

# МЕТОДИ ФОРСАЙТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

© 2014 САВЧЕНКО А. М.

УДК 338.2:338.27

## Савченко А. М. Методи Форсайт як інструмент розвитку корпоративного сектора національної економіки України

Мета статті полягає у дослідженні можливостей методів Форсайт у регулюванні корпоративного сектора національної економіки України. У статті представлено суть методу Форсайт як процесу конструювання майбутнього сценарію вирішення завдань середньо- і довгострокової перспективи, що заснований на методах оцінки, інструментах формування та коригування пріоритетів соціального та економічного розвитку, результатом якого має стати інтегроване впровадження ініціатив і досягнення поставлених цілей. Проаналізовано можливості використання методу Форсайт у регулюванні корпоративного сектора національної економіки України. Обґрунтовано актуальність застосування форсайт-досліджень у формуванні державного механізму регулювання корпоративних відносин. Запропоновано запровадження державного форсайт-центру як інструменту державного регулювання корпоративного сектора національної економіки України. Визначено, що Форсайт у регулюванні корпоративного сектора національної економіки України – 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.

**Ключові слова:** національна економіка, розвиток корпоративного сектора, Форсайт як метод і процес, можливості форсайт-досліджень, дорожні карти, формування державного механізму регулювання корпоративних відносин.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 21.

**Савченко Алла Миколаївна** – старший викладач кафедри аудиту та економічного аналізу, Національний університет державної податкової служби України (вул. Карла Маркса, 31, м. Ірпінь, Київська обл., 08201, Україна)

**E-mail:** oks\_86@bk.ru

УДК 338.2:338.27

UDC 338.2:338.27

## Савченко А. Н. Методы Форсайт как инструмент развития корпоративного сектора национальной экономики Украины

Цель статьи заключается в исследовании возможностей методов Форсайт в регуляции корпоративного сектора национальной экономики Украины. В статье представлены суть метода Форсайт как процесса конструирования будущего сценария решения задач средне- и долгосрочной перспектив, который основан на методах оценки, инструментах формирования и корректировки приоритетов социального и экономического развития, результатом которого должно стать интегрированное внедрение инициатив и достижение поставленных целей. Проанализированы возможности использования методов Форсайт в регулировании корпоративного сектора национальной экономики Украины. Обоснована актуальность применения форсайт-исследований в формировании государственного механизма регулирования корпоративных отношений. Предложено введение государственного форсайт-центра как инструмента государственного регулирования корпоративного сектора национальной экономики Украины. Определено, что Форсайт в регулировании корпоративного сектора национальной экономики Украины – это технология национального отбора новых направлений государственной политики, определение ключевых технологий, необходимых социальных трансформаций и управленческих решений, задающих перспективы по развитию корпораций, консолидации усилий и гармонизации интересов участников корпоративных отношений.

**Ключевые слова:** национальная экономика, развитие корпоративного сектора, Форсайт как метод и процесс, возможности форсайт-исследований, дорожные карты, формирование государственного механизма регулирования корпоративных отношений.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 21.

**Савченко Алла Николаевна** – старший преподаватель кафедры аудита и экономического анализа, Национальный университет государственной налоговой службы Украины (ул. Карла Маркса, 31, г. Ирпень, Киевская обл., 08201, Украина)

**E-mail:** oks\_86@bk.ru

## Savchenko A. M. Methods of Forsyth as a Tool for Development of the Corporate Sector of the National Economy of Ukraine

The article is aimed to study of methods of Forsyth in the regulation of the corporate sector of the national economy of Ukraine. In the article the content of Forsyth as process for designing the future scenario for solving the challenges of the medium- and long-term perspectives are presented, which is based on methods for evaluation, tools for creating and adjusting the priorities of social and economic development, that should lead to the integrated introduction of initiatives and achievement of the defined goals. Opportunities for using methods of Forsyth in regulation of the corporate sector of the national economy of Ukraine were analyzed. Expediency of implementation of Forsyth research in forming the State mechanism for the regulation of the corporate relations has been substantiated. An introduction of a State Forsyth-Center as a tool for State regulation of the corporate sector of the national economy of Ukraine has been proposed. It has been determined that Forsyth in the regulation of the corporate sector of the national economy of Ukraine is the technology for the national selection of new directions of the State policies, identification of key technologies, necessary social transformations and managerial decisions that define the development prospects for corporations, serve the consolidation and harmonization of interests of the participants in the corporate relations.

