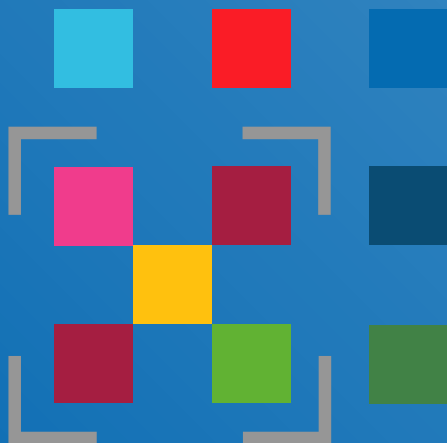




Огляд форсайт-практик у публічному секторі: досвід Європарламенту, Великої Британії, Естонії та Фінляндії





Вступ	4
Розділ 1. Форсайт та його методи	6
1.1 Важливість пізнання майбутнього.....	6
1.2 Що таке форсайт?.....	6
1.3 Методи форсайту.....	10
Розділ 2. Міжнародний досвід форсайту: стратегічні напрями країн-лідерів	16
2.1 Форсайт у Європарламенті.....	16
2.2 Форсайт в публічному секторі Сполученого Королівства Великої Британії.....	20
2.3 Досвід форсайту в Естонії.....	23
2.4 Дослідження майбутнього та форсайт-система у Фінляндії.....	26
Розділ 3. Форсайт в публічному секторі України. Фактори успіху	30
Розділ 4. Екосистемний підхід. Головні чинники ефективного форсайту	36
Додатки	41
Список використаних та рекомендованих джерел.....	41
Перелік форсайт-інституцій.....	43



Вступ

Сьогодні в усьому світі посилюється інтерес до досліджень майбутнього та їхньої ролі у визначенні пріоритетних напрямів розвитку — як на рівні окремих інституцій, так і суспільства в цілому. Для досягнення спільного добробуту варто виходити за межі планування на кілька років, розвивати спроможності для роботи зі сценаріями, трендами — загалом з майбутнім.

Дослідження майбутнього, зазвичай, стає першим кроком до його формування. Аби країна мала свій незалежний розвиток, вона має створювати та просувати власні проекти майбутнього, межі, мрії і програми. Розширення практики форсайту як процесу активного пізнання майбутнього є інструментом розвитку, а це потребує консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін під час прийняття актуальних рішень.

Форсайт (англ. «foresight» — погляд у майбутнє) у політичному процесі та стратегічному плануванні давно та активно використовують уряди багатьох країн. Форсайт покращує наявні політики та методи планування через сприяння інноваціям, відкриває простір для зацікавлених сторін у майбутньому, а також часто допомагає формувати платформу для обговорення цінностей, перспектив, проривних або полярних ідей.

Досвід країн, які запровадили системну роботу з майбутнім, засвідчив, що такий метод державного управління є ефективним, сучасним, підвищує якість політичних рішень. Задля створення довгострокових політик та стрес-тестування наявних рішень в організаційних структурах органів влади багатьох країн світу функціонують форсайт-підрозділи. Вони відповідають за координацію досліджень, методологію, організацію процесу вироблення сценаріїв майбутнього, формування довгострокових пріоритетів державної політики. Часто вони функціонують як допоміжні органи при урядових органах або парламентах.

Важливими передумовами для організації ефективного форсайту в контексті України є вивчення світових тенденцій роботи з майбутнім, аналіз можливостей адаптації міжнародного досвіду, а також врахування національних напрацювань.

Публічний сектор України також почав виявляти інтерес до більш системного запровадження форсайту. *«Форсайтінг є важливим і невіддільним елементом удосконалення роботи парламенту, формування сталої, ефективної та практично застосовної функції держави в абсолютно різних сферах її існування»*, — вважає Голова Верховної Ради **Руслан Стефанчук**.

Власне в межах ініціативи Верховної Ради України та Лабораторії інноваційного розвитку Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні було започатковано серію експертних вебінарів — для народних депутатів, представників центральних органів виконавчої влади, які займаються питаннями стратегічного аналізу, та всіх зацікавлених в політиці майбутнього. Досліджувались інструменти та механізми форсайту у різних країнах, зокрема Великій Британії, Естонії, Фінляндії, та Європейському парламенті — з фокусом на методи, підходи та організаційні форми, які можуть бути цікавими для України.

Під час **вебінару** «Стратегічний форсайт у державному секторі: досвід Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії» Руслан Стефанчук зосередив увагу на певних науково-аналітичних центрах, на які в Україні може покладатися така функція: *«Мова, у першу чергу, повинна йти про Національну академію*



наук і галузеві академії наук, Національний інститут стратегічних досліджень України, Інститут законодавства Верховної Ради України, невдовзі таким центром також має стати Президентський університет. Безумовно, для повноцінного виконання завдань форсайтингу цим інститутам необхідно ще пройти певний шлях, підвищити свою інституційну спроможність, розвинути функціонал прогнозування, моделювання, критичного аналізу тощо. Однак у цих установах є як відповідний потенціал, так і певні традиції, які дадуть змогу стати потужними державними аналітичними центрами, своєрідними державними «think tanks» з виконанням завдань стратегічного форсайтингу».

Для розуміння контексту експертних обговорень, особливостей міжнародних практик і рекомендацій щодо запровадження ефективного форсайтингу в Україні підготовлено цей аналітичний огляд, в якому проаналізовано провідні дослідження про методологію форсайту та успішні кейси роботи з майбутнім у різних країнах світу. У цьому документі також подаються витримки зі звітів, з перекладом на українську мову, розглядаються національний досвід форсайту та практичні рекомендації українських експертів, футурологів.

Огляд буде корисний народним депутатам, керівникам Апарату Верховної Ради України, представникам центральних органів виконавчої влади, експертній спільноті та всім зацікавленим у роботі з майбутнім.



Розділ 1. Форсайт та його методи

1.1 Важливість пізнання майбутнього

Політики (англ. policies), які базуються лише на припущеннях та даних про те, яким є світ сьогодні, можуть обмежити наш вибір і поставити нас у становище, коли ми постійно реагуємо на зміни, а не створюємо умови для досягнення бажаного майбутнього.

Робота з майбутнім допомагає нам¹:

- Виявляти моделі і патерни змін, нові тенденції, несподіванки та деструктивні фактори заздалегідь, що дає більше часу для підготовки та реагування.
- Фокусуватися на зовнішньому контексті, в межах якого розробляється політика, беручи до уваги ситуацію в цілому.
- Включати альтернативні погляди, оскільки робота з майбутнім — це колективний процес.
- Створювати наратив про майбутнє на основі структурованих меж і доказів.
- Досліджувати кілька версій майбутнього.

Конус, наведений нижче, показує, що немає однієї версії майбутнього, а є безліч можливостей. Методи форсайту допомагають нам вивчати і розуміти цей діапазон майбутніх можливостей.

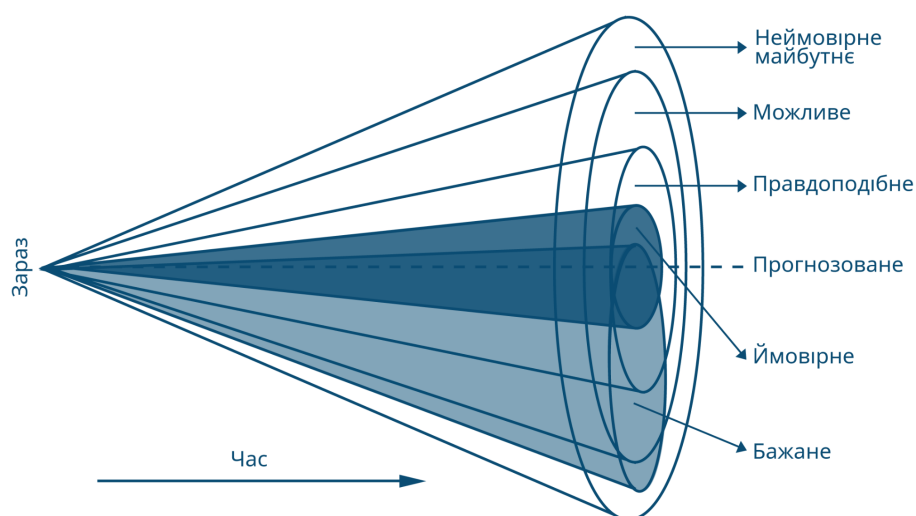


Рис. 1. «Конус майбутнього»

1.2 Що таке форсайт?

Форсайт — це більше про формування майбутнього, ніж про його передбачення².

¹ Government Office for Science, [A brief guide to futures thinking and foresight](#)"

² ESPAS, report "[Global Trends to 2030: Challenges and Choices for Europe](#)"



Як зазначено в посібнику Спільного дослідницького центру Єврокомісії ([Online Foresight Guide](#)), форсайт можна уявити у вигляді трикутника, що поєднує «Роздуми про майбутнє», «Обговорення майбутнього» та «Формування майбутнього».



Рис. 2. Трикутник форсайту

Точний переклад слова «foresight» робить акцент **на дослідженні можливого майбутнього, а не на прогнозуванні**. Прогнозування часто базується на моделюванні, тобто передбаченні майбутнього на основі того, що ми знаємо з минулого та сьогодення. А форсайт досліджує те, що може статися в майбутньому. Він розглядає варіанти і не обмежується тим, що, ймовірно, станеться. Форсайт також визначає, які дії можна зробити, і описує сценарії, до яких приведуть ті чи інші кроки.

У профільній літературі наводиться багато визначень форсайту, які дещо по-іншому розставляють акценти, однак тут ми пропонуємо визначення, наведене у публікації Дослідницької служби Європейського Парламенту³. Отже, форсайт — це аналітичний процес дослідження того, що може статися в майбутньому, щоб бути підготовленими до нього. Мова йде не про передбачення майбутнього, а про мінімізацію несподіванок.

Без форсайту ми ризикуємо йти вперед — спотикаючись, а не слідувати стратегічному баченню. Коли він зроблений добре — це допомагає уникати помилок і фокусуватися на нашій меті. А коли він зроблений дуже добре — це стимулює ідеї, відкриває нові способи мислення та наповнює нас мотивацією — бути активними щодо того, що на нас чекає⁴.

У цьому розрізі варто згадати про таку важливу компетенцію 21 століття як **Futures Literacy** — грамотність щодо майбутнього.

Грамотність щодо майбутнього — це навичка, яка дозволяє людям краще розуміти роль майбутнього в тому, що вони бачать і роблять. Грамотність щодо майбутнього розширює уяву, покращує нашу здатність у підготовці, відновленні та винахідливості, коли зміни стаються.

З 2012 року в ЮНЕСКО працює спеціальна команда, яка промотує включення Futures Literacy в систему освіти. При ЮНЕСКО діє мережа Global Futures Literacy Network, ініційовано щорічний саміт Futures Literacy Summit. Крім того, [на Генасамблеї](#)

³ European Parliamentary Research Service, [Guidelines for foresight-based policy analysis](#)

⁴ ESPAS, report "[Global Trends to 2030: Challenges and Choices for Europe](#)"



ООН 2021 Антоніу Гутерреш, генеральний секретар ООН, заявив про ініціативу створення «Лабораторії майбутнього» (Futures Lab), а також призначення спеціального посланця для майбутніх поколінь (Special Envoy for Future Generations). А вже на 41-й Генеральній конференції ЮНЕСКО, що відбулася 4 листопада 2021 року, було **проголошено Всесвітній день майбутнього** (World Futures Day), який відзначатиметься щорічно 2 грудня.

Стратегічний форсайт

Для опису методологій щодо покращення нашого розуміння майбутнього існує низка синонімічних (або частково тотожних) термінів. До них належать: «форсайт» (foresight), «футурологія» (futurology), «вивчення майбутнього» (futures studies), «дослідження майбутнього» (futures research), «довгострокове планування» (long-range planning) тощо. Сьогодні в багатьох дисциплінах частіше використовують термін «стратегічний форсайт» (strategic foresight), який дозволяє охопити широкий спектр методів.

Стратегічний форсайт⁵, або форсайт, — це організований, системний спосіб погляду у майбутнє за межами очікуваної траєкторії для взаємодії з невизначеністю і складністю. Це один із низки підходів, що можуть допомогти особам, котрі приймають рішення, у створенні кращої політики та стратегії в умовах непередбачуваних змін та еволюції.

Однак, як показує практика, стратегічний форсайт недостатньо використовується майже в усіх країнах. За словами Пірет Тонуріст⁶, керівниці напрямку «Випереджувальне врядування» Обсерваторії інновацій в публічному секторі, ОЕСР, у застосуванні стратегічного форсайту можуть виникати такі бар'єри:

- культурні бар'єри (невиправдане очікування, що експерти «розкриють майбутнє»);
- когнітивні бар'єри (наприклад, стадне мислення);
- корпоративні бар'єри (недостатня підтримка з боку керівництва, недостатній зворотній зв'язок та закріплення знань);
- комунікаційні бар'єри (експертам з різних дисциплін бракує спільної мови);
- бар'єри компетентності (обмежена грамотність щодо майбутнього).

Дійсно, інтеграція форсайту у процес вироблення політики — завдання непросте. Тому в Україні для запровадження ефективного системного форсайту не варто механічно підходити до цього процесу.

Як створити ефективний системний форсайт?

