application in the context of public administration. The main stages of the foresight process are considered, including identification of key factors and trends, development of future scenarios, and formation of strategies based on the results obtained. The article analyses the experience of applying foresight in different countries and offers recommendations for its implementation in Ukraine.

The article focuses on the importance of improving the foresight methodology in the current Ukrainian realities. Since in a rapidly changing world, public administration requires flexible and adaptive approaches that can anticipate and take into account future challenges and opportunities. Foresight as a methodological tool provides an opportunity to systematically assess long-term trends and formulate strategic decisions that are relevant to aspects of our lives.

Special attention is paid to the practical application of foresight in the context of public administration. The article discusses in detail specific examples of the use of foresight methodology in different countries, which illustrates its effectiveness and multifunctionality. Particular emphasis is placed on the analysis of successful cases from the USA and Japan, where foresight has become an integral part of the strategic planning and decision-making process at the state level.

The concept of security foresight as a means of structuring and planning the future, taking into account global trends, opportunities, threats and joker events, deserves further attention. This approach allows not only to identify potential risks, but also to identify new opportunities that contribute to strengthening national and global security.

Key words: public administration, national security, strategic principles, foresight, forecasting, development scenarios, threat identification, foresight methodology.

УДК 351.86

DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.50>

Лисенко С.О.

д. юрид. наук, професор,
директор Інституту безпеки,
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління
персоналом»
ORCID ID: 0000-0002-7050-5536

Обґрунтування актуальності обраної теми. Форсайт є одним з найперспективніших інструментів для визначення напрямків вдосконалення стратегічного управління національною безпекою. Завдяки системному аналізу довгострокових тенденцій, форсайт дозволяє не лише передбачати можливі сценарії майбутнього, але й формувати адаптивні та проактивні стратегії. Це особливо актуально

для держав, які прагнуть підвищити свою стійкість і ефективність в умовах швидкоплинних змін та глобальних загроз.

Актуальність теми дослідження обумовлено тим, що державне управління стикається з низкою викликів, обумовлених швидкими змінами в політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах. Глобалізація, цифровізація, зміна клімату, нові загрози безпеці

та інші фактори, створюють складні та непередбачувані умови, у яких традиційні методи управління стають все менш ефективними. У таких умовах особливо важливо використовувати інноваційні підходи для прогнозування та стратегічного планування.

Мета дослідження: деталізувати методологію форсайту для стратегічного управління безпекою в контексті перспектив його застосування в Україні.

Основний зміст дослідження. Форсайт (англ. Foresight – «передбачення») є технологією і форматом комунікації, що дозволяють учасникам досягти згоди щодо образів майбутнього, а також, визначивши бажаний образ, узгодити дії в його контексті. У сучасних умовах, коли національна безпека держав стикається зі складними та різноманітними загрозами, методологія форсайту стає надзвичайно важливою для прогнозування та оцінки цих загроз [1].

Особливої уваги заслуговує головний сенс форсайту безпеки, його відмінності від авторської реконструкції та звичайних футурологічних прогнозів. Форсайт безпеки застосовується для визначення як позитивних, так і негативних сценаріїв розвитку в організаціях, що дозволяє фахівцям більш точно оцінювати потенційні виклики та можливості. Це стає ключовим інструментом для вдосконалення стратегічного управління національною безпекою.

Автор у своїх попередніх публікаціях [2] розкривав адміністративні та стратегічні умови використання перспективної реконструкції для забезпечення безпеки організацій і суспільства. Проте, в даній статті мова піде про більш досконалу версію авторської перспективної реконструкції, яку вже зараз використовують західні фахівці. Ця нова методологія передбачає системний підхід до визначення загроз національній безпеці та розробки адекватних стратегічних заходів для їх нейтралізації.

Таким чином, стаття спрямована на вивчення та впровадження існуючих передових методів форсайту для підвищення ефективності державного управління у сфері національної безпеки України. Це дозволить забезпечити більш надійний захист державних інтересів, адаптуючи управлінські стратегії до сучасних викликів та забезпечуючи стійкість і безпеку національної системи у довгостроковій перспективі.

