

## Методология форсайт-исследований

Сергей Шашнов

Москва

28 февраля 2017 г.

Семинар «Форсайт гражданского общества:  
теория и практика проектирования будущего»

# Востребованность знаний о будущем

**Современное развитие экономики и общества характеризуется:**

- все возрастающей сложностью и комплексностью происходящих в них процессов
- усиливающейся конкуренцией за все виды ресурсов
- высокой неопределенностью перспектив развития и возможных результатов, возможностью появления событий джокеров и ограниченностью существующих трендов
- большим количеством заинтересованных участников
- возрастающим влиянием науки и технологий на другие сферы и др.



**Цена неправильных решений значительно возрастает**

**Для выбора стратегических альтернатив развития и разработки стратегий развития необходима объективная оценка:**

**Перспективных трендов социально-экономического и научно-технологического развития**

**Потенциальных изменений традиционных рынков и возникновения новых**

**Возможных изменений состояния социальной сферы**

**Окон возможностей, рисков и ограничений**

**Возможных путей достижений поставленных целей**

**Эффективности принимаемых решений**



**Нужны систематические исследования будущего**

# Форсайт

«Форсайт является систематическим рассмотрением будущего и подготовкой действий для его достижения»

Источник : R. Johnston, Australian Center  
For Innovation

«Совокупность подходов к включению долгосрочных прогнозных оценок в процесс принятия решения, предполагающих наряду с формализованными аналитическими процедурами участие информированных действующих лиц (стейкхолдеров) в анализе и обсуждении результатов»

Источник: I. Miles , 2005

«Систематический процесс с привлечением многих участников, предполагающий интеграцию их опыта и формирование видения средне- и долгосрочного будущего и нацеленный на получение информации для принятия текущих решений и мобилизации совместных действий»

Источник A Practical Guide to Regional  
Foresight in the United Kingdom, EC, 2002

# Отличие Форсайта от традиционного прогнозирования

Возможных будущих - много:

- важно определить какие варианты будущего могут осуществиться

- 
- нужно договориться, какие из них являются приемлемыми для стейкхолдеров
  - вместе выработать последовательность мер по достижению выбранных вариантов



Важно не угадать будущее, а спроектировать его при участии заинтересованных сторон!

# Принципы и характеристики Форсайта

- Средне- и долгосрочный временной горизонт
- Нацеленность на получение согласованного видения
- Ориентированность на действия. Интеграция в процессы управления
- Привлечение ключевых стейкхолдеров и формирование сетей участников
- Необходимо прислушиваться к непопулярным мнениям. Их выразители должны привлекаться на разных стадиях реализации форсайт-проекта
- Стремление к полному учету факторов и возможных вариантов развития
- Результаты Форсайта должны иметь надежную основу – источники информации, эксперты, лица, представляющие и использующие результаты, должны пользоваться доверием

# Результаты Форсайт-исследований

## Формализованные результаты:

- Сценарии
- Глобальные вызовы, драйверы, тенденции
- Научно-технологические приоритеты
- Прогнозы
- Джокеры, слабые сигналы
- Дорожные карты
- Политические рекомендации и др.

## Неформализованные результаты:

- Улучшение координации, формирование партнерских взаимосвязей и сетей между органами власти, бизнесом, наукой и гражданским обществом
- Форум для дальнейшего обсуждения вызовов и проблем
- Формирование системы инструментов долгосрочной оценки развития для государства и общества

# Процесс форсайта

1. Подготовительная стадия
2. Исследовательско-аналитическая стадия:
3. Стадия социального участия

**Martin B. ( 2001)**

1. Подготовка
2. Вовлечение участников
3. Разработка
4. Внедрение
5. Обновление

**Miles I. (2002) :**

1. **Подготовительная (Pre-Foresight):** формирование команды, определение целей и задач исследования, разработка квалификационных требований к экспертам и их привлечение, выбор методов, разработка инструментария, определение и вовлечение стейкхолдеров, определение источников финансирования
2. **Исследовательско-аналитическая (Main Foresight Stage):** ее цель выработка конечного интеллектуального продукта (прогноза, дорожной карты, сценариев развития, аналитического доклада и др.) на основе проведения интервью, анкетирования, экспертных панелей, семинаров и использования других методов
3. **Стадия социального участия (Post-Foresight):** общественное обсуждение результатов Форсайта, разработка на их основе стратегий развития (региона, отрасли, научно-технологического направления, организации), их распространение