**Key words:** national economy, development of the corporate sector, Forsyth as a method and process, opportunities of Forsyth research, road maps, formation of mechanism for the State regulation of the corporate relations.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 21.

**Savchenko Alla M.** – Senior Lecturer of the Department of Audit and Economic Analysis, National University of State Tax Service of Ukraine (vul. Karla Marksa, 31, Irpin, Kyivska obl., 08201, Ukraine)

**E-mail:** oks\_86@bk.ru

Існування економічних проблем, неузгодженість інтересів суб'єктів у системі корпоративних відносин, наявність недоліків сучасного українського законодавства, а також євроінтеграційні процеси є потужним спонукальним мотивом використання всього арсеналу методологій соціально-економічного передбачення у

сфері корпоративних відносин. Держава, у рамках регулювання розвитку корпоративного сектора, має взяти на себе ініціативу щодо пошуків ділової активності, стимулювання ефективності та сприяння модернізації української економіки. При цьому політика держави повинна будуватися як узгодження стратегій корпо-

ративного сектора, держави і громадських організацій, що дозволяє кожній стороні реалізувати свій інтерес і розділити ризики.

Таким чином, трансформація національної моделі державного регулювання корпоративного сектора повинна здійснюватися на основі активного використання форсайт-технологій, що надасть змогу задовольнити потребу у формуванні необхідних рішень щодо вибору стратегічних альтернатив розвитку корпоративних відносин з урахуванням наявних можливостей і обмежень державного регулювання.

Метою статті є дослідження можливостей методів Форсайт у регулюванні корпоративного сектора національної економіки України.

Аналіз наукової літератури дозволяє констатувати посилення інтересу до питань використання інструментів Форсайт для формування ефективних механізмів розвитку економічних систем. Так, Форсайт входить у практику державного регулювання національної економіки Росії. Ці питання вивчаються вченими О. Соколовим [1], В. Третьяком [2]. Серед закордонних фахівців, що вивчають проблематику форсайтних досліджень, слід виділити роботи М. Ентоні, Дж. Р. Слотер, Дж. Ван Рай, Е. Лей [3], Е. Хортон [4.] та ін. Українські автори недостатньо уваги приділяють практиці застосування в політичному процесі стратегічного передбачення і Форсайту. Серед вітчизняних авторів, які досліджують це питання, варто виділити В. Горбуліна, А. Семенченко та В. Богданович [5; 6], І. О. Кірнос [7].

У розвинених країнах одним з найбільш ефективних інструментів визначення стратегічних перспектив розвитку національної економіки є методологія Форсайт, яка активно застосовується на всіх рівнях – від корпоративного до національного. За даними UNIDO, у розробку національних програм включають Форсайт понад 40 країн світу [8].

За матеріалами енциклопедії [9], Форсайт (від англ. *Foresight* – погляд в майбутнє, передбачення) – це інструмент формування пріоритетів і мобілізації великої кількості учасників для досягнення якісно нових результатів у сфері науки і технологій, економіки, держави і суспільства.

Члени Європейського Союзу мають на увазі під Форсайтом процес [10, с. 3]: «Форсайт – це процес активного пізнання майбутнього та створення бачення середньострокової та довгострокової перспективи, націлений на прийняття актуальних рішень і мобілізацію об'єднаних зусиль».

На думку представників Міжнародного науково-освітнього форсайт-центру, Форсайт є «системою методів експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного та інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних здійснити дію на економіку і суспільство в середньо- і довгостроковій перспективі» [11].

Огляд деяких визначень зарубіжних і вітчизняних авторів показує, що під Форсайтом розуміють інструмент формування пріоритетів [1; 13, с. 9], процес систематичної оцінки [13, с. 140], процес [14; 15], конструю-

вання майбутнього образу [16, с. 2], особливий метод прогнозування [17], тощо.

На нашу думку, необхідно надати більш повне визначення Форсайту, що дозволить багатогранно розкрити його сутність та можливості. Так, на думку автора, під Форсайтом необхідно розуміти процес конструювання майбутнього сценарію вирішення завдань середньо- та довгострокової перспективи, що заснований на методах оцінки, інструментах формування та коригування пріоритетів соціального та економічного розвитку, результатом якого повинне стати інтегроване впровадження ініціатив і досягнення поставлених цілей.