Методологія форсайту, особливо в контексті національної безпеки, є інструментом, що дозволяє державам передбачати можливі загрози та розробляти відповідні стратегічні відповіді. Форсайт безпеки, як глобальний

дослідницький проект, бере свій початок у 50-х роках ХХ століття. Вперше його прототип був впроваджений у США корпорацією RAND, стратегічним дослідницьким центром, що працює на замовлення уряду та збройних сил США. Пізніше ця методика поширилася в Південній Кореї, Японії та інших країнах НАТО [2]. Спочатку це була складна і досить дорога технологія прогнозування у сфері національної безпеки, яка вимагала місяців роботи від великої кількості експертів. В подальшому система розвивалася й набувала нових форм.

Застосування форсайту в безпеці дозволяє не лише прогнозувати майбутні загрози, але й створювати сценарії розвитку подій, які допоможуть приймати більш зважені рішення в умовах невизначеності. У сучасному світі, де загрози стають все більш складними та різноманітними, ця методологія стає невід’ємною частиною стратегічного управління.

Організація форсайт-досліджень може бути непростим процесом. Проте, для початку можна спробувати скоригувати існуючий підхід до планування майбутнього та запровадити нові техніки та звички. Ось кілька технік, які можуть бути застосовані для встановлення адекватних довгострокових цілей та завдань:

- Техніка зворотного прогнозування - рекомендується починати з визначення бажаного майбутнього стану та працювати у зворотному напрямку, визначаючи кроки, які потрібно зробити для його досягнення.

- Метод сценарного планування - передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій, що дозволяє підготуватися до різних можливих майбутніх ситуацій.

- SWOT-аналіз - регулярний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, який допомагає краще зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на національну безпеку.

- Метод Дельфі - опитування експертів для отримання консолідованої думки щодо майбутніх тенденцій та загроз.

- Мозковий штурм - передбачає залучення широкого кола учасників для генерації ідей та обговорення можливих рішень [3].

Широке впровадження цих технік у практику державного управління дозволить створити більш адаптивну та гнучку систему прогнозування та управління загрозами. Важливо розуміти, що форсайт – це не разова акція, а безперервний процес, який вимагає регулярного моніторингу, аналізу та відповідного коригування стратегічних планів.

Застосування форсайту у сфері національної безпеки України дозволить не лише підвищити стійкість держави до зовнішніх і внутріш-

ніх загроз, але й забезпечити стабільність та злагоду в суспільстві. Вдосконалення стратегічного управління на основі методології форсайту сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, кращій координації дій між різними відомствами та підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій.

Однією з ключових технік у форсайт-методології вважається **модель «Чотири сценарії майбутнього»**, створена американським професором Джимом Даторм у 1979 році. Ця модель включає чотири базові сценарії розвитку подій, кожен з яких базується на певній «історії»:

1) Зріст - системи та правила нашого життя продовжують розвиватися відповідно до раніше обраної траєкторії;

2) Колапс - поточна траєкторія призводить до краху, а системи та правила руйнуються;

3) Дисципліна - потрібні нові форми контролю та обмежень, щоб запобігти колапсу;

4) Трансформація - виявляються нові системи та правила життя, що дозволяють піднятися над усталеними нормами [4].

Кожен із цих сценаріїв допомагає формулювати окремий блок питань для прогнозування. Наприклад, спираючись на сценарій зростання, можна продумати ключові точки, якими пройде проект з урахуванням вже прийнятих рішень. Сценарій колапсу допомагає спрогнозувати можливі чинники катастрофи та уникнути її. Дисциплінуючий сценарій пропонує можливості запобігання колапсу, а сценарій трансформації пропонує можливості реформатування наявних систем.

Форсайт безпеки надає можливість передбачити майбутні виклики та активно готуватися до них. Ось кілька кроків, які можуть допомогти втілити результати форсайт-досліджень у практичну діяльність:

Виявлення та класифікація можливих загроз, що можуть вплинути на національну безпеку. Створення комплексних стратегій та планів реагування на виявлені загрози. Постійний моніторинг ситуації та оцінка ефективності реалізованих стратегій. Регулярне оновлення стратегічних планів та їх адаптація до нових умов та загроз.