Наприклад, дослідники Інституту ЄС з питань безпеки (EUISS)⁷, провівши

⁵ School of International Futures (SOIF), report [“Features of effective systemic foresight in governments around the world”](#)

⁶ За інформацією Пірет Тонуріст, ОЕСР, <https://youtu.be/Mu8BjhWS08>

⁷ Iana Dreyer, Gerald Stang, Carole Richard, [“Foresight in governments – practices and trends around the world”](#)



опитування щодо форсайт-активностей в різних країнах світу, виокремили певні **критерії успіху**, які можуть забезпечити життєздатність і стійкість форсайт-програм в довгостроковій перспективі:

1. **Подолання вкоріненої політики досягнень короткострокових вигод** — коли політичне лідерство надто зосереджене на короткостроковому мисленні і надто чутливе до виборчих циклів.
2. **Об'єднання мереж професіоналів**, які володіють високим рівнем знань, визнаною компетенцією та авторитетом, а також бажанням втілити свої знання у вигляді конкретної державної програми. Між сформованими спільнотами, які займаються стратегуванням, та форсайт-експертами може існувати культурний розрив; форсайт-експерти занепокоєні з приводу відчутної відсутності інтересу до форсайт-діяльності та її підтримки.
3. **Поєднання форсайту з розробкою політик**. І це, насправді, виклик — «конвертувати» складні, а іноді й туманні питання майбутнього в узгоджені документи, які можуть корисно інформувати процес вироблення певної політики.

Ще одне дослідження, на яке варто звернути увагу, провела британська Школа Міжнародного Майбутнього (SOIF): «**Особливості ефективного системного форсайту в урядах країн світу**». Як показали результати дослідження — **не існує простого шаблону для створення ефективного сталого форсайту в урядах різних країн**.

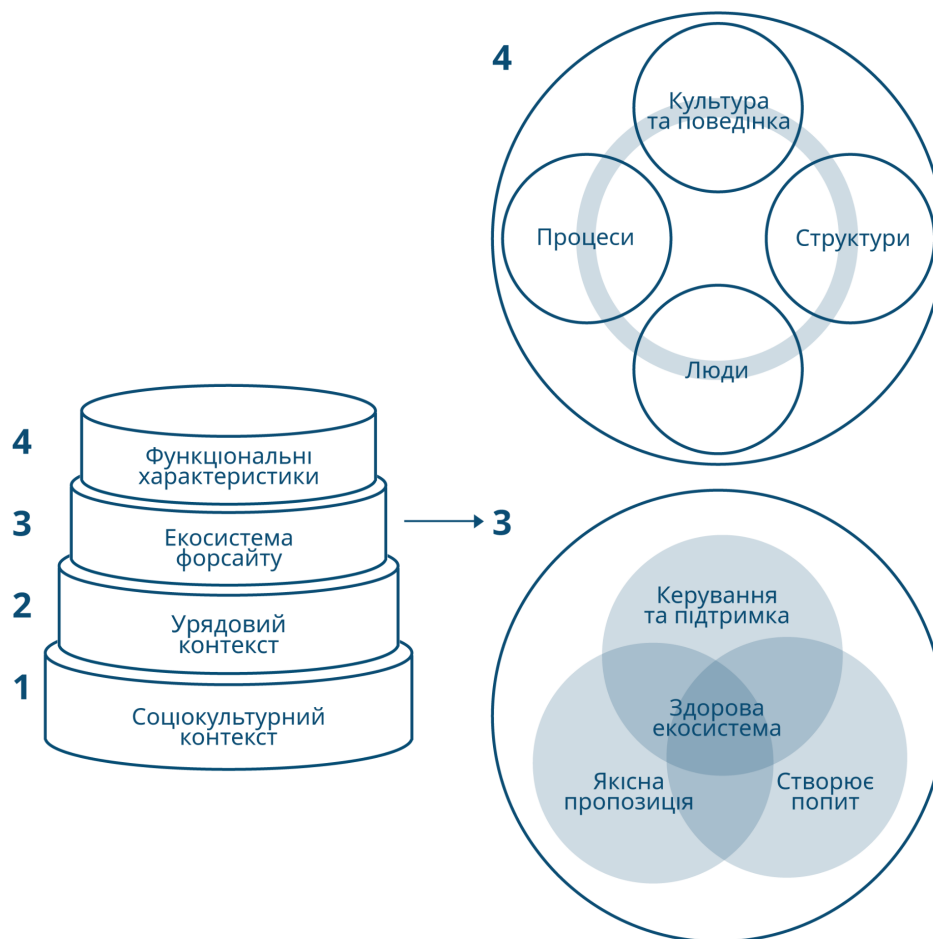


Рис. 3. Екосистемний підхід до форсайту



Дослідники SOIF пропонують розглядати **форсайт як «екосистему»**, що включає соціокультурний та політичний контекст держави. Такий підхід має вирішальне значення для забезпечення тривалої інтеграції у формування політик (рисунок 3).

Тому для України ці висновки та орієнтири можуть бути корисними в побудові та підтримці **ефективного системного форсайту**. І більш предметно про те, що формує ефективний системний форсайт, йтиметься в розділі 4 цього аналітичного огляду — «Екосистемний підхід. Головні чинники ефективного форсайту».

1.3 Методи форсайту

Існує широкий спектр методів, за допомогою яких можна підходити до форсайту — все залежить від цілей та обставин. Деякі методи форсайту пройшли широку перевірку, інші — менш вивчені; деякі вже практикуються в багатьох державних відомствах, а інші — менш відомі. Крім того, більшість методів не є взаємовиключними і можуть поєднуватися у різний спосіб.

Загалом, використання конкретних форсайт-методологій залежить від двох факторів: традиції, в якій працює фахівець, та організаційного контексту, в якому має виконуватися робота. Кожен форсайт-практик буде віддавати перевагу «своїй» методології, але вибір щодо того, яку з методологій використовувати, повинен обов'язково залежати від того, що саме підходить для організації⁸.

Також зауважимо, що у світі існують різні підходи до класифікації та застосування методів форсайту.

Наприклад, австралійський дослідник Джозеф Ворос⁹ класифікує методології форсайту за чотирма етапами, кожен з яких має свої власні навідні питання:

Перший етап: збір вхідних даних (що відбувається?)

Другий етап: аналітика (що, як нам здається, відбувається?)

Третій етап: інтерпретація (що насправді відбувається?)

Четвертий етап: погляд в майбутнє (що може статися?)

Модель, розроблена Воросом (Рисунок 4), чітко демонструє, що форсайт-робота передуює прийняттю стратегічних рішень (що нам, можливо, треба буде зробити?) і стратегічному плануванню (що ми будемо робити? і як ми будемо досягати мети?).

⁸ Maree Conway, [“An Overview of Foresight Methodologies”](#)

⁹ Джозеф Ворос — дослідник форсайту, Технологічний університет Свінберна, Австралія



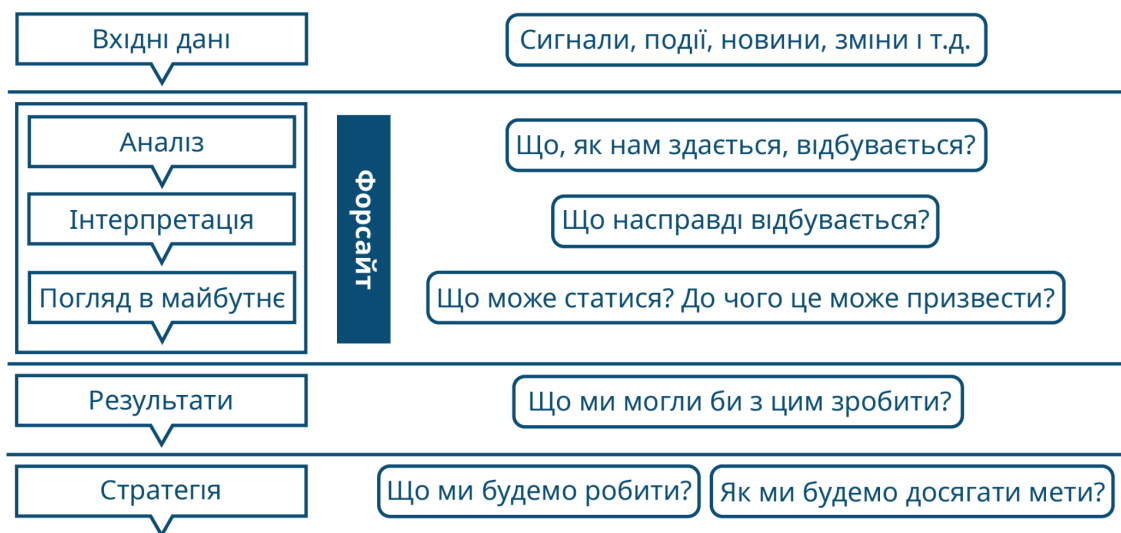


Рис. 4. Загальний форсайт-процес (за Дж. Воросом)

У стратегічних організаційних процесах вже використовуються методи для збору вхідних даних, аналізу та інтерпретації цих даних, але робота на стадії перспекції (аналізу майбутнього) або відсутня, або виконується недостатньо глибоко. **Включення саме цієї стадії аналізу майбутнього та її збереження протягом тривалого періоду дозволить розвинути та впровадити організаційну можливість форсайту¹⁰.**

Відповідно до цієї моделі методи можна класифікувати таким чином:

- **Вхідні методи/Input Methods: що відбувається?**
Наприклад, Дельфі (Delphi), сканування горизонтів (environmental scanning).
- **Аналітичні методи/Analytical Methods: що, здається, відбувається?**
Наприклад, аналіз трендів (trend analysis), аналіз перехресного впливу (cross impact analysis).
- **Інтерпретативні методи/Interpretive Methods: що насправді відбувається?**
Наприклад, багаторівневий причинно-наслідковий аналіз (causal layered analysis).
- **Перспективні методи/Prospective Methods: що може статися?**
Наприклад, планування сценаріїв (scenario planning), створення візії (visioning), ретрополяція (backcasting).

¹⁰ Maree Conway, "An Overview of Foresight Methodologies"

Ще один відомий дослідник та практик форсайту Рафаель Поппер¹¹ пропонує класифікацію методів на основі їхнього основного типу джерела знань — йдеться про так званий **діамант форсайту**, де методи розташовані у двох вимірах: **креативність vs. докази** та **експертиза vs. взаємодія**.



Рис. 5. Діамант форсайту Поппера

Детально із класифікацією форсайт-методів, яку пропонує Поппер, можна ознайомитися за посиланням: rafaelpopper.wordpress.com.

Методи форсайту також можна розрізнити з точки зору необхідних **знань, навичок та ресурсів**. Деякі з них є доволі не складними, як, наприклад, сканування горизонту, інші вимагають глибоких знань про майбутнє. Підхід, який використовується, має ґрунтуватися на чіткому розумінні питання, яке планується дослідити, та горизонту дослідження¹².

¹¹ Форсайт-радник, Дослідницька мережа Лукасевича/Lukasiewicz Research Network, Манчестерський інститут інноваційних досліджень (MIROIR)

¹² Government Office for Science (GOS), ["A brief guide to futures thinking and foresight"](#)



Основні форсайт-методології включають:

Метод Дельфі (Delphi method)

Метод Дельфі полягає у досягненні консенсусу серед експертів щодо прогнозів у конкретному питанні. Він включає структурований та ітераційний процес мозкового штурму, як правило, із серією анкет, які надсилаються обраним експертам, щоб зібрати їхні прогнози щодо різних тенденцій. Ця ітерація зазвичай призводить до консенсусного прогнозу, оскільки думки експертів збігаються. Метод Дельфі сприяє розробці сценаріїв і допомагає визначити тренди у міждисциплінарних дослідженнях¹³.

Сканування горизонту (horizon scanning)

Сканування горизонту — систематичне вивчення інформації для визначення потенційних загроз, ризиків, проблем і можливостей, що дозволяє краще підготуватися та включити заходи пом'якшення й реалізації у процес формування політики¹⁴. Основна мета сканування горизонту — це скорочення «невідомих відомих» (**unknown knowns**) у матриці «відоме-невідоме» з метою зменшення стратегічної несподіванки¹⁵. Сканування горизонту є хорошим першим кроком в оцінці тенденцій для включення в процес розробки сценарію.

Аналіз впливу трендів (trend impact analysis)

Аналіз впливу трендів передбачає екстраполявання історичних даних в майбутнє, враховуючи безпрецедентні майбутні події. Він передбачає систематичне вивчення наслідків можливих майбутніх подій, які можуть вплинути на тенденцію, яка екстраполюється. Події можуть включати технологічні, політичні, соціальні, економічні та ціннісні зміни. Думки експертів використовуються для визначення майбутніх подій, які можуть спричинити відхилення від «прогнозу без сюрпризів», та вивірення їхньої ймовірності й потенційної сили. Аналіз впливу трендів забезпечує надійну основу для побудови сценаріїв¹⁶.

Сценарне планування (scenario planning)

До найпоширеніших інструментів у стратегічному форсайті відносять справи зі сценаріями. Вони найбільш корисні для створення стратегії щодо суперечливих та складних тем. Сценарії — це описи того, як певні події можуть статися в майбутньому, або розповіді про можливе майбутнє. Сценарії — це історії про майбутнє. Включення питання «що буде, якщо» (what if) — корисна техніка для сценарного мислення, яка допомагає керувати мозковим штурмом для вивчення можливого майбутнього.

Сценарне мислення (scenario thinking) охоплює зв'язок можливих майбутніх сценаріїв із сьогоденням. Нинішній і можливі майбутні сценарії пов'язані певним «шляхом». Для опису цих шляхів часто потрібно працювати в зворотному напрямку — починаючи з можливого майбутнього сценарію та визначаючи кроки, як туди

¹³ Iana Dreyer, Gerald Stang, Carole Richard, [“Foresight in governments – practices and trends around the world”](#)

¹⁴ Government Office for Science, [“A brief guide to futures thinking and foresight”](#)

¹⁵ Kevin Kohler, Center for Security Studies, [“Strategic Foresight Knowledge, Tools, and Methods for the Future”](#)

¹⁶ Iana Dreyer, Gerald Stang, Carole Richard, [“Foresight in governments – practices and trends around the world”](#)



дістатися. Цей процес також відноситься до «зворотного сценування» або ретрополяції (backcasting). Наприклад, у Європарламенті заходи із застосуванням ретрополяції розглядають, як чинне законодавство відповідає цьому можливому майбутньому¹⁷.