Метою національних програм Форсайта зазвичай є опис ймовірних тенденцій соціально-економічного та інноваційного розвитку на довгострокову перспективу і досягнення консенсусу між державою, бізнесом і суспільством зі стратегічних напрямків національного розвитку.

Галузеві та корпоративні форсайт-проекти націлені на вибір технологічних пріоритетів, визначення основних факторів, здатних вплинути на зміну ринків, оцінку потенційних продуктів, які можуть бути затребувані на цих ринках, виявлення технологічного потенціалу галузей і корпорацій, вибір заходів, необхідних для розвитку існуючих і досягнення нових конкурентних переваг. Подібні проекти в різні роки реалізовувалися в багатьох країнах і таких компаніях, як Шелл, Моторола, Сіменс, Еріксон та ін. [8, с. 125].

Форсайт можна визначити як плановану спробу розширити межі сприйняття і підвищити обізнаність щодо виникаючих проблем і ситуацій. Він націлений на підтримку стратегічного мислення та прийняття рішень шляхом створення спектра можливих шляхів розгортання майбутнього [4, с. 6]. Тому методологія Форсайт дозволить обґрунтувати та передбачити розвиток сучасних корпоративних відносин в Україні з урахуванням особливостей світового ринку та планів розвитку національної економіки, що надасть можливість реалізації політики досягнення консенсусу між державною владою, населенням і корпорацією.

В Україні практика застосування форсайт-досліджень у системі формування моделі державного регулювання корпоративного сектора відсутня. Як відсутня й інституційна структура, що дозволяла б використовувати методологію Форсайт у напрямі узгодження суспільних, державних і корпоративних відносин. Автор вважає за доцільне як таку інституційну структуру запровадити Державний форсайт-центр, метою якого буде організація в Україні комплексу заходів з розробки і впровадження технологій наукового передбачення розвитку та регулювання корпорацій, шляхом застосування методології Форсайт як інструменту державного стратегічного національного планування і заохочення міжнародного співробітництва (рис. 1).

Форсайт-проекти в регулюванні корпоративного сектора національної економіки повинні бути націлені на гармонізацію та консолідацію інтересів між державою, корпоративним сектором і суспільством. Розробка і запровадження механізму реалізації технології Форсайт для визначення ключових напрямків розвитку



**Рис. 1. Державний форсайт-центр як інструмент державного регулювання корпоративного сектора національної економіки України**

корпоративного сектора та обґрунтування управлінських рішень у цьому напрямі створить передумови для розв'язання проблем гармонізації державної політики шляхом узгодження та сполучення корпоративних стратегій з національними інтересами. Крім того, прогнозування є інструментом державного впливу, що певною мірою надає змогу упорядковувати поведінку учасників корпоративних відносин.

Державний форсайт-центр покликаний забезпечити узгоджену дію корпоративних інститутів з інститутами макроекономічного рівня, адаптувати їх поведінку до вимог і стандартів міжнародного співробітництва, усунути диспропорції в правовому регулюванні діяльності корпорацій, збалансувати інтереси всіх учасників корпоративних відносин.

Створення державного форсайт-центру передбачає формування:

- ✦ інституційної структури, що дозволяла б використовувати методології Форсайт як інструменти державного стратегічного планування та узгодження суспільних, державних і корпоративних інтересів з метою регулювання корпоративного сектора національної економіки;
- ✦ створення державної форсайт-мережі, метою якої є формування звітів на попередньо встановлений термін, що являють собою розгляд виникаючих проблем і можливих рішень, дослідження факторів змін, трендів розвитку і слабких сигналів; аналіз прогнозних даних і виявлення можливих збігів, відхилень; поліпшення ефективності прогнозних даних у процесі прийняття державних рішень щодо регулювання корпоративного сектора національної економіки.

На основі зазначених звітів проводиться аналіз і прогнозування взаємодії державної влади, корпорацій, населення та інших суб'єктів – агентів національних інтересів з позицій спрямованості динаміки, загострення конфліктів інтересів і виділення основ для консолідації їх векторів.

Я видно з рис. 1, передумовою формування ефективного механізму державного регулювання корпоративних відносин є Форсайт-дослідження. Тому доцільно розглянути їх можливості в цьому процесі (табл. 1).

**Ф**орсайт виникає в результаті взаємопроникнення тенденцій розвитку у сфері «політичного аналізу», «стратегічного планування» і «вивчення майбутнього» [18]. Він об'єднує ключових учасників змін і різні джерела знання для розробки стратегічного бачення і розвитку здібностей до прогнозування майбутнього [19].