# В рамках Форсайт-исследований используются различные методы





# В форсайт-исследовании применяется комплекс методов

Методы	Подго- товка	Вовлечение участников	Разра- ботка	Внедре- ние	Обнов- ление
Панели граждан	**	*	***	****	***
Семинары	**	**	***	***	***
Экспертные панели	***	**	****	***	***
Интервью	**	**	***	**	****
Обзоры литературы	****	**	***	**	**
Построение сценариев	*	*	****	***	*
Свот-анализ	**	*	****	****	**
Слабые сигналы, «дикие карты»	**	*	***	**	*
Моделирование	*	*	***	***	*
Экстраполяция трендов	***	*	***	**	***
Дельфи	*	**	****	***	**
Дорожные карты	**	*	**	****	**
Анализ стейкхолдеров	**	***	**	***	**

\* - отсутствует или незначимый вклад метода в решение задач этапа, \*\* - средний вклад; \*\*\* - высокий вклад; \*\*\*\* - значимый вклад

# Важна последовательность применения методов

**Сканирование:** детальный анализ основных проблем по конкретной теме исследования

**Экспертные панели:** группы экспертов и ЛПР обсуждают варианты будущего на основе результатов, полученных на предыдущем этапе

**Панели граждан:** выявление важнейших проблем с точки зрения различных групп общества

**Сценарии:** разработка возможных картин будущего и выбор альтернативных путей их достижения

**Анализ стейкхолдеров:** выявление и учет интересов различных заинтересованных организаций (лиц)

**Дорожная карта:** визуальное представление стратегии развития в виде схемы-маршрута, последовательно приводящего к установленной совокупности целей с акцентом на согласовании временных координат событий и действий