Комбінація форсайт-методів

Здебільшого форсайт-практики поєднують п'ять-шість методів у своїх проєктах з дослідження майбутнього. Одні країни демонструють широку практику змішування декількох методів, тоді як інші є більш консервативними, з точки зору методологічного діапазону¹⁸.

В Україні для роботи з форсайтом варто звернути увагу на два практичні посібники з детальними описами методологій:

- **The Futures Toolkit** від Урядового офісу з питань науки Великої Британії (GOS)

У посібнику описано 12 форсайт-інструментів, які класифікуються відповідно до їхньої основної мети:

1. інструменти для збору інформації про майбутнє (сканування горизонту, сім питань, аналітична записка, метод Дельфі);
2. інструменти для вивчення динаміки змін (мапування драйверів, осі невизначеності);
3. інструменти для опису того, яким може бути майбутнє (сценарії, створення візій, SWOT-аналіз);
4. інструменти розробки та тестування політик та стратегії (стрес-тестування політик, ретрополяція, дорожня карта).

Запропоновані інструменти є адаптивними та можуть бути налаштовані для забезпечення потреб більшості форсайт-проєктів. Посібник пропонує 7 варіантів різного комбінування інструментів, зокрема, для:

1. вивчення основних проблем або причин під час визначення сфери політики (policy);
2. визначення візії нової сфери політики;
3. тестування варіантів політики для існуючої сфери політики в умовах обмеженого часу;
4. тестування варіантів політики для нової сфери політики;
5. дослідження та комунікація складності ситуації;
6. визначення пріоритетів щодо майбутніх досліджень та підтверджуючих даних;
7. визначення та пріоритезація майбутніх можливостей і загроз для реагування.

Крім цього, у додатках посібника наведено приклади результатів, згенерованих різними інструментами.

¹⁷ European Parliamentary Research Service, "[Guidelines for foresight-based policy analysis](#)"

¹⁸ Дослідження 130 кейсів з 15 країн, проведене Р. Поппером
<https://rafaelpopper.wordpress.com/foresight-diamond>



- [Guidelines for foresight-based policy analysis](#) від Дослідницької служби Європейського парламенту (EPRS)

У посібнику містяться практичні вказівки щодо проведення надійного аналізу політик на основі форсайту, а також загальні поради щодо аналізу політик в Європарламенті, що також будуть корисні для радників в інших парламентських або урядових установах. Зокрема, у посібнику детально описано шість практичних етапів, які слід враховувати під час аналізу проблем політики:

1. Етап проектування.
2. Побачити картину в цілому: зображення всієї «екосистеми».
3. Оцінка доказів.
4. Окреслення суспільного контексту.
5. Інформація про результати аналізу стратегій та досліджень.
6. Комунікація з парламентом.

Як зазначалось раніше, на використання конкретних форсайт-методологій впливає традиція, в якій працює фахівець, та організаційний контекст. Важливо, щоб методологічна рамка, яка використовується у роботі з форсайтом, була пристосована до конкретних цілей проекту, наявних ресурсів та можливостей.



Розділ 2. Міжнародний досвід форсайту: стратегічні напрями країн-лідерів

У світі існують різні підходи до організації форсайту у публічному секторі. Наприклад, країни, які здійснили ряд чітких заходів для пріоритетизації форсайту у своїх урядах (Велика Британія, Сінгапур, Франція, Нідерланди), часто мають центральні форсайт-агенції, які беруть на себе провідну роль у роботі уряду та відповідають на запити центральних органів.

У Великій Британії *Урядовий офіс з питань науки* підпорядковується безпосередньо Кабінету Міністрів, у Франції *Центр стратегічного аналізу* працює безпосередньо під керівництвом прем'єр-міністра, а у Канаді *Policy Horizons Canada* підпорядковується центральному комітету заступників міністрів з усього уряду. Ці централізовані офіси не мають монополії на всю форсайт-політику в уряді, а уряди з центральними форсайт-офісами також мають потужні форсайт-програми в інших департаментах. Однак централізовані структури часто відіграють провідну роль як у підтримці осіб, які приймають рішення, так і в навчанні та розбудові потенціалу для форсайту в інших урядових відомствах.

Інша група країн має **децентралізовані моделі** (Фінляндія, Німеччина, США, Італія, Швейцарія), в яких державні відомства, якщо вони вирішують займатися форсайтом, як правило, діють незалежно.

Існують також відмінності в тому, **як країни використовують зовнішніх консультантів/експертів та агенції** для виконання форсайту. У деяких країнах із центральними органами (Індія, Мексика, Південна Африка) форсайт-робота зовнішніх агенцій використовується для допомоги в інформуванні процесів урядового планування. В ЄС також використовують зовнішніх консультантів для виконання більшої частини роботи з форсайтом. Інші країни, включаючи Норвегію, Японію чи Корею, використовують дослідницькі агентства, що мають зв'язки з урядом. Такі країни, як Канада, Сінгапур, Швейцарія, Франція та Велика Британія, як правило, виконують свою форсайт-роботу внутрішньо, хоча також залучають сторонніх експертів у процес¹⁹.

У цьому розділі ми розглянемо особливості роботи з майбутнім у Європейському парламенті та досвід форсайтингу у Великій Британії, Естонії та Фінляндії, які були презентовані під час згаданих раніше вебінарів.

2.1 Форсайт у Європейському парламенті

Європарламент має проактивний підхід до всього циклу вироблення та реалізації політик, а робота з форсайтом розпочинається ще на початковому етапі, коли визначається порядок денний²⁰.

Провідним департаментом, що надає комплексну дослідницьку та аналітичну підтримку Європарламенту, зокрема його членам та комітетам, — є **Дослідницька служба Європейського парламенту** (англ. European Parliamentary Research Service — EPRS).

¹⁹ Iana Dreyer, Gerald Stang, Carole Richard, "[Foresight in governments – practices and trends around the world](#)"

²⁰ За інформацією Імонна Нунана (Eamonn Noonan), Відділ стратегічного форсайту та спроможностей, Дослідницька служба Європарламенту <https://youtu.be/3NSd0JtJxjc>



Місія цієї служби полягає в наданні незалежної, об'єктивної та достовірної інформації. EPRS було створено 1 листопада 2013 року шляхом об'єднання кількох аналітичних та допоміжних служб для членів Європарламенту та парламентських комітетів.

Сьогодні EPRS складається з **чотирьох директоратів та трьох горизонтальних підрозділів**, де з форсайтом працюють:

- **Відділ стратегічного форсайту та спроможностей.**
- **Відділ наукового форсайту.**

В межах EPRS також діє **Європейський науково-медійний центр** (European Science-Media Hub — ESMH), що об'єднує вчених, журналістів та розробників стратегій.

Стратегічний форсайт у Європарламенті

Відділ стратегічного форсайту та спроможностей (англ. Strategic Foresight and Capabilities Unit) підтримує Європейський парламент, допомагаючи розвивати культуру «випереджального управління» та сприяючи мисленню і розумінню середньо- та довгострокових тенденцій, викликів і варіантів дій²¹.

Завдання відділу — забезпечувати поінформованість та готовність Європарламенту щодо викликів найближчих десятиліть. Відділ створює та координує аналітичну роботу щодо ризиків, вразливостей, можливостей і прогалин.

Відділ стратегічного форсайту та спроможностей також сприяє активній участі в ESPAS — процесі міжінституційного співробітництва ЄС на адміністративному рівні щодо стратегічного форсайту та довгострокових трендів — і звертається до аналітичних центрів, наукових установ та інших зовнішніх партнерів у цих сферах.

“

*Форсайт — це також про процес, а не лише про результат. Отже, процес обговорення в інституціях, всередині парламенту, серед наших колег і депутатів, між різними інституціями — ці процеси самі по собі важливі. Розбудова спроможності також важлива, як і поширення компетенцій та ознайомлення з концепціями й методами стратегічного форсайту, — вважає **Імонн Нуан** (Eamonn Noonan), аналітик публічної політики, Відділ стратегічного форсайту та спроможностей, Дослідницька служба Європарламенту²².*

”

Науковий форсайт у Європарламенті

Відділ наукового форсайту (англ. Scientific Foresight Unit — STOA) аналізує наслідки та варіанти для майбутнього формування політики в галузі науки і техніки. STOA був офіційно запущений в березні 1987 року, спочатку як пілотний проект, а з вересня 1988 року — на постійній основі.

²¹ EPRS, "[Guidelines for foresight-based policy analysis](#)"

²² Вебінар «Стратегічний форсайт: досвід Європейського парламенту та Фінляндії» <https://youtu.be/3NSd0JtJxjc>



Місія STOA як постійного органу Європарламенту закріплена на етапі визначення порядку денного в циклі вироблення публічної політики та полягає у²³:

- дослідженні того, як технології можуть змінити наше життя в майбутньому;
- підвищенні готовності Європейського парламенту до майбутнього.

Структура Відділу наукового форсайту (STOA):

- Секретаріат STOA;
- Служба наукового форсайту;
- Секретаріат Європейського науково-медійного центру (ESMH).

Цей відділ **замовляє та публікує** незалежні міждисциплінарні дослідження з важливих питань у сфері науки; організовує семінари з експертами, зацікавленими сторонами й дослідницькими органами; та бере участь у відповідних зовнішніх наукових заходах.

Діяльність STOA контролюється **Комісією експертів з майбутнього науки і технологій** (англ. STOA Panel for the Future of Science and Technology). Вона складається з 27 членів Європарламенту (із різних держав-членів ЄС та різних політичних груп), висунутих 11 парламентськими комітетами. Члени Комісії призначаються на два з половиною роки з можливістю поновлення.

Комісія несе відповідальність за роботу Відділу наукового форсайту та приймає рішення щодо його діяльності.

“

Ця Комісія не схожа на законодавчу комісію — вона не здійснює законодавчу діяльність, однак має бюджет та право приймати рішення щодо проведення різних досліджень, організації заходів й іншої діяльності для підтримки Європарламенту науковими даними, включно з форсайтом, — зауважив Теодорос Карапіперіс (Theodoros Karariperis), керівник Відділу наукового форсайту (STOA), Дослідницька служба Європарламенту²⁴.

”

На своїх засіданнях експерти розглядають прогрес та заслуховують презентації поточних або нещодавно завершених проєктів. Засідання Комісії відкриті для громадськості й за ними можна стежити онлайн. До участі запрошуються всі члени Європарламенту, але голосують лише члени Комісії.

STOA в основному виконує свою місію, реалізуючи проєкти з оцінки технологій та наукового форсайту й організовуючи заходи. Будь-який член Європейського парламенту або його органу може подати пропозицію до Комісії STOA щодо пріоритетів діяльності Відділу наукового форсайту.

²³ За інформацією Теодороса Карапіперіса (Theodoros Karariperis), Відділ наукового форсайту (STOA), Дослідницька служба Європарламенту <https://youtu.be/3NSd0JtJxjc>

²⁴ Вебінар «Стратегічний форсайт: досвід Європейського парламенту та Фінляндії» <https://youtu.be/3NSd0JtJxjc>



На даний момент серед тематичних пріоритетів Комісії:

- штучний інтелект та інші революційні технології;
- Зелена угода (EU Green Deal);
- якість життя.

“

Вид методології, яку ми застосовуємо вже понад 30 років, протягом яких існує STOA, називається «оцінкою технології» (technology assessment). А протягом останніх 6-7 років ми також більш свідомо використовуємо науковий форсайт. Хочемо, щоб Відділ STOA став основним органом в межах Європарламенту із форсайт-роллю у сфері науки та технології, — Теодорос Карапіперіс (Theodoros Karariperis), керівник Відділу наукового форсайту (STOA), Дослідницька служба Європарламенту.

”

Підхід STOA до форсайту є мультидисциплінарним із залученням багатьох зацікавлених сторін та вивченням питання із різних сторін. Детальніше з форсайтінгом STOA можна ознайомитися у посібнику EPRS [“Guidelines for foresight-based policy analysis”](#).

Зауважимо, що STOA є одним із засновників мережі [Європейської парламентської оцінки технологій](#) (European Parliamentary Technology Assessment (EPTA)), а також підтримує міцні зв'язки та активно співпрацює з європейськими установами й організаціями, зокрема з [Об'єднаним дослідницьким центром](#) (Joint Research Centre (JRC) Європейської комісії та [Головним директором досліджень та інновацій](#) (DG Research and Innovation — DG RTD).

ESPAS — мережа стратегічного прогнозування інституцій ЄС

[Європейська система аналізу стратегії та політики](#) (англ. European Strategy and Policy Analysis System — ESPAS) — це міжінституційне співробітництво між посадовими особами, які працюють з Єврокомісією, Європарламентом, Радою ЄС та Європейською службою зовнішніх справ, за підтримки Комітету регіонів та Європейського економічного та соціального комітету, які відстежують світові тенденції та пропонують стратегічний форсайт для тих, хто приймає рішення.

Ця система ще у 2009 році була ініційована Європейським парламентом, щоб сприяти серйозній дискусії про те, куди рухається світ у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Процес ESPAS був започаткований шляхом формування **Оперативної робочої групи**, до складу якої входили генеральні секретарі установ-учасниць або їхні представники.