На даний час відсутня єдина модель Форсайта, і кожна проектна група «приспосовує» цей метод до своїх власних умов і цілей, використовуючи різні методи прогнозування майбутнього (метод Дельфі, сценарії, «мозкові атаки», SWOT-аналіз, альтернативні варіанти майбутнього, міжнародні зіставлення і та ін.) [20, с. 173].

У рамках державного регулювання корпоративного сектора Форсайт являє собою процес добору нових стратегічних наукових напрямків і технологічних досягнень, що у довгостроковій перспективі відкривають простір для формування ефективного державного механізму регулювання корпоративних відносин. З цієї метою Форсайт можна застосовувати у дослідженнях:

- ✦ процесів організації правового забезпечення корпоративних відносин;
- ✦ інформаційного забезпечення;
- ✦ нормативного забезпечення;

## Можливості Форсайт-досліджень у формуванні державного механізму регулювання корпоративних відносин

Дослідження	Методи та інструменти форсайт-досліджень	Результат
Процесів організації правового забезпечення корпоративних відносин	Експертні панелі, SWOT-аналіз, мозковий штурм, семінари зі сканування, дорожні карти	Більш ефективно і швидко йтиме створення нових інформаційних мереж та активізація вже створених з приводу правового забезпечення корпоративних відносин. Стимулювання створення стратегічних напрямів комплексного правового оформлення корпоративних відносин з урахуванням національних інтересів, розстановка пріоритетів у законодавчому визначенні форм і способів взаємодії між економічними суб'єктами та формування мотивів для підвищення ефективності, узгодженості їх діяльності
Інформаційного забезпечення	SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, огляд актуальних проблем, вивчення обстановки, відстежування розвитку корпоративного сектора та інші підходи до виявлення трендів	Створення інформаційних мереж, які б дозволяли членам, що беруть участь у форсайт-дослідженнях, ділитися ресурсами знань, стратегічними орієнтирами і прогнозами на майбутнє. Метою створення такої мережі є встановлення зв'язків між учасниками корпоративних відносин, що дозволить допомогти їм у процесі узгодження їх інтересів
Нормативного забезпечення	Експертна думка, «дерево зв'язків» і морфологічний аналіз, метод Дельфі, дорожні карти, ретроспективний аналіз	Формування цілісної погодженої системи із систематизації, кодифікації корпоративного законодавства, нормування механізмів взаємодії корпорацій з некорпоративними суб'єктами економіки, що враховує пріоритети розвитку національного господарства
Процесів формування важелів та інструментів впливу на корпоративний сектор	Методи «la prospective», методи, засновані на статистичному і математичному аналізі, екстраполяція трендів та імітаційне моделювання, індикатори, патенти, моделювання	Моделювання розвитку корпоративних відносин з урахуванням національних інтересів від майбутнього до теперішнього
Ефективності політики у галузі корпоративного управління	Бенчмаркінг, кількісні сценарії, багатокритеріальний аналіз, дорожні карти, ретроспективний аналіз	Побудова моделі ефективної політики регулювання корпоративного сектора у вигляді карти-маршруту, яка послідовно приводить до заздальгідь встановленої сукупності цілей
Необхідних державних методів регулювання корпоративних відносин з урахуванням національних інтересів	Написання сценаріїв, STEEPV-аналіз, бенчмаркінг, дорожні карти	Акцент на узгодження тимчасових координат дій і подій щодо регулювання корпоративних відносин з урахуванням національних інтересів
<b>Загальний результат</b>	<b>Формування державного механізму регулювання корпоративних відносин, який дозволяє із застосуванням методології Форсайт сформувати сукупність цілей, заходів та інструментів державного розвитку та регулювання корпоративних відносин з урахуванням національних інтересів</b>	

- ✦ процесів формування важелів та інструментів впливу на корпоративний сектор;
- ✦ ефективності політики в галузі корпоративного управління;
- ✦ необхідних державних методів регулювання корпоративних відносин з урахуванням національних інтересів.

Регулювання корпоративного сектора національної економіки України в рамках форсайт-проекту передбачає визначення основних цілей та напрямів розвитку. Пропонується розв'язання цього завдання на основі методу SWOT-аналізу, який забезпечує визначення основних напрямів і ризиків реалізації різних форсайт-проектів.