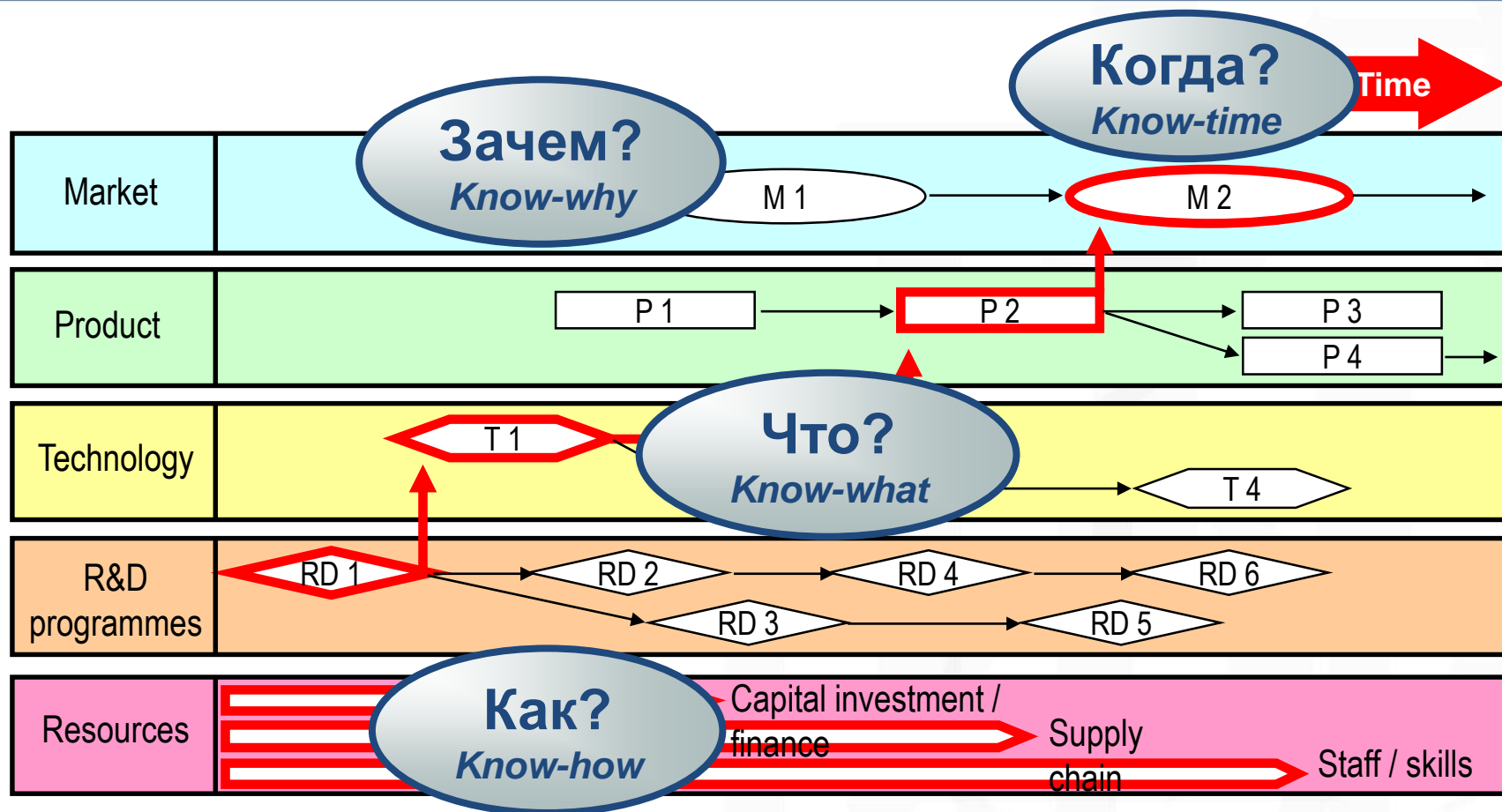
# Анализ стейкхолдеров

Уровень влияния	Уровень важности			
	Неизвестный	Невысокий	Средний	Высокий
Высокий	С		А	
Средний				
Невысокий	D		B	
Неизвестный				



- A) максимальное вовлечение стейкхолдеров с высоким уровнем важности и влияния
- B) получение поддержки от стейкхолдеров с низким уровнем влияния, но высоким уровнем важности
- C) консультативный характер деятельности со стейкхолдерами с высоким уровнем влияния, но низким уровнем важности
- D) информирование стейкхолдеров с низким уровнем влияния и низким уровнем важности

# Классический подход к построению дорожных карт: ответ на 4 ключевых вопроса



\* Источник: R. Phaai

# Дорожная карта

## Гражданское общество: дорожная карта для России

**Стратегическое направление** — создание общества свободной самоорганизации, представляющего собой совокупность общественных институтов, непосредственно не включенных в структуры государства и позволяющие гражданам, их добровольным объединениям наиболее полно реализовывать свои интересы и инициативы, вести конструктивную социальную деятельность и равноправный диалог с властью.

### Цели:

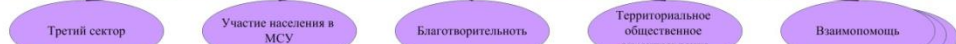
- Укрепление социальной базы гражданского общества;
- Расширение многообразия и распространенности социальных практик гражданского общества;
- Повышение качества институтов гражданского общества;
- Снижение региональных различий с точки зрения благоприятности предпосылок для развития гражданского общества;
- Широкое распространение ценностей гражданского общества — инициативность, общественная активность, альтруизм и др.
- Соответствие качества человеческого потенциала интересам формирования гражданского общества в России.
- Установление стабильной обратной связи власти с населением через институты гражданского общества;
- Расширение возможностей для самореализации граждан;
- Повышение уровня доверия населения институтам и структурам гражданского общества.