У 2015 році був опублікований [перший звіт ESPAS](#) щодо глобальних трендів (ESPAS Global Trends Report), а також паралельно було створено глобальне онлайн-сховище, відоме як [Orbis](#), де розміщені форсайт-звіти ЄС та інші матеріали. Згодом Оперативна робоча група була перейменована у **Керівну групу**, куди увійшли генеральні секретарі (або їхні представники) чотирьох інституцій чи органів-учасниць



– Єврокомісії, Парламенту, Ради ЄС та Європейської служби зовнішніх справ – та за необхідності представники інших інституцій, яким надається статус спостерігачів.

Група збирається щонайменше раз на квартал для координації процесу ESPAS та узгодження майбутньої роботи. Усі ролі розподіляються на добровільній основі між залученими інституціями та органами ЄС.

“

ESPAS — це відкрита колаборація, досить неформальна, але досить впливова в обговоренні питань з форсайт-перспективи та презентації систематизованих поглядів на форсайт й визначенні питань для тих, хто загалом приймає рішення у ЄС, — Імонн Нунан (Eamonn Noonan), аналітик публічної політики, Відділ стратегічного форсайту та спроможностей, Дослідницька служба Європарламенту²⁵.

”

Щороку восени відбувається конференція ESPAS для обговорення викликів і варіантів дій ЄС на основі стратегічного форсайту та дослідження глобальних тенденцій.

2.2 Форсайт у публічному секторі Сполученого Королівства Великої Британії

Форсайт у Великій Британії вплетений практично на всіх рівнях: він є основною ознакою політичного, промислового, наукового та культурного ландшафтів. У Великій Британії інтерес до форсайту фіксували ще в 1960-х рр., коли головна увага була зосереджена довкола стрімкого розвитку науки та технологій, і це зумовило новий порядок денний та інтерес до інновації. У 1994 р. було створено форсайт-програму Великої Британії. У 2002 р. сфера її вивчення вийшла за межі науки і технологій, вивчався вплив і можливості розв’язання соціальних, екологічних та інших проблем.

Сьогодні серед головних державних структур, які займаються форсайтом, є Парламентський офіс з питань науки і техніки та Урядовий офіс з питань науки. Крім того, в британському парламенті форсайт-проектами займається Міжпартійна парламентська група в інтересах майбутніх поколінь.

Парламентський офіс з питань науки і техніки

Парламентський офіс з питань науки і техніки (англ. Parliamentary Office of Science and Technology — POST) — двопалатний орган у парламенті Великої Британії із понад 30-річним досвідом забезпечення парламентарів достовірними та неупередженими даними. Для цього **радники POST** знаходяться в постійному контакті з експертами різних сфер — науковцями, урядовцями, представниками бізнесу та громадянського суспільства і не тільки.

²⁵ За інформацією Імонна Нунана (Eamonn Noonan), Відділ стратегічного форсайту та спроможностей, Дослідницька служба Європарламенту <https://youtu.be/3NSd0JtJxjc>.



Зауважимо, що POST існує з 1989 року, однак лише у **2001 році британський парламент зробив POST постійною установою.**

Структура POST: адміністрація, вісім радників та правління. Річний бюджет — близько півмільйона фунтів стерлінгів.

Правління POST — дванадцять парламентарів з палати громад (8) та палати лордів (4), що приблизно відображає баланс партій у парламенті; чотири провідні не парламентарі з дослідницького співтовариства, висунуті Національними академіями; та парламентські чиновники.

Правління визначає цілі, результати та майбутню робочу програму POST.

POST працює як для палати громад, так і для палати лордів, створюючи неупереджені, позапартійні та колегіально рецензовані огляди наукових досліджень у вигляді POSTnotes та POSTbriefs:

- **POSTnotes** — провідні доповіді з оглядами нових сфер досліджень.
- **POSTbriefs** — готуються швидко у відповідь на основні події з актуальних проблем або на запити окремих комітетів.

Саме **правління**, яке збирається щоквартально, обговорює пропозиції щодо POSTnotes та вирішує, які огляди слід здійснювати. Ці зустрічі гарантують, що **робоча програма** POST відображає поточні інтереси парламенту.

Крім цього, POST:

- Організовує «**сканування горизонту**» для парламенту.
- Пропонує широкий спектр послуг для парламентських комітетів.
- Понад 20 років готує наступне покоління стратегів за допомогою стипендійних програм.
- Проводить семінари та заходи для британського парламенту й громадськості.
- Розробляє найкращі практики із законодавчими органами у всьому світі та підтримує іноземні дослідницькі дорадчі органи.
- Сприяє обміну знаннями між парламентом Великої Британії та дослідницькими спільнотами.

Робота POST зосереджена на чотирьох актуальних сферах:

- біологічні науки та здоров'я;
- фізичні науки та інформаційні технології;
- навколишнє середовище та енергетика;
- соціальні науки.

У 2018 році POST створив спеціальний **Підрозділ обміну знаннями** (Knowledge Exchange Unit — KEU), щоб покращити обмін інформацією та експертизою між дослідниками та парламентом.

Урядовий офіс з питань науки

Роль **Урядового офісу з питань науки** (англ. Government Office for Science — GOS) — консультувати прем'єр-міністра та Кабінет міністрів з усіх питань, пов'язаних з наукою, і гарантувати, щоб стратегії та рішення уряду ґрунтувалися на найкращих наукових даних та стратегічному довгостроковому мисленні.



GOS, що має 20-річний досвід роботи з майбутнім, пропонує державним службовцям консультації й підтримку з використання інструментів для роботи з майбутнім (на довгостроковій основі або одноразово). Офіс GOS знаходиться в Лондоні та має до 80 постійних співробітників.

Урядовий офіс з питань науки відповідає за:

- надання наукових консультацій прем'єр-міністру та членам Кабінету Міністрів через проектну програму, яка враховує ключові завдання [Головного наукового радника уряду](#);
- використання наукових даних та рекомендацій в уряді (через консультації та проекти, а також шляхом створення й підтримки зв'язків між посадовими особами та науковою спільнотою);
- надання найкращих наукових рекомендацій у разі надзвичайних ситуацій через [Науково-консультативну групу з надзвичайних ситуацій](#) (SAGE);
- допомогу незалежній [Раді з науки і технологій](#) для надання консультацій високого рівня прем'єр-міністру;

В межах GOS працює спеціальна **невелика команда**, яка займається підтримкою стратегічного підходу в уряді за допомогою досліджень майбутнього та форсайту — [Go-Science Futures Team](#).

Команда розробила цілий ряд інструментів і ресурсів, щоб допомогти урядовцям ефективно реалізувати свою роботу щодо майбутнього. Все це забезпечується через програму розвитку потенціалу, мережі, ресурси, консультаційні послуги та проекти.

“

*Ми забезпечуємо людей ресурсом для розвитку у них відповідних навичок — через програму розвитку потенціалу, через тренінги. Ці ресурси може використовувати кожен. Також здійснюємо підтримку та менторинг команд, які не мають потрібних компетенцій — навчаємо їх працювати з майбутнім, — зауважила **Карен Фолкс** (Karen Folkes), керівниця відділу стратегічного майбутнього, Go-Science Futures Team²⁶.*

”

Головним ресурсом GOS є [“The Futures Toolkit”](#) або набір інструментів для аналізу майбутнього. Посібник містить практичні рекомендації для організації форсайт-процесу, які використовуються службовцями для імплементації форсайту та довгострокового мислення в процес розробки політик та стратегій. Переглянути форсайт-проекти можна за посиланням: www.gov.uk.

Міжпартійна парламентська група в інтересах майбутніх поколінь

У Британському парламенті також діє [Міжпартійна парламентська група в інтересах майбутніх поколінь](#) (англ. All-Party Parliamentary Group for Future Generations — APPG), яка сприяє довгостроковому плануванню у публічному секторі.

²⁶ Вебінар «Стратегічний форсайт в державному секторі: досвід Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії» https://youtu.be/LJ_wQJhFA6c



Ця група організовує слухання, обговорення та тісно співпрацює з науковою спільнотою для того, щоб питання добробуту майбутніх поколінь бралися до уваги в процесі прийняття рішень на всіх рівнях врядування.

Цілями APPG є підвищення обізнаності серед парламентарів щодо трьох питань:

- Важливість звернення уваги на екзистенційні ризики (йдеться про ризики, які можуть призвести до вимирання людства або знищення значної частини населення планети — природні катаклізми, пандемія, штучний інтелект тощо).
- Розуміння впливу, який сьогоднішні політики матимуть на майбутні покоління.
- Потреба довгострокового планування у виробленні політик²⁷.

Для APPG Секретаріатом є **Центр дослідження екзистенційного ризику (CSER)** Кембриджського університету, за підтримки якого ця група була створена у жовтні 2017 року. Зауважимо, що у Великій Британії багато Міжпартійних парламентських груп мають за межами парламенту організації (НУО, аналітичні центри), що забезпечують їх секретаріатами.

Серед головних форсайт-методів, з якими APPG працює спільно з парламентарями, є **планування сценаріїв**. Результати роботи мають **ознайомчий характер** для парламентарів. Детальніше з роботою можна ознайомитися тут: www.appgfuturegenerations.com.

2.3 Досвід форсайту в Естонії

В Естонії за ініціативи президента в 2000 році при Банку Естонії було створено Центр стратегічних ініціатив. Більше 10 років тому в країні також був створений Естонський Фонд Розвитку, яким керували різні політики. Коли Естонський Фонд Розвитку було закрито, форсайт був переміщений в Рійгікогу (Парламент Естонії). Також було прийнято рішення, що орган, який ним керуватиме (Форсайт Рада) буде «не політичним» — це стало третьою спробою використовувати форсайт у формуванні стратегічної політики.

У 2016 році Комітет з економічних питань Рійгікогу ініціював законопроект про форсайт, щоб забезпечити проведення досліджень, необхідних для розуміння довгострокового розвитку Естонії, визначення потенційних загроз і можливостей та дій на науково обґрунтованому та якісному рівнях. Закон про форсайт (**Foresight Act**) було ухвалено Рійгікогу 14 червня 2016 року. На етапі підготовки закону проводились широкі дискусії щодо необхідності створення Форсайт Центру та його цілей.

Форсайт Центр

Форсайт Центр при канцелярії Рійгікогу (ест. Arenguseire Keskus) створений для виявлення та аналізу довгострокового розвитку в естонському суспільстві — часовий горизонт більше десяти років. Форсайт Центр є незалежним у виконанні своїх функцій.

²⁷ За інформацією Керолайн Бейлон (Caroline Baylon), представниці Секретаріату APPG, наукової співробітниці CSER (https://youtu.be/LJ_wQJhFA6c).



Діяльність Центру є публічною, кожен може дізнатися про неї та використати у своїй роботі.

До його завдань входить:

- визначення можливостей і ризиків для естонського суспільства;
- моніторинг реалізації сценаріїв розвитку;
- за потреби, коригування таких сценаріїв.

“

Форсайт Центр збирає ідеї щодо тем форсайту для наступних років. *«Одне з наших завдань, і це прописано в законі про форсайт, ініціювати дискусії, орієнтовані на майбутнє з широкою громадськістю, щоб визначити потенційні ризики та можливості, пов'язані з розвитком майбутнього»*, — вважає **Теа Данілов**, керівниця Форсайт Центру²⁸.

”

За 5 років Форсайт Центр працював над багатьма темами, наприклад, щодо ринку праці, управління, регіонального економічного розвитку. Після підготовки форсайтів Центр спостерігає, які сценарії реалізуються, наскільки великі відмінності між очікуваннями та реальністю.

Для всіх форсайт-проектів Центр мапує поточну ситуацію, систематизує результати наявних досліджень, а за потреби проводить додаткові дослідження. На останньому етапі Центр розробляє альтернативні сценарії до 2030 року та визначає, які рішення повинні бути взяті до уваги в розробці політики.

Форсайт Центр має окремий бюджет та право приймати рішення щодо планування й реалізації своєї діяльності. Бюджет форсайту складає близько 770 тис. євро на рік (що становить 3% загального бюджету Парламенту Естонії). Команда Центру — це здебільшого економісти, важливою є їх академічна підготовка. До команди входять соціологи та представники гуманітарних наук.

Замовляють форсайт-дослідження у зовнішніх провайдерів (університети, консалтингові агенції, дослідницькі центри). За 5 років залучено 20 партнерів (замовлень), які проводили форсайт від імені парламенту. Зовнішні консультанти роблять тренд-аналіз, аналіз даних, побудову сценаріїв та рішень тощо. А за пропозиції, рекомендації, фінальні звіти та оформлення основних меседжів відповідальна саме Форсайт Рада.

Форсайт Рада

Роботу Форсайт Центру забезпечує **Форсайт Рада**, до складу якої входять п'ять членів: провідні експерти у сфері досліджень, бізнесу та технологій. Форсайт Рада не є юридичною особою.

²⁸ Вебінар «Стратегічний форсайт: досвід Естонії та рекомендації міжнародних практиків»
<https://youtu.be/Mu8BjhWS5O8>



Члени Ради призначаються:

- Комітетом з економічних питань Рійгікогу (Economic Affairs Committee of the Riigikogu).
- Президентом Естонії (President of the Republic of Estonia).
- Академією наук (Academy of Sciences).
- Торговою палатою (Chamber of Commerce).
- Організацією ректорів університетів (Universities Estonia).

Повноваження Форсайт Ради:

- затверджує план заходів форсайту;
- вносить пропозиції щодо вибору тем для форсайту;
- оцінює виконання плану заходів та цільове використання бюджетних коштів;
- надає оцінку завершених форсайт-проектів.