При його проведенні складаються класифікаційні таблиці сильних сторін (*S*), слабких сторін (*W*), потенційних сприятливих можливостей (*O*) і зовнішніх загроз (*T*). Як правило, після формування цих таблиць (вельми спірних за своїм змістом) відбувається якась «чудодійна» трансформація їх вмісту в ціль і напрями розвитку [21, с. 128].

За результатами SWOT-аналізу, визначивши слабкі та сильні сторони розвитку корпорацій, можна побудувати стратегію регулювання корпоративного сектора національної економіки України. Вона визначається як результат консолідації та гармонізації інтересів учасників корпоративних відносин, формується державою та передбачає такі завдання:

- ✦ удосконалення системи бюджетування, фінансування та контролю за етапами реалізації державних програм розвитку корпоративного сектора, підвищення відповідальності учасників;
- ✦ організація методологічного забезпечення формування інституціональної політики держави у сфері корпоративного розвитку, а також її узгодження зі стратегією розвитку корпоративних структур;
- ✦ усунення негативних наслідків слабого інформаційного та інституціонального забезпечення, що забезпечить позитивний вектор розвитку корпорацій.

Ефективну стратегію регулювання корпоративного сектора національної економіки України найкраще побудувати як інтегральну систему, в якій всі основні елементи взаємопов'язані та узгоджуються між собою.

На підставі систематизованих можливостей форсайт-досліджень можна зробити висновок, що Форсайт – це процес, а не набір інструментів тому, необхідно будувати алгоритми використання форсайт-інструментів для дослідження корпоративного сектора, тобто залежно від того, які чинники мають найбільше значення, для кожного конкретного дослідження підбирається потрібна комбінація методів.

**Н**аведемо приклади використання методів та інструментів Форсайт в алгоритмах для дослідження розвитку корпоративного сектора національної економіки України.

Рекомендуємо такий алгоритм використання форсайт-інструментів для дослідження процесів організації правового забезпечення корпоративних відносин:

1. *Анкетування, опитування населення і експертів* з метою виявлення проблемних зон і тем для проведення Форсайт [1, с. 53].

2. *Метод Дельфі* – заочне анонімне опитування експертів з організації правового забезпечення корпоративних відносин.

Метод передбачає добір висококваліфікованих експертів, створення експертних панелей за окремими напрямками науки і технологій; розробку переліку тем – потенційних науково-технологічних досягнень, очікуваних у довгостроковій (до 25 – 30 років) перспективі, включаючи фундаментальні і прикладні дослідження, інноваційні товари і послуги, що створюються на основі нових технологій. Експерти оцінюють актуальність кожної теми для розвитку економіки, суспільства, наявність ресурсів і потенційних бар'єрів для практичної реалізації. Результати дослідження включають зведені оцінки по кожній темі, а також аналітичні огляди по найважливішим напрямкам науки і технологій. Відомі дослідження «Дельфі» для корпоративного управління, вирішення соціальних проблем, промислових секторів економіки, розвитку інформаційного суспільства і багатьох інших областей [8, с. 134].

3. *Експертні панелі (круглі столи, семінари)* – очні дискусії експертів з визначення проблемних аспектів правового забезпечення [1, с. 54].

4. *Стратегічні сесії* – дискусії із залученням осіб, що приймають рішення [1, с. 54].

5. *Хіндсайт (Hindsight)* – ретроспективний аналіз помилкових рішень та недієвих у минулому проєктів правового забезпечення корпоративного сектора. Це дає позитивний результат, адже аналіз причин невиконання цих програм дає змогу не повторити помилок у майбутньому. [8, с. 134].

6. *Дорожня карта* – наочне уявлення покрокового сценарію розвитку, документ, що узагальнює дуку експертного суспільства.

**С**утність методу полягає в організації стратегічного планування, до якого залучаються експерти, що представляють основні складові бізнесу – маркетинг, фінанси, виробничу інфраструктуру, технології, дослідження і розробки. У рамках обговорень, що проходять у кілька ітерацій, формується «дорожня карта» – графічне представлення у концентрованій формі етапів переходу від поточного стану до наступних фаз розвитку в довгостроковій перспективі. Найважливішою перевагою цього методу є вироблення узгодженого бачення довгострокових цілей розвитку галузі або компанії, можливість визначення критичних технологій і прогалин у технологіях, що мають бути заповнені, та шляхів найбільш ефективного використання інвестицій у дослідження і розробки за рахунок координації дослідницької діяльності. Висока наочність методу є гарною основою для підготовки плану дій щодо реалізації визначених цілей. [8, с. 135].

