

УДК 336.144

О. М. КАЛІНІНА

*Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ»*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЇ ЦІЛЕСПРЯМОВАНOSTІ В БЮДЖЕТУВАННІ З ВИКОРИСТАННЯМ ФОРСАЙТУ**

*У статті запропоновано реалізовувати функцію бюджетування «цілеспрямованість» за допомогою форсайту. Розглянуто сутність визначень форсайту з позиції закордонних та вітчизняних вчених-економістів з детальним аналізом кожного визначення. Запропоновано авторське сприйняття його сутності. Досліджено історію виникнення форсайту. Представлено етапи формування корпоративної «дорожньої карти» як одного з інструментів реалізації форсайту. Виокремлено основні проблеми корпоративного форсайту при його використанні в практичній діяльності.*

***Ключові слова:** бюджетування, корпоративний форсайт, форсайт як метод і процес, метод Дельфі, історія виникнення форсайту, дорожні карти, етапи формування корпоративної «дорожньої карти», проблеми корпоративного форсайту.*

### **Вступ**

У сучасних умовах підприємництва все більшого значення набуває довгострокове планування і прогнозування. Для деталізації довгострокових планів в короткостроковому аспекті використовується бюджетування. Проблемами бюджетування займаються такі учені як Robert D. Gatewood [1], Д. Бодди [2], В.П. Савчук [3], С.Ф. Голов [4]. Проте викладений матеріал, на нашу думку, недостатньо висвітлює питання щодо реалізації функції бюджетування «цілеспрямованості».

### **Викладення основного матеріалу**

Застосування ковзаючого бюджетування дозволяє спланувати ситуацію на подальший період зсередини на підприємстві. Важливий вплив на реалізацію розроблених бюджетів здійснюють зовнішньоекономічні чин-

ники – тому необхідно враховувати стан розвитку галузі з використанням експертного методу, таким чином зумовлюючи ситуацію «зовні». Отже, реалізувати одну з функцій бюджетування – цілеспрямованість у взаємозв'язку з чинниками зовнішнього середовища можливо за допомогою агрегації всіх знань фахівців підприємства і зовнішніх експертів, що залучаються, з подальшою побудовою єдиної картини майбутнього. Для цього пропонується використовувати форсайт.

У словнику англійської мови запропоновано такі значення визначення форсайту [5]:

- 1) сприйняття значення і природа подій перед тим, як вони здійсняться;
- 2) піклування про передбачення майбутнього; розсудливість;
- 3) дія того, що сподівається. Очевидно, що форсайт представляє собою виконання певних дій з досягнення деякої події.

За матеріалами з вікіпедії (вільної енциклопедії) [6] – форсайт (від англ. Foresight — погляд в майбутнє, передбачення) – це інструмент формування пріоритетів і мобілізації великої кількості учасників для досягнення якісно нових результатів у сфері науки і технологій, економіки, держави і суспільства. На нашу думку очевидно, що під форсайтом необхідно розуміти інструмент формування пріоритетів, тобто деякий алгоритм, що використовується для дії на об'єкт в цілях досягнення корисного ефекту [7].

Так Бен Р. Мартін (1995 р.) визначає форсайт як «процес систематичної оцінки довгострокових перспектив розвитку науки, технології, економіки, екології і суспільства з метою виявлення нових, проривних технологій, напрямів стратегічних досліджень, здатних забезпечити максимальну дію на економіку і суспільство» [8, с. 140]. З наведеного визначення очевидно, що під форсайтом розуміється «процес систематичної оцінки», що представляє собою закономірну, послідовну зміну явища, його перехід в інше явище [9, с. 474], тобто послідовне взаємопов'язане вивчення ситуації на макро- і мікро- рівнях для досягнення сукупного ефекту. У 2002 році Бен Р. Мартін дещо змінив своє сприйняття до форсайту. Він пропонує під форсайтом розуміти наступне: «форсайт – це систематичні спроби оцінити довгострокові перспективи науки, технології,

економіки і суспільства, щоб визначити стратегічні галузі наукових досліджень і нові технології, що здатні принести найбільші соціально-економічні вигоди» [10]. Ключовою особливістю даного визначення є сприйняття форсайту як «систематичні спроби», що є дією, вчинком з метою здійснити що-небудь, добитися чого-небудь, але без повної упевненості в успіху [11]. На нашу думку, попереднє визначення більш точніше розкриває сутність розглядаємого поняття.