Зустрічі відбуваються 4 рази на рік, одна з яких — це затвердження плану роботи на наступний рік (разом з Комітетом з економічних питань). Ініціатива форсайту йде від Форсайт Ради або від парламентарів. Кожного року йде пошук ідей і разом визначається пріоритет.

“

*Починаємо із систематизації ситуації, вивчення історичних даних, минулого, далі намагаємось знайти ті, що характерні для кількох галузей. Міністерства і державні інституції часто працюють ізольовано: замовляють дослідження, але зв'язок з іншими сферами політик малопомітний. Ми намагаємось підняти теми, які є наскрізними для багатьох сфер і політик. Вивчаємо дослідження, визначаємо головні фактори, драйвери, застосовуємо багато кількісних методів, — ділиться методологічним підходом **Теа Данілов**, керівниця Форсайт Центру²⁹.*

”

Рійгікогу важливо мати певність, що довгострокові стратегії держави достатньо враховують різні можливі сценарії майбутнього. Парламент сам не готує стратегії, але він повинен бути в змозі оцінити адекватність та надійність стратегій, що подаються до парламенту для обговорення чи затвердження. Форсайт Центр надає Рійгікогу інформацію, необхідну для виконання цього завдання.

“

*Результати форсайт-роботи не дають готових рішень, щоб відразу включати їх в нормативно-правові акти... Результати форсайту — це ризики, можливості, дилеми. Це не політики як такі. Тут є певні складнощі, і це потребує проміжних кроків, щоб їх можна було використати в політиках, законодавчих змінах чи в започаткуванні програм підтримки тощо. Парламентарі не можуть цього робити самостійно, тому є тісна співпраця з міністерствами, — додає **Теа Данілов**.*

”

²⁹ Вебінар «Стратегічний форсайт: досвід Естонії та рекомендації міжнародних практиків»
<https://youtu.be/Mu8BjhWS5O8>



2.4 Дослідження майбутнього та форсайт-система у Фінляндії

Формування форсайт-системи Фінляндії було розпочато більше двадцяти років тому, і сьогодні вона діє на всіх рівнях суспільства, охоплюючи сфери політики (уряд, парламент), громадянського суспільства, освіти і науки. Система, довівши свою необхідність та ефективність, постійно розвивається, залучаючи дедалі більше нових членів і розширюючи спектр досліджень.

На початку 2000-х років у фінських університетах, галузевих дослідницьких установах були створені нові підрозділи з форсайту, і наразі всі міністерства Фінляндії проводять актуальні розробки з форсайту. На регіональному рівні регіональні ради відповідають за довгостроковий форсайт, наприклад, регіональні програми та плани. Регіональна форсайт-мережа діє у всіх провінціях Фінляндії відповідно до Закону про регіональний розвиток. А ми детальніше розглянемо урядовий форсайт та роботу парламентського Комітету з питань майбутнього.

Форсайт-звіт уряду

Уряд Фінляндії готує один або декілька звітів щодо майбутнього впродовж кожного терміну правління, в яких обговорюються довгострокові виклики і можливості, що стоять перед Фінляндією. Уряд приймає рішення щодо теми кожного форсайт-звіту окремо.

У 1994 році був створений перший форсайт-звіт уряду. Для підготовки звіту створюється координаційна група, до якої запрошуються міністри. Документ складається на основі ключових звітів, підготовлених державними дослідницькими інститутами та аналітичними центрами. Після складання звіту його передають до парламенту для обговорення. Кабінет Міністрів спільно з Комітетом з питань майбутнього розпочинають серію регіональних громадських семінарів і навчальних заходів по всій країні, де презентуються результати звіту та визначається громадська думка. Наступний етап передбачає обговорення звіту разом з рекомендаціями від громадськості в парламентських комітетах. І відповідальним за збір результатів обговорень в парламенті є Комітет з питань майбутнього.

Впровадження форсайту — це довготривалий процес, і він вимагає більшого проміжку часу, ніж період повноважень одного уряду, тому закладається базис роботи для наступної каденції уряду.

Національна форсайт-мережа

У період 1990-х – 2000-х років кількість учасників форсайту у фінському суспільстві збільшилася, що зумовило формування [Національної форсайт-мережі](#) (фін. Kansallinen ennakointiverkosto — KEV), а також форсайту в міністерствах.

У 2015 році була призначена урядова група для координації національної роботи з форсайту. Завдання урядової форсайт-групи та пов'язаної з нею Національної форсайт-мережі, координованої Офісом прем'єр-міністра, полягає в тому, щоб зібрати розрізнену інформацію про майбутнє, підготовлену різними установами, та зробити



цю актуальну інформацію доступною для всіх структур, відповідальних за роботу з форсайтом.

Діяльність національної форсайт-мережі використовується при складанні звіту, оскільки вона об'єднує усі знання про майбутнє міністерств, регіональних органів влади, а також університетів та бізнесу.

Мета форсайт-мережі — обмін інформацією, знаннями з форсайту та обговорення суттєвих проблем.

До сфери обов'язків національної форсайт-мережі входить:

- обговорення факторів змін, трендів розвитку і слабких сигналів;
- аналіз прогнозних даних і виявлення можливих збігів, відхилень і «сліпих зон»;
- кооперація між форсайт-гравцями;
- поліпшення ефективності прогнозних даних у процесі прийняття політичних рішень.

Комітет з питань майбутнього

Такий комітет в парламенті Фінляндії з повноваженнями проведення форсайт-досліджень є унікальним.

Комітет з питань майбутнього (фін. Tulevaisuusvaliokunta) був створений у 1993 році. В 1992 році депутати парламенту Фінляндії схвалили депутатську ініціативу щодо довгострокових варіантів розвитку Фінляндії. У 1993 році парламент прийняв постанову про створення Тимчасового Комітету з питань майбутнього. На підставі роботи Комітету парламент визначив, що уряд повинен подавати доповідь про майбутнє країни принаймні один раз протягом кожного виборчого періоду. Це рішення парламенту створило новий тип політичного діалогу між урядом і парламентом щодо головних питань у сфері майбутнього Фінляндії.

Комітет з питань майбутнього у 2001 році отримав статус постійного. Комітет консультується з багатьма експертами впродовж кожного парламентського строку, а також має окремий бюджет для дослідницьких проектів. Результати слухань і досліджень публікуються у серії публікацій Комітету і доводяться до відома інших комітетів й уряду за допомогою заяв та звітів. Комітет також веде діалог з громадянським суспільством за допомогою дослідницьких звітів, семінарів і відкритих засідань.

Мета діяльності Комітету — генерувати активний та ініціативний діалог Парламенту з Урядом щодо проблем майбутнього Фінляндії, а також спільно шукати шляхи їхнього вирішення. Комітет проводить дослідження щодо майбутнього, пропонує варіанти, визначає ризики і будує сценарії, використовуючи різні методи досліджень майбутнього.

Комітет з питань майбутнього є одним із 17 постійних комітетів парламенту Фінляндії. Показово те, що він не володіє законодавчою ініціативою. Усі сімнадцять членів і дев'ять заступників членів Комітету є членами парламенту — і це дозволяє Комітету не тільки надавати рекомендації, а й розробляти політику на майбутнє, яку уряд зобов'язується визнавати.



Сірпа Кекконен, радниця з питань стратегічної політики Офісу прем'єр-міністра Фінляндії, навела приклад того, як елемент форсайт-звіту був відображений в політиці.

“

Фінляндія є лідером у сфері освіти за багатьма рейтингами. У 2015 році форсайт-звіт щодо освіти містив висновки: якщо у найближчий час країна нічого не зробить в напрямку розвитку освіти, буде відставати і втратить всі свої сильні позиції. Дослідження показало, що цей форсайт був включений на рівні політичних рішень, наступні уряди до цього поставились дуже серйозно — у своїй роботі, в партійних деклараціях під час виборів вони виступили з ініціативою освітніх реформ. Це приклад того, що форсайт може бути впливовим у нашому контексті³⁰.

”

Експерти зауважують, що багато питань, які впродовж багатьох років були відображені у форсайт-звітах Комітетом з питань майбутнього, в кінцевому підсумку були включені в державні програми Фінляндії.

Комітет з питань майбутнього відповідає за два звіти впродовж одного парламентського терміну: форсайт-звіт і звіт щодо імплементації плану дій ООН в галузі сталого розвитку («Цілі сталого розвитку 2030») на національному рівні. Ці два звіти є інструментами Комітету, що здійснюють відчутний вплив. Комітет видає резолюції, які зобов'язують уряд; він має право виступати з заявами перед іншими комітетами з будь-якої теми й, таким чином, впливати на обговорення, що стосується цих тем, якщо вважатиме, що це питання актуальне з огляду на майбутнє.

Повноваження Комітету з питань майбутнього:

- відповідь та реагування на форсайт-звіт уряду та порядок денний 2030;
- підготовка звітів для інших комітетів;
- вивчення проблем, що виникають через власні проекти;
- обізнаність щодо всіх найактуальніших досліджень з питань майбутнього;
- організація та координація парламентської оцінки технологій (Technology Assessment);
- розробка інновацій для демократичних процесів та прийняття політичних рішень;
- організація семінарів для парламентарів, активна співпраця зі ЗМІ.

Структура Секретаріату комітету

- Радник комітету (секретар комітету).
- Старший радник комітету.
- Адміністративний помічник.
- Технічний помічник.

Замовляючи звіти в незалежних дослідницьких центрах, члени Комітету долучаються до робочих груп кожного форсайт-проекту, іноді їхня участь розширюється до написання окремих розділів звітів. Таким чином, забезпечується неупередженість та відсутність політичного впливу, оскільки при обговоренні різних тем Комітет з питань майбутнього використовує наукові, а не політичні аргументи.

³⁰ Вебінар «Стратегічний форсайт: досвід Європейського парламенту та Фінляндії» <https://youtu.be/3NSd0JtJxjc>



“

У Фінляндії є спільне відчуття, що потреба у форсайті є, і участь зацікавлених сторін тут величезна. У нас був покроковий процес розвитку системи форсайту. Все це завдяки широкій залученості і ролі громадянського суспільства та бізнесу. Так, головне питання залишається досі актуальним: як реально можна використати прогнозування і форсайт-зусилля, бо вони того варті. Досі лишається викликом пов'язати форсайт з реальним процесом прийняття рішень в політиці. Політики — це люди сьогоdnішнього дня, вони реагують швидше на те, що актуально зараз. Тому постійно потрібно працювати з головними політичними процесами, щоб максимально скористатися результатами форсайту, — зауважує Сірпа Кекконен, радниця з питань стратегічної політики Офісу прем'єр-міністерки Фінляндії³¹.

”

Комітет з питань майбутнього активно розвиває міжнародну співпрацю, входить до міжнародних мереж, які працюють з форсайтингом. Комітет став прототипом подібних органів в інших країнах, зокрема, у [доповіді](#) Олексія Скрипника, голови Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань майбутнього (2015-2016 рр.), є згадка про те, що фінський досвід вивчався експертами і брався за базис для планування подібної роботи в Україні.

³¹ Вебінар «Стратегічний форсайт: досвід Європейського парламенту та Фінляндії» <https://youtu.be/3NSd0JtJxc>



Розділ 3. Форсайт в публічному секторі України. Фактори успіху

Актуальність форсайту у сфері публічного управління в Україні дедалі зростає. Економічний розвиток країни, розбудова науково-технологічного потенціалу потребують довгострокового мислення.

Україна має радянське минуле, в якому довгий час були відсутні стратегічні центри прийняття рішень. Тому на сьогодні формування інституційної пам'яті, тяглості державної політики, посилення імплементації досліджень в процес політики і сприйняття значущості стратегічного мислення — це ті головні передумови і завдання, над якими варто працювати, щоб більш системно реалізувати напрям роботи з майбутнім. Також зауважимо, що сьогодні, на думку 36% опитаних українців, саме віра в краще майбутнє найчастіше об'єднує людей в українському суспільстві³².

Яким є національний форсайт-досвід, якими є виклики, успішні приклади та головні рекомендації для України — ці питання обговорювались на експертній зустрічі «**Стратегічний форсайт: український досвід для публічного сектору**», за участі українських дослідників майбутнього, футурологів та народних депутатів. Далі більше детально розглянемо історичний еккурс і контекст цього обговорення.

Практики форсайту в Україні

З кожним роком в Україні увага до форсайту зростає, з'являються наукові статті з оглядом впровадження форсайт спроможностей на рівні окремих галузей економіки та регіонів. В Україні накопичено певний експертний досвід, тож важливо врахувати не лише релевантні міжнародні напрацювання, але й брати до уваги українські практики і кейси роботи з майбутнім.

В першу чергу, варто згадати діяльність **Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД)**, який протягом 30 років здійснює науково-аналітичні та прогностичні дослідження проблем розвитку України, її національної безпеки, готує і подає Президентові, Раді національної безпеки і оборони аналітичні матеріали, проекти програмних документів та нормативно-правових актів. У процесі підготовки стратегічних документів НІСД спілкується із зацікавленими сторонами з різних спільнот і структур. Наразі в Інституті працює 5 наукових підрозділів за спеціальними напрямами.

Академічна спільнота також працює над формуванням форсайт-залучення — збільшується кількість форсайт-публікацій та наукових досліджень, проводяться тематичні науково-практичні конференції, утворюються наукові й освітні форсайт-центри. На сьогодні найбільший з них створено при Національному університеті «Київський політехнічний інститут» імені Ігоря Сікорського. **Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку** працює в Україні з 2006 року як повноправний член Світової системи даних (ССД) Міжнародної наукової ради (МНР). Центр спеціалізується на проведенні міждисциплінарних досліджень складних систем різної природи.