7. *Конференції і презентації* – публічне обговорення ідей та результатів Форсайту зі спільнотою [1, с. 54].

Ефективним форсайт-інструментом в раках розвитку корпоративного сектора національної економіки України є дорожня карта, оскільки вона повинна звести разом мету, логіку, механізми реалізації та ключові елементи державного регулювання корпоративного сектора національної економіки. Дорожнє картування дозволяє використовувати ключові можливі важелі для виконання ініціатив регулювання корпорацій, серед яких:

1. Зміна регулювання корпоративного сектора:

- ✦ оптимізація законодавства на державному і регіональному рівнях;
- ✦ перегляд інвестиційної політики; перегляд податкової політики; перегляд системи стандартів.

2. Перегляд правозастосування:

- ✦ забезпечення прозорості;
- ✦ перегляд правозастосовуваних норм;
- ✦ нормативне забезпечення процесів медіації як інструменту корпоративного управління.

*Медіація* – це гнучкий конфіденційний процес, під час якого нейтральна сторона активно допомагає зацікавленим сторонам досягти згоди щодо врегулювання конфлікту або суперечки, але останнє слово при ухваленні рішення або умов угоди з врегулювання спору залишається за зацікавленими сторонами [21, с. 32]. Завдяки включенню положень про медіацію до тексту контрактів механізм врегулювання спорів вмикається на початку відносин між сторонами, а не тоді, коли конфлікт уже виник. Сторони медіації, передбаченої контрактом,

звикають до цього процесу. Їхнє мислення фактично налаштовується на зустрічі, обговорення і виявлення розбіжностей, а потім урегулювання спорів на підставі тотожності інтересів – тобто на збереження відносин з метою досягнення узгоджених цілей [21, с. 10].

3. Суспільний контроль через залучення засобів масової інформації.

4. Перегляд інституційної моделі з урахуванням таких тенденцій:

- ✦ непостійність процесу еволюційного розвитку інституту корпоративного управління;
- ✦ неоднозначність трансформаційних перетворень;
- ✦ активізація процесу інтеграції національної економіки у світове економічне середовище та необхідність створення інституційної бази у сфері корпоративних відносин, адекватної міжнародним стандартам.

Застосування «дорожніх карт» формує принципово новий повноцінний інструмент державного управління, що сприяє побудові моделі ефективної політики регулювання корпоративного сектора на принципах наочності, прозорості, гнучкості та варіативності. Для цієї мети дорожня карта є певним інструментом прогнозування та державного управління розвитком корпоративних відносин, гармонізації взаємодії державної влади, корпорацій, населення та інших суб'єктів – агентів національних інтересів.

Використання зазначеного інструменту форсайт-досліджень не позбавлений недоліків, зокрема, він досить дорогий, складний, оскільки вимагає поглибленої експертизи і досить тривалого часу на розробку. Проте використання даного механізму дозволяє зосередити зусилля державної влади на розвитку потенціалу гармонійних відносин корпорацій, держави та населення. Діяльність органів влади стане менш хаотичною, більш упорядкованою і цілеспрямованою, і витрати при цьому відчутно скоротяться.

Очікувані ефекти від використання «Дорожньої карти» як інструменту розвитку корпоративного сектора національної економіки України такі:

- ✦ зростання частки заявлених і досягнутих результатів;
- ✦ мінімізація частки бюджетних витрат;
- ✦ забезпечення внутрішньої відповідності заявлених результатів на різних рівнях на основі узгодження і синхронізації дій, спрямованих на розвиток корпоративного сектора і передбачених у рамках різних програмних документів щодо вдосконалення національної економіки;
- ✦ заповнення «прогалів» у стратегіях щодо вдосконалення корпоративного управління;
- ✦ забезпечення можливості моніторингу розвитку інструментів і механізмів державного регулювання корпоративного сектора.

Таким чином, автор зазначає, що Форсайт у регулюванні корпоративного сектора національної економіки України – 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.