Зрозуміло, що вдосконалення стратегічного управління національною безпекою на основі методології форсайту сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, кращій координації дій між різними відомствами та підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій.

У 2008 році тайваньсько-австралійський вчений Сохей Інайятулла розробив *метод «Шість стовпів»*. Цей метод став потужним інструмен-

том для прогнозування та стратегічного планування, особливо в контексті національної безпеки. Інайятулла радить перед дослідженням сформулювати відповіді на шість ключових запитань:

1. Якого майбутнього ми очікуємо?

2. Що ми боїмося від нього одержати?

3. Чи немає якихось стереотипних моделей/установок, які ускладнюють його настання?

4. Які можуть бути альтернативні моделі?

5. Який варіант розвитку подій найкращий?

6. У якому напрямку варто думати, щоб досягти цього майбутнього?

Відповіді на ці питання допомагають структурувати процес прогнозування та визначити пріоритети у стратегічному плануванні [5; с. 6]. Далі Інайятулла пропонує наслідувати «шість стовпів» прогнозування: картування; передбачення; пошук аналогій; структурний аналіз проблем; розробка альтернативних сценаріїв; створення кращої моделі майбутнього.

Картування, є етапом, у якості основної моделі якого може виступати трикутник «вантаж історії – натиск сьогодення – потяг майбутнього». При цьому, минуле показує різні бар'єри для бажаного сценарію, а сьогодення – нагальні проблеми, які має вирішити майбутнє.

На основі отриманих даних *передбачається* розвиток ситуації в найближчому майбутньому. Це дозволяє формулювати обґрунтовані прогнози та визначати ключові чинники, які впливатимуть на розвиток подій.

Наступним етапом є *пошук аналогій*. Яку модель змін варто наслідувати? Чи достатньо поміняти свідомість, чи потрібні інституційні рішення? При цьому аналіз історичних аналогій та порівняння з іншими країнами допомагають визначити ефективні підходи до вирішення актуальних проблем.

Більш глибоке занурення у проблематику, що виникла, пропонує нам *структурний аналіз проблем*. Цей етап передбачає детальний розбір кожного аспекту проблеми та виявлення її основних компонентів.

Доволі важливим етапом є *розробка альтернативних сценаріїв*. Інайятулла пропонує різні інструменти, наприклад - метод двох невідомих. Беручи за основу прогнозування два непостійні фактори, припускаємо, як вони могли б розвиватися в майбутньому. Такий підхід дозволяє створити декілька альтернативних сценаріїв розвитку подій.

Створення кращої моделі майбутнього є фінальним етапом, що будується на сесіях питань-відповідей, креативній візуалізації та аналітичному сценарії. Цей етап включає формулювання оптимального сценарію розвитку

подій, який враховує усі виявлені фактори та ризики [5; с. 7].

Кожен етап відіграє свою, особливу роль. Картування допоможе визначити історичні бар'єри та актуальні проблеми, що потребують вирішення. Передбачення на основі наявних даних дозволить сформулювати обґрунтовані прогнози та визначити ключові чинники, які впливатимуть на розвиток ситуації в найближчому майбутньому. Пошук аналогій та структурний аналіз проблем допоможуть виявити ефективні підходи до вирішення актуальних проблем та забезпечити глибоке розуміння кожного аспекту проблематики. Розробка альтернативних сценаріїв дозволить створити декілька можливих варіантів розвитку подій та підготуватися до різних ситуацій. Створення кращої моделі майбутнього, заснованої на креативній візуалізації та аналітичному сценарії, допоможе сформулювати оптимальний сценарій розвитку подій, який враховує усі виявлені фактори та ризики.

Застосування методу «Шість стовпів» для визначення загроз національній безпеці України та вдосконалення стратегічного управління дозволяє створити більш адаптивні та ефективні стратегії. Відповіді на ключові запитання та послідовне застосування шести стовпів допоможуть краще зрозуміти поточні виклики, передбачити можливі сценарії розвитку подій та сформулювати відповідні заходи для їх вирішення.