«Державна програма прогнозування науково-технологічного та інформаційно-технологічного розвитку на 2004-2006 рр.» — стала однією з перших

³² Дані **дослідження** «30 років незалежності: які здобутки і проблеми зростання бачать українці й на що сподіваються у майбутньому», Фонд «Демократичні ініціативи», соціологічна служба Центру Разумкова.



спроб визначити критичні технології та пріоритетні напрямки науково-технічного розвитку на основі форсайту. **Систему науково-технологічних та інноваційних пріоритетів держави** було представлено у 2008 р., а також було оновлено редакцію Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» з формуванням Переліку пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 2021 року. **Українським інститутом науково-технічної експертизи та інформації (УкрІНТЕІ)** проводилася робота з визначення нових пріоритетних напрямів науково-технологічного розвитку України на 2021–2030 рр., що передбачає проведення форсайтних досліджень у контексті відповідності світовим технологічним трендам і досягнення Цілей сталого розвитку в Україні³³.

Помітним успіхом у проведенні національного форсайту вважають дослідження **«Форсайт економіки України на середньостроковому (2015-2020 роки) і довгостроковому (2020-2030 роки) часових горизонтах»**³⁴, виконане Світовим центром даних з геоінформатики і сталого розвитку Міжнародної ради з науки (ICSU) при Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут» та Інституті прикладного системного аналізу Міністерства освіти і науки України та Національної академії наук України. У дослідженні виявлено головні кластери нової економіки України, які можуть забезпечити успішну інтеграцію країни в міжнародну кооперацію праці. У 2018 р. цією ж групою експертів було розроблено форсайт підготовки і перепідготовки фахівців природничого і технічного спрямування, виходячи з цілей сталого соціально-економічного розвитку України до 2025 року.

Над форсайт-дослідженнями працюють також українські аналітичні інституції. Тут варто згадати дослідження **Українського інституту майбутнього** — незалежного аналітичного центру, що з 2016 року прогнозує зміни в країні та світі, моделює можливі сценарії розвитку подій. Інститут — це спільний проект представників українського бізнесу, політики та громадського сектору. Інститут спонсорується малим та середнім бізнесом. Експерти формулюють практичні рекомендації уряду до дій у вигляді доповідей, аналітичних записок, законопроектів тощо. Серед головних доробків Українського інституту майбутнього — Стратегія України до 2030 року та книга «Візія України 2030», у якій описане бачення майбутнього України.

Серед неурядових інституцій, які досліджують майбутнє, є також громадська організація **«Україна-2050»**, заснована з метою сприяння втіленню в життя за час одного покоління — до 2050 року — стратегії сталого розвитку України як повністю незалежної, територіально цілісної, демократичної, реформованої та економічно конкурентоспроможної європейської держави.

У 2015 році, на хвилі енергії Майдану та започаткування діалогу для реформ, у Парламенті було створено **Тимчасову спеціальну комісію Верховної Ради України з питань майбутнього**. В країні тривав процес обговорень нових реформ, було започатковано діалог та обмін досвідом з міжнародною експертною спільнотою. У програмі таких обговорень звучали питання важливості візії майбутнього, врахування інтересів майбутнього.

³³ Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І. [«Проведення дофорсайтних досліджень: організаційний аспект»](#)

³⁴ [Форсайт економіки України: середньостроковий \(2015–2020 роки\) і довгостроковий \(2020–2030 роки\) часові горизонти](#) // Міжнародна рада з науки (ICSU); Комітет із системного аналізу при Президії НАН України; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України і МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку, 2015.



Комісія була утворена постановою Верховної Ради України VIII скликання від 22 квітня 2015 року³⁵. Головою Тимчасової спеціальної комісії було обрано народного депутата України Олексія Скрипника. Комісію позиціонували як майданчик для комунікацій між парламентом та експертними співтовариствами для обговорення проблем консолідації позицій та легалізації бачення розвитку країни через парламент.

Створення та актуалізація проекту майбутнього для України у глобальній рамці для набуття Україною статусу суб'єкта глобальної політики та економіки — так звучала місія Тимчасової комісії. У межах її роботи відбулась серія спеціалізованих конференцій. У планах було провести парламентські слухання та прийняти рамковий законопроект. Комісія з питань майбутнього послуговувалася міжнародними практиками форсайту — за приклад брався досвід подібних органів різних країн світу, зокрема Естонії, Фінляндії, Канади, Німеччини, Великої Британії³⁶.

Тимчасова спеціальна комісія Верховної Ради України з питань майбутнього ініціювала стратегічні обговорення «Україна майбутнього», які проводилися спільно з Громадянською Платформою «Нова Країна», Ініціативою «21 листопада» та Фондом «Освітні Ініціативи». Залучались провідні українські й закордонні експерти та інтелектуальні осередки — з метою окреслити стратегію перетворення України на інвестиційно привабливу й технологічно розвинену державу, а також сформулювати пул проблем, які необхідно вирішити для досягнення цієї мети.

“

*Ми сформували достатньо широке експертне коло. Олексій Скрипник вів роботу в парламенті, навколо себе гуртував народних депутатів з різних фракцій, які опікувались питаннями майбутнього. Але робота зупинилася... Чому не вдалося? По-перше, члени парламенту вже тоді, наприкінці 2015 року, мали дуже вузьку рамку часу. Пріоритет поточної роботи в парламенті закрит можливість працювати з майбутнім, а швидкі виграти були неочевидні. Це була робота на перспективу, на наступне покоління, а не наступні вибори. Громадянське суспільство не дуже тиснуло стосовно довгострокових речей, а більше тиснуло на «реанімаційні» реформи. Виявилось, що в Україні суб'єкт стратегування відсутній, а отже, довгострокове стратегування не є можливим, — зазначив під час вебінару **Валерій Пекар**, український підприємець і викладач бізнес-шкіл, співзасновник Громадянської платформи «Нова країна»³⁷.*

”

Повноваження Тимчасової спеціальної комісії були припинені 13 травня 2016 року.

За оцінками експертів, енергія для змін була, але Україна досить відставала в розумінні потрібних змін. Був досвід, фахівці, які мали знання і готові були працювати в цьому напрямі, проте поточні проблеми виявились в пріоритеті.

³⁵ Про утворення Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань майбутнього. Постанова від 22 квітня 2015 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/353-VIII#Text>

³⁶ Стенограма засідання Верховної Ради України від 13 травня 2016 р. <https://www.rada.gov.ua/meeting/stenogr/show/6206.html>

³⁷ Вебінар «Стратегічний форсайт: український досвід для публічного сектору» <https://youtu.be/8CrJHwusEHs>



Нові приклади форсайтів в Україні

Україна має позитивні форсайт-кейси стратегічної роботи, реалізовані зовсім нещодавно, це, зокрема, національні форсайти для визначення економічних, науково-технічних, інноваційних та безпекових пріоритетів.

Національна економічна стратегія 2030

Національна економічна стратегія 2030 є документом, в який закладено головні вектори розвитку економіки, що дозволять розкрити потенціал України в найближчі 10 років. До розробки Національної стратегії було залучено понад 500 учасників: представників більш як 20 аналітичних центрів, понад 30 бізнес-асоціацій, 40 органів виконавчої влади, експертного середовища та громадянського суспільства.

Особливість форсайту «Економічна стратегія України 2030» полягає у формуванні стратегічного бачення щодо майбутнього розвитку України як «становлення впливового регіонального суб'єкта, самостійного, незалежного в ухваленні економічних і геополітичних рішень, наскільки це дозволить глобальна ситуація, з високою якістю життя громадян»³⁸.

«Вільна країна громадян з високим рівнем добробуту та ефективною сервісною цифровою державою, що є надійним економічним партнером у світі та прикладом розвитку для всіх країн Східного партнерства. Найпривабливіша країна економічних можливостей для інвестицій, інновацій, ведення бізнесу; найкраще місце для реалізації творчого потенціалу, втілення ідей і власного розвитку», — так звучить економічна візія України.

На думку експертів, з утвердженням Національної економічної стратегії 3 березня 2021 року, вперше після 2015 року пішла нова хвиля і новий дискурс форсайтінгу, адже до процесу було долучено чимало стейкхолдерів і від бізнесу, і від громадських організацій, процес став інклюзивним.

«Віртуальні активи в Україні — 2030»

Міністерство цифрової трансформації та представники індустрії віртуальних активів провели в березні-червні 2021 року форсайт **«Віртуальні активи в Україні — 2030»**, що об'єднав широке коло експертів: підприємців, народних депутатів, представників органів виконавчої влади, регуляторів та правоохоронних органів.

Завдання форсайту — сформулювати спільне бачення розвитку галузі віртуальних активів в Україні з урахуванням інтересів різних зацікавлених сторін, розробити стратегію розвитку нового ринку та створити спільноту, яка реалізовуватиме цю стратегію. Учасники форсайтного дослідження виявили понад 60 економічних, політичних, технологічних, соціальних, екологічних трендів, що формують майбутню екосистему віртуальних активів в Україні.

³⁸ Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., [«Проведення дофорсайтних досліджень: організаційний аспект»](#)



«Крим 2050»

В межах «Кримської платформи» 5 серпня 2021 року відбулась форсайт-сесія «Крим 2050», з метою дослідити головні чинники, що формують майбутнє Криму в усіх його аспектах: політичному, економічному, військовому, соціально-культурному, екологічному тощо. А також опрацювати різні сценарії розвитку подій навколо Криму та створити спільне бачення бажаного майбутнього, що стало би важливим кроком у справі повернення Криму і кримчан додому в усіх сенсах цього слова.

Що має зробити Україна, щоб Крим в Україні у 2050 відчував себе вдома? Майже 70 економістів, соціологів, військових експертів, правозахисників, екологів, фахівців з міжнародних відносин, громадських активістів, журналістів, митців долучились до роботи із дослідження майбутнього Криму. Учасники форсайту визначили активну суб'єктну позицію України та яскраво проявлену суб'єктність кримськотатарського народу в усіх країнах його проживання як головні фактори, що формують основні сценарії розвитку подій у Криму.

«Форсайт розвитку оборонно-промислового комплексу України на часовому горизонті 2021–2030 роки»

У межах дослідження Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку, Інституту передових оборонних технологій КПІ ім. Ігоря Сікорського, Інформаційно-аналітичного центру КПІ ім. Ігоря Сікорського у 2021 році було виконано **аналіз** реального стану соціальної та економічної сфер України як фундаментальної складової національної безпеки й оборони. Було проаналізовано можливі безпекові загрози для України на часовому горизонті до 2030 року. Виконано комплекс робіт з форсайту, сукупності можливих сценаріїв майбутніх подій в Україні, які можуть бути покладені в основу розробки стратегії захисту країни і її подальшого мирного, сталого розвитку. Проведено Дельфі дослідження необхідних головних кластерів майбутнього оборонно-промислового комплексу країни, пріоритетність вкладу кожного кластера в загальне зростання безпеки України.

Візії форсайт-практиків

Пріоритет поточної роботи, заангажованість і досягнення швидких політичних результатів, відсутність суб'єкта стратегії і неактивний діалог з громадянським суспільством — це перелік головних викликів, які, на погляд українських експертів, заважають розгорнути потужну системну роботу з майбутнім.

Як зазначили учасники вебінару «Стратегічний форсайт: український досвід для публічного сектору», для формування форсайт-підрозділу в Україні ефективною буде невелика структура, головними компетенціями якої є знання всього ринку, розробки ефективних технічних завдань і вміння синтезувати інформацію. І відбуватись це має у комбінації — форсайт, розгорнутий стратегічний діалог і комунікації.



“

На жаль, поняття стратегії сьогодні дуже девальвовано. Важко довести громадськості, що стратегія, яка написана і ухвалена на офіційному рівні, є справді документом, який матиме результат... Щоб гарно побудована стратегія на основі форсайту перетворювалась на операційні програми і плани — потрібно досягти позитивного соціального ефекту, відновити довіру до політики. Побудувати в Україні цілісну тканину стратегування вдасться лише спільними зусиллями футурологів, хто займається форсайтом, дослідженнями фундаментальних проблем, і тих, хто формує державну політику, — **Ярослав Жаліло**, економіст, заступник директора Національного інституту стратегічних досліджень.

”

“

Стратегічні питання цікавлять досить вузьке коло людей, і досить багато документів, які називають стратегіями, не є такими. Нам потрібно мати захист, щоб документи, які приймаються, були довгостроковими, — **Анатолій Амелін**, співзасновник та директор економічних програм аналітичного центру «Український інститут майбутнього».

”

“

Аналітичні дані потрібні для того, щоб ми розуміли, де ми є і як ми тут опинились. Ніхто не є власником майбутнього. Майбутнє формується, в першу чергу, баченнями, мріями, уявленнями, бажаннями людей. Це не аналітичний, а ірраціональний матеріал. Той підхід до форсайту, який я сповідаю, полягає в поєднанні data science, з одного боку, і абсолютно ірраціональних людських прагнень, сподівань, мрій і візій — з іншого боку, для того, щоб зрозуміти яким майбутнє буде, — **Валерій Пекар**, український підприємець і викладач бізнес-шкіл, співзасновник Громадянської платформи «Нова країна».

”

“

Майбутнє можна моделювати. Візіонери формують майбутнє. Форсайт — це інструмент, який використовується, щоб поєднати очікування візіонерів. І, з іншого боку, готовність діяти стратегів. Форсайт дає можливість задати сценарний простір, зрозуміти можливості, виклики і ризики, підготуватися до негативних сценаріїв, — **Андрій Длігач**, доктор економічних наук, футуролог, голова Advanter Group, співзасновник Центру економічного відновлення.