На думку Люка Джорджи Сіміларі (1996 р.) форсайт є «систематичним засобом оцінки тих наукових і технологічних подій, які могли мати сильну дію на промислову конкурентоспроможність, створення багатства і якості життя» [12], що фактично відображає сутність визначення попереднього вченого. Члени Європейського Союзу мають на увазі під форсайтом процес [13, с. 3]: «форсайт – це процес активного пізнання майбутнього та створення бачення середньострокової і довгострокової перспективи, націлений на прийняття актуальних рішень і мобілізацію об'єднаних зусиль». Вчений Патрік Беккер розглядає форсайт як передбачення [14, с. 7]: «передбачення має бути процесом, а не лише набором методів (включає консультативні процедури для забезпечення зворотного зв'язку між зовнішнім і внутрішнім середовищем об'єкту дослідження)... Передбачення включає свідомо «активне» відношення до майбутнього, маючи на увазі, що альтернативи, які ми здійснили сьогодні, можуть сформувані успішне майбутнє». Зазначене визначення обумовлює сприйняття форсайту як в статичній (набір методів), так і в динамічній (процес).

На думку представників Міжнародного науково-освітнього Форсайт-центру форсайт є «системою методів експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного і інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних здійснити дію на економіку і суспільство в середньо- і довгостроковій перспективі» [15]. Тобто під форсайтом розуміють систему методів [9, с. 329], а саме безліч взаємопов'язаних елементів, відособлених від середовища і взаємодіючу з ним, як ціле для досягнення поставленої мети. Ідентичне визначення запропоновано і Л. М. Гохбергом (2007 р.) [16, с. 4]. Цей же вчений трохи пізніше (2009 р.) змінив своє сприйняття до форсайту, маючи на увазі вже не систему методів, а процес змін явищ між суб'єктами підприємництва: «форсайт-

дослідження як процес консолідації позицій різних акторів, що представляють державу, бізнес, науково-освітню сферу, цивільне суспільство, набуває самостійної цінності. Розробка погодженого бачення майбутнього і шляхів досягнення намічених цілей стає чинником, що безпосередньо визначає ефективність стратегій і політичних заходів» [17, с. 5].

В праці А. В. Соколова [18, с. 9] форсайт розглядається як інструмент вибору пріоритетів. Даний автор притримується визначення, що запропоновано у словнику [6], при цьому значно розширивши сутність досліджуваного поняття за рахунок окреслення певних умов, що впливають на кінцеву мету форсайту: «... Методи, що використовуються в цих проектах і отримали узагальнювальну назву Форсайт, від англійського Foresight – «передбачення», зарекомендували себе як найбільш ефективний інструмент вибору пріоритетів у сфері науки і технологій, а надалі – і стосовно ширшого круга проблем соціально-економічного розвитку... Форсайт виходить з варіантів можливого майбутнього, що може настати при виконанні певних умов: правильного визначення сценаріїв розвитку, досягнення консенсусу по вибору того або іншого бажаного сценарію, здійснених заходів по його реалізації» [18, с. 9].

Вчений Л. І. Федулова пропонує замінити передбачення словом «форсайт». На її думку «форсайт – термін, що запропонований британцями, означає «передбачення», або «погляд у майбутнє» [19, с. 108-109]. Головний редактор, академік РАН М. В. Алфімов вважає, що форсайт «... у найзагальнішому вигляді – це конструювання майбутнього образу країни або регіону. Створювана конструкція може охоплювати всі сторони майбутнього або один з сегментів, наприклад, науку і технології, і тоді йдеться про науково-технологічний розвиток країни або регіону (Форсайті). Визначивши структуру майбутнього, як правило, формують план досягнення цього майбутнього» [20, с. 2]. Тобто форсайт як конструювання є складання певної моделі розвитку по заздалегідь заданих параметрах. Ця ж думка простежується і у визначенні І. Г. Салім'янової [21, с. 96]: «форсайт – це процес, пов'язаний не з передбаченням завтрашнього дня, а, швидше, з його створенням, тобто він містить елементи активного впливу на майбутнє».

Подібне визначення запропоновано і групою російських учених [22].

Вони вважають, що «... найважливіша особливість методології форсайту полягає в тому, що організація процесу направлена на створення загального бачення майбутнього у учасників, яке прагнуть підтримати всі зацікавлені сторони своїми діями. Таким чином, ця методологія пов'язана не з передбаченням майбутнього, а швидше з його формуванням». При цьому конструювання майбутнього є безперервним процесом, що є чітко організованим.