### Проекции

### Институциональная

### Социо-структурная

### Человеческий потенциал



### Социальная база ГО

Ядро      Сателлит ядра      Буферная зона      Периферия

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доля ядра социальной базы гражданского общества	8					20					25
Доля буферной зоны социальной базы гражданского общества	26					15					5
Соотношение регионов, в которых предпосылки формирования гражданского общества характеризуются как в той или иной мере благоприятные и в той или иной мере не благоприятные	28/40					40/28					60/8
Доля россиян, вовлеченных в благотворительность	70					80					90
Доля россиян, вовлеченных в добровольчество через НКО	5					10					15
Доля россиян, готовых объединяться с другими людьми для каких-либо совместных действий	60					65					70
Доля россиян, которые в свободное время занимаются общественной работой, участвуют в деятельности общественных организаций, инициативных групп и т.д.	5					15					25
Доля россиян, которые в той или иной мере чувствуют ответственность за то, что происходит в доме, во дворе (по месту жительства)	75					80					85
Доля россиян, которые чувствуют ответственность за то, что происходит в городе (селе, поселке)	50					55					60
Доля россиян, которые чувствуют ответственность за то, что происходит в стране	30					40					50
Доля россиян, считающих, что могут повлиять на происходящее в их доме, во дворе	50					70					80
Доля россиян, считающих, что могут повлиять на происходящее в их городе	20					30					40
Доля россиян, считающих, что могут повлиять на происходящее в их стране	5					20					30
Доля россиян, полагающих, что население в большей степени влияет на ситуацию в их городе	10					20					25
Доля россиян, информированных об отдельных видах НКО и гражданских инициатив	75					85					95
Доля россиян, участвующих в деятельности НКО и гражданских инициатив	12					20					25
Доля граждан, характеризующих себя как общественно активных людей	30					40					50
Доля реально действующих НКО от списочного состава	30					50					70
Доля предприятий, которые можно охарактеризовать как «социально ответственные»	меньше										больше

З а д а ч и

М е р ы

Расширение налоговых стимулов участия граждан в благотворительной деятельности  
Расширение моральных и иных нефинансовых стимулов участия в добровольческой деятельности  
Распространение деятельности организаций, обеспечивающих массовый сбор пожертвований  
Повышение доверия населения благотворительным организациям мерами информационной политики  
Развитие института социальной рекламы

Распространение практики корпоративной социальной ответственности  
Распространение практики корпоративной социальной отчетности  
Расширение налоговых стимулов участия бизнес-организаций в благотворительной деятельности  
Распространение корпоративных программ поддержки благотворительности сотрудников

Уточнение и расширение перечня определенных в законодательстве целей (видов) благотворительной деятельности  
Расширение перечня ОИФ, в которых могут создаваться благотворительные организации  
Совершенствования налогообложения благотворительных организаций  
Внедрение системы государственно-общественного контроля за деятельностью благотворительных организаций  
Создание ОПФ «некоммерческое общество»  
Повышение спроса на услуги благотворительных организаций со стороны органов власти

КРИТИЧЕСКИЕ  
ФАКТОРЫ

Качество и уровень жизни населения, образ жизни  
Культурная интеграция общества  
Состояние института прав и свобод  
Социо-структурная динамика  
Международная обстановка