”



Розділ 4. Екосистемний підхід. Головні чинники ефективного форсайту

У форсайті можуть бути підводні камені, тому дуже важливо розуміти, чим є форсайт, а чим він не є, що він може, а що ні. У посібнику UNDP [Global Centre for Public Service Excellence](#) зазначається³⁹:

- Форсайт не є універсальною пігулкою від усіх проблем планування.
- Форсайт не замінює традиційне планування.
- Форсайт — не привід ігнорувати тяжку працю (сьогодні), необхідну для реалізації бажаного майбутнього.
- Форсайтом не можна замінити необхідність прийняття складних політичних рішень, спрямованих на розвиток суспільства.

Як створити ефективний системний форсайт?

Це питання досліджувала команда School of International Futures (SOIF), вивчаючи практику форсайту в урядах восьми країн світу: Канади, Фінляндії, Малайзії, Нідерландів, Нової Зеландії, Сінгапура, Об'єднаних Арабських Еміратів та Сполучених Штатів Америки.

Здорова екосистема форсайту створює попит на результати форсайту та роботи з майбутнім, забезпечує якісну пропозицію та підтримує сама себе. Вкрай важливою є координація між усіма учасниками урядової системи. Прогалини між елементами екосистеми форсайту підривають її силу та стійкість.

Результати дослідження [«Особливості ефективного системного форсайту в урядах країн світу»](#) показали, що не існує єдиного зразка для створення ефективного сталого форсайту в публічному секторі.

Водночас, дані проведених досліджень School of International Futures визначили орієнтири для побудови та підтримки ефективного системного форсайту.

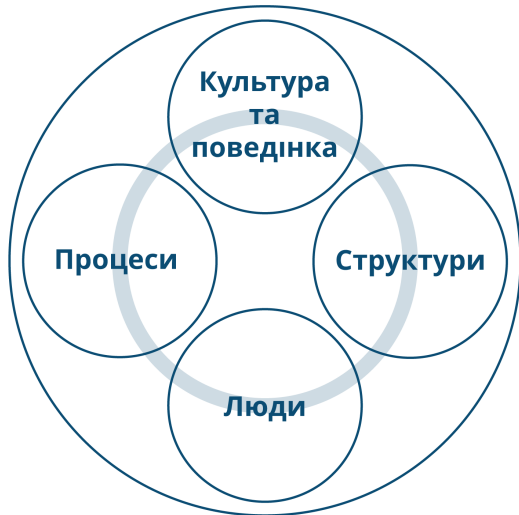
Нижче ми подаємо огляд необхідних складових для ефективного стратегічного форсайту (з перекладом на українську), які розглядаються в розділі 4 дослідження School of International Futures⁴⁰.

³⁹ UNDP Global Centre for Public Excellence, Foresight, [“The Manual. Empowered Futures for the 2030 Agenda”](#)

⁴⁰ School of International Futures (SOIF), report [“Features of effective systemic foresight in governments around the world”](#)



Є низка чинників, які допомогли країнам побудувати стійкі екосистеми форсайту, і їх можна об'єднати в 4 групи — *культура та поведінка, структури, люди й процеси*.



Культура та поведінка

- фокус на створення відповідальності
- залучення до форсайту осіб, які приймають рішення
- робота з особами, які приймають рішення, там, де вони є
- підтримка короткострокових завдань з довгостроковою перспективою
- формування співпричетності та залучення

Структури

- наявність центральних підрозділів в уряді (наближених до уряду)
- нарощення та розвиток потенціалу у відділах та агенціях
- робота над залученням до груп з координації та обміну інформацією судів, виборних посадових осіб та ревізорів
- створення координаційних груп та груп з обміну інформацією

Люди

- наявність відповідних навичок та вмінь
- вклад у розвиток наступних поколінь
- наявність видимих послідовних лідерів форсайту
- підтримка та розвиток експертів, які працюють у напрямку стратегічного форсайту
- залучення локальних та міжнародних експертів

Процеси

- робота з урядом на всіх рівнях, з використанням всіх державних важелів
- виконання визначених форсайт заходів — крок за кроком
- розвиток власних досліджень
- використання різноманітних методів та дисциплін
- внесок у дослідження та інновації у сфері стратегічного форсайту

Розглянемо детальніше ці особливості ефективної екосистеми форсайту, які варто враховувати для побудови стійких, адаптивних екосистем форсайту.

Культура та поведінка

З погляду культури, ефективні екосистеми форсайту та їхні лідери зосереджуються на створенні інтересу та прихильності до своєї роботи серед представників своєї сфери та з ширшого політичного ландшафту. Один із



найефективніших способів зробити це — залучати політиків до форсайту, творити співпричетність та включеність.

Ефективні екосистеми форсайту культивують порозуміння і шукають односторонців в уряді та в міжнародних організаціях. Успішні екосистеми створюють альянси розподіленої підтримки та взаємодії — через діяльність в державних органах влади, в інституціях громадянського суспільства, наукових та освітніх установах.

Деякі країни використовують форсайти для посилення згуртованості через започаткування великих національних дискусій. Наприклад, щодо того як об'єднати країну в спільному баченні розвитку технологічних інновацій, економіки, формування людського капіталу як національного ресурсу.

Структури

В контексті організації форсайтингу вклад в формування і розвиток структур часто свідчить про те, наскільки уряд тієї чи іншої країни зацікавлений реагувати на запит мислити на перспективу.

Спеціальні підрозділи, відповідальні за роботу з майбутнім, є основою форсайту в більшості країн. Створення або реструктуризація цих підрозділів часто є тим, з чого форсайт-екосистеми починають свій шлях роботи з майбутнім.

У більшості країн є центральні форсайт-підрозділи як частина екосистеми. У деяких екосистемах форсайту є структури, що об'єднують кілька департаментів або міністерств. У багатьох екосистемах форсайту зростає участь структур за межами виконавчої та законодавчої влади. Інші інституції починають відігравати більш активну роль у роботі форсайту та у створенні стійкості екосистем форсайту.

Люди

Досвідчені люди з релевантними знаннями — базис для будь-якої людської системи, і форсайт не є виключенням. У багатьох випадках це означає наявність різноманітних навичок та досвіду, з фокусом на міждисциплінарність, із залученням різних форм обміну та збору інформації. Екосистеми форсайту з потужним потенціалом довгострокового мислення інвестують у розвиток цих навичок.

Ефективні екосистеми форсайту роблять вклад у розвиток наступного покоління осіб, які формують політику майбутнього, наприклад, в підготовці кадрів і в навчанні на робочому місці. Різноманітність навичок, підходів і знань дозволяє більш комплексно мислити на довгострокову перспективу, включаючи визначення та розуміння слабких сигналів, прогнозування сценаріїв можливого майбутнього та врахування наслідків для формування політики.

Процеси

Ефективні екосистеми форсайту мають певну кількість стандартних заходів, які формують низку наскрізних тенденцій та їхній макровплив, забезпечуючи розробникам політики спільну рамку, з якої можна розпочинати роботу. Вони вносять



нові ідеї в дискусію, працюють на всіх рівнях, щоб заохочувати перехід до довгострокового мислення, включаючи і напрацювання законодавчих ініціатив. Законодавчі процеси використовуються для впливу на інші частини політичного ландшафту (тобто за межами екосистеми форсайту).

Ефективні екосистеми використовують різноманітні методи та працюють з широким спектром дисциплін. У форсайт-роботі часто використовуються підходи і методи, які можуть для політиків бути новими. Якісні методи (дозволяють осмислювати і оцінювати події з точки зору суб'єктивного сприйняття) використовуються у створенні форсайту так само, якщо не частіше, ніж кількісні показники. Слабкі сигнали, головна особливість форсайту, часто беруться з якісних точок даних, а не з цифр.

Політики, особи, які приймають рішення, більше звикли послуговуватись цифрами як доказами. Дослідники говорять про певний ризик того, що якісні дані у форсайтах можуть сприйматися як особисті погляди форсайт-практиків. Екосистемам форсайтів інколи важко показати докази їхнього впливу на процес формування та успіх політики. Форсайт — це не практика, де можна ідентифікувати конкретну дію та пов'язати це з певним результатом. Процес політики є надто складним, щоб одразу побачити причинно-наслідковий зв'язок.

Слушною в цьому контексті є рекомендація **Джона Свінні**, практика форсайту, співредактора журналу “World Futures Review”, яка прозвучала під час вебінару:

“

Працювати варто над створенням локалізованої екології (практики сталого розвитку та управління на місцевому рівні), яка стимулює навчання. Екологія — це гарна метафора, тому що в одному міністерстві, в одному відділі, в одній установі ви не досягнете результатів повсюдного характеру. Треба розбудовувати партнерство, пізнання, навчання... Люди повинні бути в центрі цього процесу. Потрібно балансувати з даними, доказами, розуміти, як оцінювати і аналізувати їх, як вимірювати, організовувати, доопрацьовувати і поширювати. Інформація має постійно доопрацьовуватись, щоб дані можна було масштабувати⁴¹.

”

Контекст та пріоритети в кожній країні змінюються, тому всі вищезгадані особливості не можуть існувати завжди в одній системі. Ці характеристики ефективних екосистем допоможуть тим, хто інтегруватиме форсайт у процес формування політики, зрозуміти фокус, посилити потенціал та сприяти прийняттю довгострокових рішень.

Головні рекомендації для формування ефективної системи форсайту:

- Розгляд форсайту як «екосистеми», яка включає соціокультурний та політичний контекст держави, має вирішальне значення для забезпечення тривалої інтеграції у формування політики.
- Спільний набір характеристик, які допомогли країнам побудувати стійкі, адаптивні екосистеми форсайту, орієнтовані на майбутнє — їх можна згрупувати в чотири блоки: *культура та поведінка, структури, процеси та люди*.

⁴¹ Вебінар «Стратегічний форсайт: досвід Естонії та рекомендації міжнародних практиків»
<https://youtu.be/Mu8BjhWS5O8>



- Жодна країна не має всіх одразу характеристик для створення стійкої екосистеми форсайту. Різні країни по-різному вкладали свій час та ресурси, експериментували з цими характеристиками для створення здорових екосистем форсайту.
- Здорова екосистема форсайту створює попит на результати форсайту та роботи з майбутнім, забезпечує якісну пропозицію та підтримує сама себе. А для цього потрібна координація між усіма сторонами; прогалини між складовими екосистеми форсайту ослаблюють її стійкість.
- Розвиток екосистеми можна і потрібно проводити поетапно, крок за кроком. Тим, хто прагне розвивати або вдосконалювати можливості форсайту, не варто братися одразу за всю екосистему.
- Екосистемний підхід дозволяє політикам, які працюють в уряді або в межах окремих його підрозділів, приймати стратегічні та культурно відповідні рішення щодо того, де втрутитися або у що інвестувати, що часто є довгою дорогою до стійкої та впливової роботи щодо форсайту.

Замість висновків

Основна мета досліджень майбутнього та форсайту — створювати обґрунтовані альтернативні сценарії майбутнього з використанням різних методів. Ці альтернативні візії допомагають урядам підготуватися до різних траєкторій розвитку, обговорювати оптимальне майбутнє і, відповідно до цього, приймати більш зважені рішення уже сьогодні.

Міжнародний досвід, аналіз ефективних систем форсайту в провідних країнах світу, українські напрацювання та рекомендації провідних закордонних практиків, згадані в цьому огляді, можуть бути корисними для подальших обговорень та розробки пропозицій із запровадження в Україні форсайтінгу у сфері публічного управління.



Додатки

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Cuhls K. [“Horizon Scanning in Foresight – Why Horizon Scanning is only a part of the game”](https://bit.ly/3pwiwSx), 2019, <https://bit.ly/3pwiwSx>
2. Conway M., [“An Overview of Foresight Methodologies”](https://bit.ly/3oonjpx), 2006, <https://bit.ly/3oonjpx>
3. Conway M., [“Environmental Scanning: What it is, how to do it...”](https://bit.ly/3EsVEJS), 2009, <https://bit.ly/3EsVEJS>
4. Dreyer I., Stang G., Richard C., [“Foresight in governments – practices and trends around the world”](https://bit.ly/31v0Qyr), 2013, <https://bit.ly/31v0Qyr>
5. ESPAS Global Trends Mid-Term Report, [“The Global Future - An Update”](https://bit.ly/31A1wm4), 2021, <https://bit.ly/31A1wm4>
6. European Commission, [“2021 Strategic Foresight Report: The EU’s capacity and freedom to act”](https://bit.ly/3EGQ8DH), 2021, <https://bit.ly/3EGQ8DH>
7. European Parliamentary Research Service, [“Guidelines for foresight-based policy analysis”](https://bit.ly/3Et0W8e), 2021, <https://bit.ly/3Et0W8e>
8. Foresight Centre, [“Yearbook of Foresight Centre 2019”](https://bit.ly/3Gs0esx), 2020, <https://bit.ly/3Gs0esx>
9. Government Office for Science, [“A brief guide to futures thinking and foresight”](https://bit.ly/3lyq063), 2021, <https://bit.ly/3lyq063>
10. Government Office for Science, [“Tools for Futures Thinking and Foresight Across UK Government”](https://bit.ly/3Erpi2f), 2017, <https://bit.ly/3Erpi2f>
11. Kohler K., Center for Security Studies, [“Strategic Foresight Knowledge, Tools, and Methods for the Future”](https://bit.ly/3xWBTIa), 2021, <https://bit.ly/3xWBTIa>
12. Noonan E., European Parliamentary Research Service, [“Foresight within the EU institutions: The ESPAS process so far”](https://bit.ly/3oqPfz), 2020, <https://bit.ly/3oqPfz>
13. Observatory of Public Sector Innovation [“Towards a strategic foresight system in Ireland”](https://bit.ly/2ZWJmKN), 2021, <https://bit.ly/2ZWJmKN>
14. OECD, [“Strategic Foresight for Better Policies”](https://bit.ly/3rFgbr3), 2019, <https://bit.ly/3rFgbr3>
15. School of International Futures (SOIF), report [“Features of effective systemic foresight in governments around the world”](https://bit.ly/3pwpPcD), 2021, <https://bit.ly/3pwpPcD>
16. Tõnurist P., OPSI, [“Towards an anticipatory innovation governance model in Finland”](https://bit.ly/3pM9bGr), 2021, <https://bit.ly/3pM9bGr>
17. UNDP Global Centre for Public Excellence, Foresight, [“The Manual. Empowered Futures for the 2030 Agenda”](https://bit.ly/3IoWrO6), 2018, <https://bit.ly/3IoWrO6>
18. Wilkinson A., European Political Strategy Centre, [“Strategic Foresight Primer”](https://bit.ly/3pz0LC7), 2017, <https://bit.ly/3pz0LC7>
19. Woensel L., Vrščaj D., Scientific Foresight Service, [“Towards Scientific Foresight in the European Parliament”](https://bit.ly/3dkEsKr), 2015, <https://bit.ly/3dkEsKr>
20. Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І, [«Проведення дофорсайтних досліджень: організаційний аспект»](https://bit.ly/3In5aR1), 2021, <https://bit.ly/3In5aR1>
21. Кривцова М.С. [«Використання форсайт-технології у стратегічному прогнозуванні розвитку людського потенціалу регіону»](https://bit.ly/3xUiQy6), 2020, <https://bit.ly/3xUiQy6>