На думку К. В. [Міхайлова 23] «форсайт є особливим методом прогнозування, що відрізняється від звичайного методу прогнозування тим, що майбутні стани об'єкту не виявляються в результаті прогнозу, а встановлюються як мета». Ключовим моментом даного визначення є сприйняття форсайту як особливого методу прогнозування з вказівкою відмітної особливості.

І. Н. Ковальова [24, с. 133] акцентує увагу на тому, що «методологія форсайта пов'язана з формуванням майбутнього, що дозволяє вважати форсайт специфічним інструментом управління технологічним розвитком, який спирається на створювану в його рамках інфраструктуру. ...В процесі форсайта оцінюються можливі сценарії розвитку окремих напрямів науки і технологій, обкреслюються потенційні технологічні горизонти». Очевидно, що І.Н. Ковальова розуміє під форсайтом як інструмент управління (деякий алгоритм управління), так і процес (закономірну, послідовну зміну явища...), причому перше визначення форсайта доцільно використовувати в теоретичній базі, а друге – при його реалізації в практичній діяльності.

Як процес розглядають форсайт і наступні автори [25, с. 4]: «форсайт – це не документ. Це процес бачення майбутнього, що постійно уточнюється, з врахуванням активності зацікавлених учасників, залучених в область його формування». На думку В. І. Познанського «форсайт – це систематичний, спільний процес побудови бачення майбутнього, націлений на підвищення якості рішень, що приймаються зараз, і прискорення спільних дій» [26, с. 168].

В. Ф. Стукач, І.А. Волкова вважають, що «поняття «форсайт» означає «погляд в майбутнє» – це інструмент прогнозування перспектив розвитку суспільства, процесів в освіті, науці, техніці, технологіях. У свою чергу,

форсайт є інструментом активного впливу на майбутнє» [27, с. 89]. Це визначення частково співпадає з трактуванням форсайту, що запропоновано А. В. Соколовим [18], а саме розгляд форсайту як інструменту. Проте перевагою визначення В. Ф. Стукача і І. А. Волкової є розуміння під форсайтом саме інструмента прогнозування.

Ця ж думка простежується і у дефініції вченого А. В. Золотухіна. Він наголошує, що «форсайт – це не просто прогноз в сенсі спроби «вгадати» майбутнє, часто визначуване чинниками, на які не здатні вплинути регіональні органи влади. Форсайт передбачає активне управління майбутнім, виходить з можливих варіантів, які можуть настати при виконанні певних умов [28, с. 346].

Проведений огляд деяких визначень зарубіжних та вітчизняних авторів дозволив зробити такі висновки: під форсайтом розуміють інструмент формування пріоритетів [7; 18, с. 9], процес систематичної оцінки [8, с. 140], систематичні спроби [10], систематичний засіб оцінки [12], процес [13; 14, с. 7; 16, с. 4; 21, с. 96; 22; 24, с. 133; 25, с. 4; 26, с. 168], набір методів [14, с. 7], систему методів [15], передбачення – погляд у майбутнє [6; 14, с. 7; 18, с. 9; 19, с. 108; 27, с. 89], конструювання майбутнього образу [20, с. 2], особливий метод прогнозування [23], інструмент прогнозування [27, с. 89].

На нашу думку, необхідно під форсайтом розуміти як метод, так і ітераційний процес управління для досягнення поставленої мети. Якщо форсайт розглядати як метод, тобто набір правил, рекомендацій, інструкцій – деякий алгоритм управління по досягненню поставлених цілей, то інструкції залежно від ситуації можуть мати різне наповнення якісних і напівкількісних методик, які запропоновано, наприклад, ученим А. А. Чулком [29]. Якщо мова йдеться про практичну реалізацію методу форсайт, то його необхідно розглядати як процес управління з закономірною, послідовною зміною явищ, тобто перехід в інше явище.

Синтез явищ – форсайт як метод та форсайт як процес – утворюють так звану технологію форсайту. Саме тому в загальному вигляді під форсайтом рекомендується розуміти «комплексну технологію управління, що обумовлює досягнення запланованих результатів за рахунок поєднання всієї системи використовуваних методів в практичній діяльності».