Методологію форсайту «Діамант» розробив Рафаель Поппер у 2008 році. Ця методика включає систему з 24 інструментів, розташованих у формі ромба, з кутами, що символізують чотири основні компоненти: креативність; взаємодію; експертизу; докази.

Ці інструменти розміщуються всередині ромба у залежності від того, до якого аспекту вони більше схиляються. Наприклад, мозковий штурм і рольова гра добре підходять для розробки стратегій командної роботи, але для досягнення конкретної мети більше необхідний структурний аналіз. Вибір інструментів залежить від типу завдань, що вирішуються.

В цілому ж, процес форсайту за методикою Поппера складається з п'яти основних етапів:

1. Префорсайт. На цьому етапі формулюються цілі та завдання прогнозування, визначаються ключові питання, на які потрібно отримати відповіді, і цілі, яких прагнуть досягти.

2. Підбір команди. На даному етапі визначається кількість та ролі експертів, а також цільова аудиторія прогнозу. Важливо залучити до процесу різні групи, включаючи експертів з різних галузей, представників урядових органів, бізнесу та громадськості.

3. Генерація. Це власне і є процес прогнозування, який базується на аналізі, дослідженні бізнес-середовища та інших факторів. Застосовуються різні методи, такі як сценарне планування, аналіз тенденцій та інші.

4. Рішення. На цьому етапі створений план передається органу, наділеному повноваженнями для його реалізації, з можливим внесенням коректив. Важливо забезпечити зворотний зв'язок та можливість адаптації плану в разі необхідності.

5. Оновлення. Цей етап включає впровадження стратегії та аналіз її ефективності. Необхідно постійно моніторити результати та вносити корективи для досягнення максимального ефекту [6].

Метод «Діамант» Поппера дозволяє забезпечити системний підхід до прогнозування та стратегічного планування, але також вимагає врахування деяких викликів. Одним з основних викликів є необхідність мислити абстракціями та враховувати вплив віддалених факторів. Навіть власні плани можуть сприйматися як доручені іншому «я», що створює додаткові складнощі при їх реалізації. Крім цього, потрібно враховувати, що «люди майбутнього», для яких ми розробляємо стратегії, можуть мати інші пріоритети та потреби, які важко передбачити сьогодні [7].

Консультант з інновацій Арі Валлах (США) наголошує на важливості відмови від «мислення на короткі дистанції». Він вважає, що саме короткострокове планування є причиною багатьох техногенних катастроф. Компанії, прагнучи максимізувати прибуток у короткій перспективі, часто ігнорують інвестиції в дороге обладнання, яке забезпечує безпеку, наприклад, нафтових платформ або інфраструктури [8].

Для вирішення цієї проблеми Валлах пропонує три наступні принципи мислення майбутнього, які хоча й звучать простіше, ніж інші методи, але можуть слугувати основою для використання більш складних методик.

1. Мислення на довгу перспективу. Валлах наводить приклад з повсякденного життя: коли обідаєш у кафе з сім'єю, можна дати дітям пограти на смартфоні, а можна помалювати з ними або поспілкуватися. Перший підхід займе дітей на якийсь час, але другий принесе більше користі у довгостроковій перспективі. Це означає, що потрібно зважати на довгострокові наслідки своїх дій та рішень [9].

2. Уявлення себе «людиною майбутнього». У 2015 році японські вчені Тацуесі Сайдзе та Кейсіро Хара провели експеримент, у якому учасники розділилися на дві групи: сучасники та покоління, що живе у 2060 році. Їм запропо-

нували відповіді на низку питань, пов'язаних із міським управлінням. Учасники, які грали роль майбутнього покоління, наполягли на підвищенні тарифів для оновлення гідротехнічних споруд. Після цього експерименту влада містечка Яхаба вирішила підвищити тарифи, враховуючи перспективу на майбутнє [10].

3. Звернення до гострих проблем сучасності. Проблеми, такі як розрив у доходах між багатими і бідними, глобальне потепління та війни, не зникнуть самі по собі. Ці питання потребують вирішення за допомогою альтернативних моделей майбутнього.