# Форсайт-исследования в России

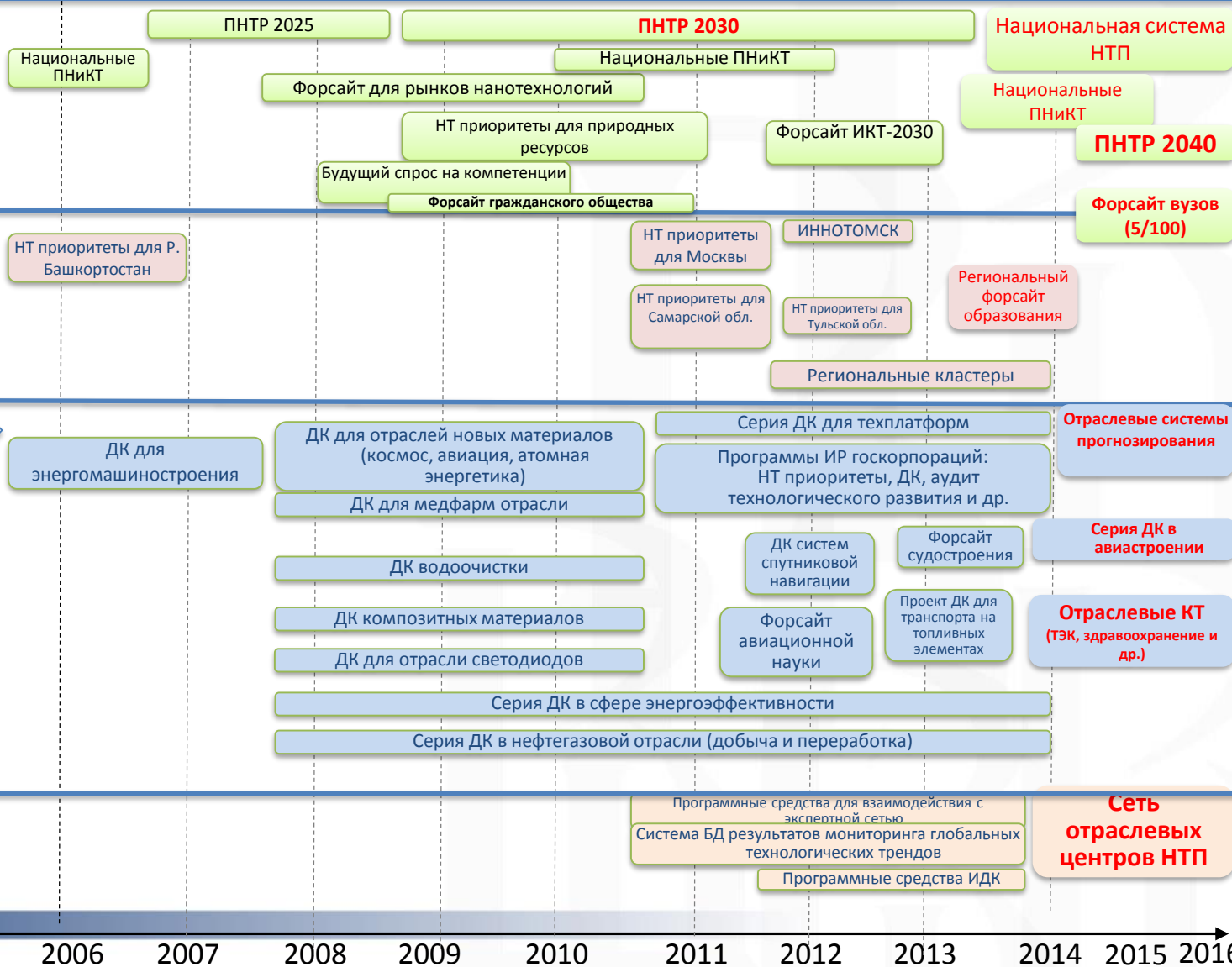
## Федеральный уровень

## Региональный уровень

Первые форсайт-проекты в России с 1996 – 1997 гг.

## Секторальный и корпоративный уровень

## Инфраструктура форсайта





# Спасибо за внимание!

[shashnov@hse.ru](mailto:shashnov@hse.ru)

# Исследования будущего (Forward-looking activities)

<b>Форсайт</b>	Систематический процесс с привлечением многих участников, предполагающий интеграцию их опыта и формирование видения средне- и долгосрочного будущего и нацеленный на получение информации для принятия текущих решений и мобилизации совместных действий
<b>Прогнозирование</b>	Деятельность, направленная на формирование представлений о будущем
<b>Сканирование горизонтов</b>	Структурированная, выполняемая на постоянной основе деятельность по мониторингу, анализу и оценке контекста, тем и вопросов, имеющих важное значение для разработки стратегий, формирования политики, планирования научных исследований
<b>Оценка эффекта</b>	Выявление и анализ кратко- и долгосрочных технологических, экономических, экологических, политических, социальных и других последствий реализации политических инициатив, программ, изменения законодательства или внедрения новой технологии



# Этапы построения сценариев

- Определение центрального вопроса
- Выявление основных трендов и факторов влияния, ранжирование их по важности и неопределенности
- Построение сценарной матрицы
- Конкретизация сценариев
- Определение ключевых показателей и «предупреждающих знаков»

Необходимо определить проблему, решение которой является критичным в долгосрочной перспективе (может возникать из главного сегодняшнего вызова), и горизонт планирования

# Проекты по оценке перспектив развития гражданского общества и выявления ключевых направлений социально-экономического развития

1. World Economic Forum. The Future Role of Civil Society.
2. Strategic insight and planning tools for the UK voluntary and community sector.
3. CIVISTI - Citizen visions on sciences, technology and CiVisTi innovation
4. SPREAD - Social platform on sustainable lifestyles
5. The Social Sector and Philanthropy in 2030: Four Scenarios
6. Foresight and Philanthropy: Towards a New Alliance
7. Форсайт-проекты, выполненные по заказу Еврокомиссии, и др.