Іноді до форсайту застосовується словосполучення «корпоративний форсайт». В цьому випадку мається на увазі розробка методології або втілення форсайту «в життя» об'єднаною групою або колом осіб однієї професії. Корпоративний форсайт безпосередньо пов'язаний зі стратегічним менеджментом, стратегічним контролінгом, корпоративним маркетингом розвитку та інноваційним менеджментом [30, с. 12].

Значна база знань відносно методології форсайту є в США, Японії, Великобританії, Німеччині, Австралії, Новій Зеландії, Франції [8]. Також постійні дослідження в цьому напрямку здійснюються в Китаї, Кореї, ЮАР, країнах Латинської Америки. Більше 60 форсайт-проектів розробляються в Колумбії. За даними європейської програми моніторингу (European Foresight Monitoring Network, EFMN) за допомогою Форсайт-проектів проводять більше 2000 різних досліджень: на міжнародному рівні, на рівні країн, регіонів, галузей, корпорацій [31; 32].

Історія виникнення форсайту в США доводиться на початок 1950-х років – спочатку його використовували в економічній статистиці. Стосовно економіки – одна з перших країн, яка оцінила переваги форсайту була Японія. Вперше, розроблений довгостроковий прогноз з використанням зазначеного методу, був опублікований в 1971 р. Форсайт був реалізований за допомогою методу Дельфі [33] (суть цього методу полягає в тому, щоб за допомогою серії послідовних дій – опитів, інтерв'ю, мозкових штурмів – добитися максимального консенсусу при визначенні правильного рішення; аналіз за допомогою дельфійського методу проводиться у декілька етапів, результати обробляються статистичними методами). Такі прогнози розробляються один раз в п'ять років з горизонтом прогнозування в 30 років, в даний час йде підготовка дев'ятого прогнозу з постійною модифікацією методології форсайту: від стандартного процесу форсайту для здійснення експертного опиту, до вживання залежно від мети результату сукупності різних методів, що включають систему дорожніх карт, а також порівняльні дослідження.

Форсайт у Великобританії почав активно застосовуватися в 1990-х: перший етап в його розвитку доводиться на 1994-1999 рр. – проведення оцінки перспектив сфери науки і технологій, другий етап – 1999-2002 рр. – вирішення ключових проблем суспільства (старіюче населення, профі-

лактика злочинності і т.і.), третій етап – 2002 рр. – по н.ч. – вирішення специфічних проблем, таких як злочинність або інфекційні хвороби (одночасно реалізуються 5-6 проєктів) [34]. На сьогоднішній день Великобританія є одним зі світових лідерів в області форсайту.

Відомі позитивні результати впровадження форсайту в таких компаніях як Nokia, Siemens, Deutsche Telekom, Shell, Telecom Italia [35], а також Volvo, Ericsson, Philips, Aventis, IBM, P&G [14, с.13-14].

Активне використання форсайту на світовому рівні було закономірним слідством на зміни, що сталися в структурі виробництва, викликані здійсненим синтезом науки і виробництва. Це дозволило прискорити процеси розробки нових технологій, нових видів наукоємної продукції, а зміла організація інноваційної діяльності стала визначати місце країни на світовому ринку.

Форсайт як спосіб досягнення мети для формування і розробки стратегій розвитку бізнесу в інноваційній економіці став використовуватися в бізнесі шляхом розробки дорожніх карт. У американській культурі термін «Дорожня карта» (Road map) в одному з переносних сенсів означає «план, як рухатися далі», плани на майбутнє, на перспективу; наочне представлення сценарію розвитку [36]. Також використовується поняття «технологічна дорожня карта» [37]: (англ. мова – Technology Roadmap) – короткостроковий або довгостроковий план випуску виробником будь-якого продукту.

Розгляд форсайту з позиції корпоративної сутності вимагає до терміна «дорожня карта» застосовувати словосполучення «корпоративна дорожня карта», особливістю якої є детальний облік фактора часу. Етапи інноваційного циклу для різної продукції і технологій відображаються на єдиному відрізку часу з узгодженням часових координат дій і подій. Це обумовлює визначення єдиного зв'язку планів наукових досліджень, ступеня готовності до виробництва окремих видів продукції, розробки і впровадження необхідної продукції.

Етапи формування корпоративної «дорожньої карти» представлено на рис. 1. Особливістю дорожніх карт є представлення результатів дослідження в чіткій і зрозумілій формі.