Більшість дослідників наголошує на необхідності врахування у процесі планування майбутнього не лише проблем, але й кінцевої мети. Планування заради самого планування, так само як і максимізація прибутку заради самого прибутку, призведе до нових прорахунків та проблем. Кожна зміна та кожне рішення повинні мати *чітку кінцеву мету*, яка сприятиме сталому розвитку та вирішенню наявних проблем.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Форсайт безпеки виявляється підходом, який дозволяє структурувати та планувати майбутнє, враховуючи глобальні тренди, можливості, загрози та події-джокери. Глобальні проблеми потребують співпраці на міжнародному рівні. Варто враховувати, що протистояння між націоналізмом і глобалізмом не є непереборною перепорою. Націоналізм слід розуміти як любов до своєї країни, а не ненависть до інших. У сучасному світі безпека і добробут співвітчизників залежить від співпраці з іншими націями. Глобалізм у XXI столітті не означає створення єдиного уряду чи відмови від національних традицій, а передбачає прихильність до вирішення глобальних завдань, які враховують унікальність кожної нації.

Нині усі звикли до певної стабільності і часто недооцінюють необхідність її збереження. Глобальний порядок схожий на будинок, який потребує постійного догляду та ремонту. Без належної уваги він може швидко зруйнуватися, повертаючи нас до хаосу та постійних конфліктів.

Проте, цей сценарій не є неминучим вироком. Вторгнення росії в Україну показало всю крихкість сучасного порядку. Майбутнє залишається відкритим до змін, і можливо вплинути на його вигляд через міжнародну співпрацю та використання технологій на благо. В умовах глобальних загроз важливо пам'я-

тати, що суспільство повинно діяти як єдине ціле, адже перемога чи поразка однієї нації впливає на всіх.

Основне правило будь-якого усвідомленого прогнозування майбутнього полягає у врахуванні найгірших можливих сценаріїв розвитку подій. Сподівання на автоматичне вирішення проблем є хибним підходом. Облік усіх можливих проблем та розробка шляхів їх подолання забезпечить більш стабільний розвиток і знизить ймовірність зустрічі з «чорним лебедем» — несподіваною подією, яка може кардинально змінити ситуацію.

Форсайт дозволяє нам бути проактивними, забезпечуючи стратегічне мислення, яке враховує всі можливі варіанти розвитку подій і допомагає підготуватися до майбутнього. Це критично важливо для забезпечення національної безпеки та створення ефективних стратегій державного управління в умовах швидкоплинного та непередбачуваного світу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Шедяков В. Є. Діапазон використання аналізу в процесі суспільного Форсайту. Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. праць. 2018. № 7/8. С. 123–131.
2. Лисенко С. О. Форсайт безпеки в якості майбутнього заходу організацій. *Наукові перспективи*. 2020. №3 (3). С. 102.
3. Квітка С. А. Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2016. №8 (34). С. 5-15;
4. Dator's Four Futures. Foresight University. URL: <https://foresightguide.com/dator-four-futures> (дата звернення: 13.10.2023).
5. Inayatullah, S. «Six pillars: futures thinking for transforming», Foresight, 2008. Vol. 10 No. 1, p 6,7.
6. Popper R. How are foresight methods selected? *Emerald Group Publishing Limited*. 2008. VOL. 10 NO. 6. p 68
7. Popper R. & Medina J. Foresight in Latin America. *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*. 2009.
8. Wallach A. Ari Wallach: 'Forget short-termism: it's time to think longpath'. WIRED. URL: <https://www.wired.com/story/forget-short-termism/>
9. 3 ways to plan for the (very) long term. TED: Ideas change everything. URL: https://www.ted.com/talks/ari_wallach_3_ways_to_plan_for_the_very_long_term?subtitle=en
10. KOBAYASHI K. Special Series□Future Design: A new policymaking system for future generations. RIETI Research Institute of Economy? Trade and Industry. URL: https://www.rieti.go.jp/en/columns/s19_0011.html.