## ВИСНОВКИ

В умовах неузгодженості корпоративних, національних і державних інтересів, ускладнення і посилення невизначеності зовнішнього середовища підвищується актуальність попереджувального підходу до державного управління, заснованого на створенні стратегічних напрямів комплексного правового оформлення корпоративних відносин, передбаченні та побудові моделі ефективної політики регулювання корпоративного сектора у вигляді карти-маршруту, яка послідовно приводить до задалегідь встановленої сукупності цілей.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що методи Форсайт як інструмент розвитку корпоративного сектора національної економіки сприяють:

- ✦ забезпеченню державних і регіональних органів управління інформацією, що формує більш систематизоване знання про тенденції та потреби розвитку корпоративного сектора;
- ✦ створенню зв'язків, мереж і потоків знань між агентами корпоративних відносин, генерування знання, ідеї та бачення;
- ✦ активізації процесу прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку корпоративного сектора національної економіки з урахуванням ризиків і можливостей, що виникають у цій сфері.

Досвід зарубіжних країн доводить позитивний вплив Форсайту на прийняття стратегічних політичних рішень у різних сферах суспільного життя. Потенціал застосування Форсайту в системі державного регулювання корпоративних відносин в Україні досить високий, враховуючи наявність кваліфікованих кадрів та інфраструктури дослідних інститутів й аналітичних центрів. Імовірною перешкодою його впровадження є відсутність ініціативи уряду та пасивність суспільства в Україні. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Соколов А. Форсайт: взгляд в будущее / А. Соколов // Форсайт. – 2007. – № 1. – С. 52 – 59.
2. Третьяк В. Форсайт как технология предвидения / В. Третьяк // Экономические стратегии. – 2009. – № 8. – С. 52 – 59.
3. Leigh A. Thinking Ahead: Strategic Foresight and Government / Andrew Leigh // Australian Journal of Public Administration. – 2003. – Vol. 62. – № 2. – P. 3 – 10.
4. Horton A. A Simple guide to successful foresight / A. Horton // Foresight. – 1999. – № 1(1). – P. 5 – 9.
5. Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України : монографія / А. І. Семенченко. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – 428 с.
6. Богданович В. Ю. Спосіб формалізації стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки держави / В. Ю. Богданович, А. І. Семенченко // Економіка України. – 2007. – № 2. – С. 13 – 26.
7. Кірнос І. О. Форсайт як інструмент державного стратегічного планування / І. О. Кірнос // Інноваційна економіка. –

20130. – № 6. – С. 31 – 37 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek\\_2013\\_6\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_6_9.pdf)

8. **Федулова Л. І.** Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2008. – № 4. – С. 124 – 138 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Форсайт>

9. A Practical Guide to Regional Foresight [Text] / J. P. Gaviigan, F. Scapolo, M. Keenan, Ian Miles. – European Communities, 2001. – 122 p.

10. Что такое Форсайт? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://foresight.hse.ru/whatforesight>

11. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Инструмент>

12. **Martin Ben R.** Foresight in science and technology / R. Ben Martin // Technology analysis & strategic management. – 1995. – Vol. 7. – № 2. – P. 139 – 168.

13. A Practical Guide to Regional Foresight / J. P. Gaviigan, F. Scapolo, M. Keenan, Ian Miles. – European Communities, 2001. – 122 p.

14. **Becker P.** Corporate Foresight in Europe: A First Overview / P. Becker. – Institute for Science and Technology Studies, University of Bielefeld, Germany, 2002. – 27 p.

15. **Алфимов М. В.** О будущем / М. В. Алфимов // Российские нанотехнологии. – 2009. – Т. 4, № 5-6. – С. 2.

16. **Михайлов К. В.** Форсайт как метод прогнозирования / К. В. Михайлов // Научные Исследования. Серия общественные науки. – 2010. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.naukom.ru/journal/NU/mihaylov.php#\\_ftnref15](http://www.naukom.ru/journal/NU/mihaylov.php#_ftnref15)

17. Winning Through Foresight: A Strategy Taking the Foresight Program to the Millennium / Office of Science and Technology, L., 1996.

18. Workforce Innovation in Regional Economic Development Background. – [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.doleta.gov/wired/files/WIRED\\_overview.pdf](http://www.doleta.gov/wired/files/WIRED_overview.pdf)

19. **Плотницька С. І.** Інноваційний розвиток депресивних територій в умовах глобалізації / С. І. Плотницька // Міжнародна економічна політика. – 2012. – Спец. вип.: у 2 ч. – Ч. 1. – С. 172 – 177.