22. Решетняк О. І., «Форсайт-методи в управлінні науково технологічним розвитком», 2019, <https://bit.ly/2ZZkD8E>

23. Цедік М. Г. «Розвиток територіального форсайту в Україні та SWOT-аналіз його регіональної складової», 2016, <https://bit.ly/3lBts00>

Вебінари:

- Вебінар «Стратегічний форсайт в державному секторі: досвід Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії» https://youtu.be/LJ_wQlhFA6c
- Вебінар «Стратегічний форсайт: досвід Естонії та рекомендації міжнародних практиків» <https://youtu.be/Mu8BjhWS5O8>
- Вебінар «Стратегічний форсайт: український досвід для публічного сектору» <https://youtu.be/8CrJHwusEHs>
- Вебінар «Стратегічний форсайт: досвід Європейського парламенту та Фінляндії» <https://youtu.be/3NSd0JtJxjc>



Перелік форсайт-інституцій

та ініціатив, що працюють з форсайтом в різних країнах світу

Україна

Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) <https://niss.gov.ua>

Український інститут майбутнього (UIF) <https://uifuture.org>

Громадська організація «Україна-2050» <https://ukraine-2050.org/>

Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку <http://wdc.org.ua/>

Національна академія наук України <https://www.nas.gov.ua>

Тимчасова спеціальна комісія Верховної Ради України з питань майбутнього (2015-2016 рр.), YouTube-канал <https://bit.ly/3kUVEEn>

Європейський Союз

European Parliamentary Research Service (EPRS)

<https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/en/stay-informed/research-and-analysis>

<https://epthinktank.eu/about> (блог)

Scientific Foresight (STOA) unit <http://www.europarl.europa.eu/stoa>

European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) <https://espas.eu>

Open Repository Base on International Strategic Studies (ORBIS)

<https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/documents>

Joint Research Centre (JRC) <https://ec.europa.eu/jrc/en>

Competence Centre on Foresight https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight_en

EU Institute for Security Studies (EUISS) <https://www.iss.europa.eu>

European Science-Media Hub (ESMH) <https://sciencemediahub.eu>

Форсайт в інших країнах

Австралія

Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO)

<https://www.csiro.au>

Australasian Joint Agencies Scanning Network (AJASN) <https://www.ajasn.com.au>

Австрія

Austrian Academy of Sciences (OeAW) <https://www.oeaw.ac.at>

Austrian Institute of Technology (AIT) <https://www.ait.ac.at>

Austrian Research Promotion Agency (FFG) <https://www.ffg.at>



Бельгія

Flemish Advisory Council for Innovation and Enterprise <https://www.vario.be/en>

The Destree Institute <http://www.institut-destree.eu>

SPIRAL research centre <https://www.spiral.uliege.be>

Данія

The Danish Board of Technology (DBT) <https://tekno.dk>

Nordic Foresight <https://www.nordicforesight.com>

Естонія

Foresight Centre at the Estonian Parliament <https://www.riigikogu.ee/en/foresight>

Канада

Policy Horizons Canada <https://horizons.gc.ca/en/home>

UNICEF Canada <https://oneyouth.unicef.ca/en/future-child-and-youth-well-being>

Китай

Chinese Academy of Sciences (CAS) <https://english.cas.cn>

Chinese Academy of Social Sciences (CASS) <http://casseng.cssn.cn>

Литва

Committee for the Future https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=38855&p_k=2

Малайзія

Industry Government Group for High Technology (MIGHT) <https://www.might.org.my>

Malaysian Foresight Institute <https://www.myforesight.my>

Мексика

Oficina de Información Científica y Tecnológica <https://foroconsultivo.org.mx/INCyTU>

Нідерланди

Netherlands Scientific Council for Government Policy (WRR) <https://english.wrr.nl>

Hague Centre for Strategic Studies <https://hcss.nl>

Rathenau Instituut <https://www.rathenau.nl/en>

Netherlands Institute of International Relations Clingendael
<https://www.clingendael.org>

Netherlands Organisation for Applied Scientific Research (TNO) <https://www.tno.nl/en>

CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis <https://www.cpb.nl/en>



Німеччина

Federal Ministry of Education and Research (BMBF)

https://www.bmbf.de/bmbf/en/research/hightech-and-innovation/foresight-process/foresight-process_node.html

German Council of Economic Experts <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de>

Bundeswehr Office for Defence Planning

<https://www.bundeswehr.de/en/organization/further-fmod-departments/bundeswehr-office-for-defence-planning>

Institute for Futures Studies and Technology Assessment <https://www.izt.de>

Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (Fraunhofer ISI)

<https://www.isi.fraunhofer.de>

Das Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB)

<https://www.tab-beim-bundestag.de>

Future Impacts Consulting <https://future-impacts.de>

Норвегія

Research Council of Norway <https://www.forskningsradet.no/en>

Norwegian Board of Technology <https://teknologiradet.no/en/homepage>

Об'єднані Арабські Емірати

Dubai Future Foundation (DFF) <https://www.dubaifuture.ae>

Південна Корея

National Assembly Futures Institute (NAFI) <https://www.nafi.re.kr>

Korean Institute of Science and Technology Evaluation and Planning (KISTEP)

<https://www.kistep.re.kr/eng>

Сингапур

Center for Strategic Futures, Prime Minister's office <https://www.csf.gov.sg>

Словаччина

The Institute for Forecasting of the Slovak Academy of Sciences

<http://www.prog.sav.sk>

Словенія

GFS Institute <https://www.gfs4.eu>



Сполучене королівство Великої Британії та Північної Ірландії

The Parliamentary Office of Science and Technology (POST) <https://post.parliament.uk>

Government Office for Science (GOS)

<https://www.gov.uk/government/organisations/government-office-for-science>

All-Party Parliamentary Group for Future Generations (APPG)

<https://www.appgfuturegenerations.com>

Future Generations Commissioner for Wales <https://www.futuregenerations.wales>

Школа Міжнародного Майбутнього/School of International Futures (SOIF)

<https://soif.org.uk/>

Centre for the Study of Existential Risk, University of Cambridge <https://www.cser.ac.uk>

Future of Humanity Institute, University of Oxford <https://www.fhi.ox.ac.uk>

США

National Intelligence Council (з 1979) <https://www.odni.gov>

Center for Strategic Foresight, Government Accountability Office (GAO)

<https://www.gao.gov/science-technology>

Federal Emergency Management Agency (FEMA) <https://www.fema.gov>

Institute for the Future (ITF) <https://www.itf.org>

Атлантична рада <https://www.atlanticcouncil.org>

RAND <https://www.rand.org>

Hudson Institute <https://www.hudson.org>

Federal Foresight Community of Interest (FFCOI) <https://www.ffcoi.org>

Фінляндія

Committee for the Future Parliament of Finland

<https://www.eduskunta.fi/FI/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/julkaisut/Sivut/default.aspx>

The Finnish Innovation Fund SITRA <https://www.sitra.fi/>

Finnish Society for Futures Studies (FSFS) <https://www.tutuseura.fi>

Finland Futures Research Centre (FFRC)

<https://www.utu.fi/en/university/turku-school-of-economics/finland-futures-research-centre>

Finland Futures Academy <https://tva.utu.fi/en/>

Tulevaisuusvaliokunnan Radikaalit teknologiat -joukkoistus

<https://www.facebook.com/groups/TuVRadikaalit>

Nordic West Office <http://www.nordicwestoffice.com>

Foresight.fi <https://www.foresight.fi>



Франція

France Stratégie <https://www.strategie.gouv.fr>

Senate delegation for foresight <http://www.senat.fr/commission/prospective/index.html>

The Parliamentary Office for Scientific and Technological Assessment
<http://www.senat.fr/opecest/index.html>

Futuribles <https://www.futuribles.com/fr>

Prospective Foresight Network <https://www.prospective-foresight.org>

Plurality University Network <https://www.plurality-university.org>

Чехія

Technology Center of the Czech Academy of Sciences

<https://www.tc.cz/en/offers/doplnit-obsah-1>

Швейцарія

Federal Office for Spatial Development <https://www.are.admin.ch/are/de/home.html>

Strategic Management Support Section, Federal Chancellery
<https://www.bk.admin.ch/bk/en/home/bk/organisation-der-bundeskanzlei/strategic-management-support-section.html>

Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich <https://css.ethz.ch>

Swiss Foundation for Technology Assessment <https://www.ta-swiss.ch/en>

Швеція

RISE Research institute of Sweden <https://www.ri.se/en>

Institute for Futures Studies <https://www.iffs.se/en>

Foresight Group <https://www.foresight.se>

Японія

National Institute of Science and Technology Policy (NISTEP)
https://www.nistep.go.jp/en/?page_id=56

Research and Legislative Reference Bureau (RLRB), National Diet Library (NDL)
<https://www.ndl.go.jp/en/diet/service/works.html>

Організації/проекти/сервіси

European Foresight Platform (EFP) <http://www.foresight-platform.eu>

European Parliamentary Technology Assessment (EPTA) <https://eptanetwork.org>

OECD, Strategic Foresight Unit <https://www.oecd.org/strategic-foresight>

ЮНЕСКО <https://en.unesco.org/futuresliteracy/resources>

OpenAIRE <https://www.openaire.eu>



International Energy Agency <https://www.iea.org>
Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) <https://www.ipcc.ch>
Rafael Popper's Blog <https://rafaelpopper.wordpress.com>
Voroscope <https://thevoroscope.com/category/foresight>
Shaping Tomorrow <https://www.shapingtomorrow.com>
Millennium Project, США <https://www.millennium-project.org/about-us>
Association of Professional Futurists <https://www.apf.org/page/About>
International Institute of Forecasters, США <https://forecasters.org>
Club of Rome <https://www.clubofrome.org>
Police Futurists International <https://www.policefuturists.org>
LaFutura, Німеччина <https://www.lafutura.org>
World Future Society, США <https://www.worldfuture.org>
Polish Society for Future Studies, Польща <https://ptsp.pl>
Dutch Future Society (DFS), Нідерланди <https://dutchfuturesociety.nl>
Fütüristler Derneği/Futurists Association, Туреччина <https://futurizm.org>
Institute for Futures Research (IFR), ПАР <https://www.ifr.sun.ac.za>
Italian Institute for the Future (IIF), Італія <https://www.instituteforthefuture.it>
Network Future Research, Німеччина <https://netzwerk-zukunftsforschung.de>
Futures Foundation, Австралія <https://futuresfoundation.org.au>





Co-building the Accelerator Labs as a joint venture with:



UNDP
Core
Partners

Огляд підготовлено в рамках діяльності Лабораторії інноваційного розвитку Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні.

Ми вдячні за підтримку усім експерт(к)ам, які долучалися до підготовки вебінарів та ділилися своїм досвідом та рекомендаціями з нами. Зокрема: Анатолію Амеліну, Андрію Длігачу, Валерію Пекарю, Джону Оліверу, Джону Свінні, Джонатану Вентворсу, Імонну Нунану, Карен Фолкс, Керолін Бейлон, Пірет Тонуріст, Пітеру Глендею, Сірпі Кекконен, Теа Данілов, Теодоросу Карапіперісу, Ярославу Жаліло та іншим.

ПРООН в Україні висловлює особливу вдячність народним депутатам України **Олексію Жмеренецькому** та **Вікторії Подгорній**, які ініціювали дискусію на парламентському рівні та забезпечили високий рівень обговорення. Завдяки їхньому лідерству сформовано порядок денний для просування форсайту в публічному секторі України.

Думки, зауваження, висновки або рекомендації, викладені в цьому огляді, належать автор(к)ам і не обов'язково відображають погляди ПРООН в Україні.

Огляд підготовлено: Аллою Прунь, Галиною Жовтко, за керівництва Євгена Килимника, керівника стратегічних досліджень Лабораторії інноваційного розвитку ПРООН в Україні.

Дизайн і верстка: Віталій Ніщименко

Літературний редактор: Ольга Маханьова

Якщо у вас є питання щодо цього огляду, будь ласка, звертайтеся на адресу Євгена Килимника ievgen.kylymnyk@undp.org

Грудень 2021 року