20. **Соломахін О. М.** Вирішення завдання цілепокладання при плануванні соціально-економічного розвитку / О. М. Соломахін // Український соціум. – 2013. – № 4. – С. 127 – 139 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Usoc\\_2013\\_4\\_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Usoc_2013_4_13.pdf)

21. **Рунессон Е. М.** Медіація конфліктів і спорів у галузі корпоративного управління / Ерік М. Рунессон, Марі-Лоранс Гі. // Всесвітній форум з питань корпоративного управління, 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/FOCUS4Russian/\\$FILE/FocusReport\\_Ukr\\_final.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/FOCUS4Russian/$FILE/FocusReport_Ukr_final.pdf)

**Науковий керівник – Василькова Т. В.**, кандидат економічних наук, професор кафедри аудиту та економічного аналізу Національного університету державної податкової служби України (м. Ірпінь)

## REFERENCES

Alfimov, M. V. "O budushchem". *Rossiyskie nanotekhnologii*, vol. 4, no. 5-6 (2009): 2-.

Bohdanovych, V. Yu., and Semenchenko, A. I. "Sposib formalizatsii stratehichnoho planuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky derzhavy" [The method of formalizing strategic planning in public administration national security state]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 2 (2007): 13-26.

Ben Martin, R. "Foresight in science and technology". *Technology analysis & strategic management*, vol. 7, no. 2 (1995): 139-168.

Becker, P. *Corporate Foresight in Europe: A First Overview*. Germany: Institute for Science and Technology Studies; University of Bielefeld, 2002.

Fedulova, L. I. "Forsait: suchasna metodolohiia tekhnologichnoho prohnozuvannia" [Forsyth: modern technological forecasting methodology]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 4 (2008): 124-138.

Gaviigan, J. P. et al. *A Practical Guide to Regional Foresight: European Communities*, 2001.

Horton, A. "A Simple guide to successful foresight". *Foresight*, no. 1 (1) (1999): 5-9.

Kirnos, I. O. "Forsait iak instrument derzhavnoho stratehichnoho planuvannia" [Forsythe as an instrument of state strategic planning]. [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek\\_2013\\_6\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_6_9.pdf)

Leigh, A. "Thinking Ahead: Strategic Foresight and Government". *Australian Journal of Public Administration*, vol. 62, no. 2 (2003): 3-10.

"Material iz Vikipedii" [Wikipedia]. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Инструмент>

"Material iz Vikipedii" [Wikipedia]. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Форсайт>

Mikhaylov, K. V. "Forsayt kak metod prognozirovaniia" [Foresight as a method of forecasting]. [http://www.naukom.ru/journal/NU/mihaylov.php#\\_ftnref15](http://www.naukom.ru/journal/NU/mihaylov.php#_ftnref15)

"Predstaviteli Mezhdunarodnogo nauchno-obrazovatel'nogo Forsayt-tsentra Chto takoe Forsayt?" [Representatives of the International Scientific-Educational Center Forsyth Forsyth What?]. <http://foresight.hse.ru/whatforesight>

Plotnytska, S. I. "Innovatsiinyi rozvytok depresyvnykh terytorii v umovakh hlobalizatsii" [Innovative development of depressed areas in the context of globalization]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, vol. 1 (2012): 172-177.

Runesson, E. M., and Hi, M.-L. "Mediatsiia konfliktiv i sporiv u haluzi korporativnoho upravlinnia" [Mediation and conflict resolution in corporate governance]. [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/FOCUS4Russian/\\$FILE/FocusReport\\_Ukr\\_final.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/FOCUS4Russian/$FILE/FocusReport_Ukr_final.pdf)

Semenchenko, A. I. *Metodolohiia stratehichnoho planuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky Ukrainy* [The methodology of strategic planning in public administration national security of Ukraine]. Kyiv: NADU, 2008.

Solomakhin, O. M. "Vyrishennia zavdannia tsilepokladannia pry planuvanni sotsialno-ekonomichnoho rozvytku" [Solution Targeting tasks when planning social and economic development]. [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Usoc\\_2013\\_4\\_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Usoc_2013_4_13.pdf)

Sokolov, A. "Forsayt: vzgliad v budushchee" [Forsyth: A look into the future]. *Forsayt*, no. 1 (2007): 52-59.

Tretiak, V. "Forsayt kak tekhnologiya predvideniia" [Foresight as a technology foresight]. *Ekonomicheskie strategii*, no. 8 (2009): 52-59.

"Winning Through Foresight: A Strategy Taking the Foresight Program to the Millennium". *Office of Science and Technology*, 1996.

"Workforce Innovation in Regional Economic Development Background". [http://www.doleta.gov/wired/files/WIRED\\_overview.pdf](http://www.doleta.gov/wired/files/WIRED_overview.pdf)