<b>ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ «ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ»</b>	
<b>1. Початкові дії – підготовчий етап</b>	
1. Дослідження та аналіз	1. Аналіз мікро- і макросередовища підприємства (його внутрішнього середовища і зовнішнього оточення)
2. Формулювання предмету обговорення	2. Детальне обґрунтування необхідності створення корпоративної «дорожньої карти»
3. Постановка мети і визначення способів її досягнення	3. Ретельна розробка детальної бізнес-концепції або ідеї
4. Встановлення стратегічних цілей фінансового і іншого характеру	4. Розробка цільових і оптимальних показників діяльності (виручка, прибуток, рентабельність)
5. Виявлення існуючих ресурсів і їх відображення в попередньо розробленій системі бюджетів	5. Визначення обсягу фінансових, трудових, інформаційних, технологічних ресурсів конкретного та абстрактного капіталів
6. Визначення часового діапазону і змісту кожного інтервалу «дорожньої карти»	6. Визначення загальної кількості процесів створення «дорожньої карти», їх вимог та основних характеристик
7. Створення ініціативної групи виконавців	7. Затвердження команди виконавців на підприємстві, працівників, що залучаються, а також потенційних інвесторів
<b>2. Складання корпоративної «дорожньої карти»</b>	
1. Формулювання основного завдання	1. Постановка керівниками проекту ключових питань і доведення їх до свідомості виконавців
2. Обґрунтування реальних можливостей і ризиків	2. Виконання індивідуального завдання конкретним виконавцем по розробці планів для аналізу можливостей або ризиків з використанням SWOT-аналізу
3. Розгляд альтернативних стратегій	3. Формування оптимального, досяжного (найбільш вірогідного) і песимістичного варіанту стратегії розвитку бізнесу на основі сценарного аналізу
4. Розробка критеріїв та комплексу заходів по їх виконанню	4. Загальна оцінка запланованих варіантів з виділенням найбільш успішного варіанту

Рис. 1. Реалізація функції цілеспрямованості в бюджетуванні на основі складання «дорожніх карт»



Закінчення рис. 1.

## Висновки

Основними проблемами корпоративного форсайту при його використанні в практичній діяльності є:

1) методологічні проблеми: відсутність методологічного обґрунтування, наповненого кількісними методиками – положеннями, інструкціями, доступними методиками по виконанню форсайту;

2) організаційні: недостатня кількість фахівців на підприємстві, що володіють достатніми знаннями в області форсайта; відсутність мотиваційного чинника для працівників підприємства, що займаються форсайт-розробками;

3) інтеграційні дії з форсайту на підприємстві: корпоративний форсайт носить часто фрагментарний характер, відсутній ітераційний процес взаємозв'язку між відділами підприємства і як наслідок – недостатні взаємозв'язки із зовнішніми експертами для розробки і реалізації методики форсайту.

Розгляд якісних і напівкількісних методик, що формують методологію форсайту є предметом дослідження наших подальших публікацій.

## Література

1. Gatewood, Robert D. *Management: comprehension, analysis and application [Text]* / Robert D. Gatewood, Robert Roy Taylor, Odies C. Ferrell. – Richard D Irwin, 1995. – 713 p.

2. Бодди, Д. *Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ.* / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб : Издательство «Питер», 1999. – 816 с.

3. Савчук, В. П. *Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций [Текст]* / В. П. Савчук. – К. : Издательский дом "Максимус", 2001. 600 с.

4. Голов, С. Ф. *Управлінський облік. Підручник [Текст]* / С. Ф. Голов. – 4-те вид. – К. : Лібра, 2008. – 704 с.

5. *Словарь английского языка [Электронный ресурс]*. – Режим доступа: <http://www.thefreedictionary.com/foresight>. – 1.07.2013.

6. *Материал из Википедии [Электронный ресурс]*. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/форсайт>. – 1.07.2013.

7. *Материал из Википедии [Электронный ресурс]*. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Инструмент>. – 1.07.2013.

8. Martin, Ben R. *Foresight in science and technology [Text]* / R. Ben Martin // *Technology analysis & strategic management*. – 1995. – Vol. 7.

– № 2. – Р. 139-168.

9. *Философский словарь [Текст] / под ред. И. Т. Фролова. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Республика, 2001. – 719 с.*

10. *Martin, Ben R. Technology foresight in a rapidly globalizing [Text] / R. Ben Martin. – International Practice in Technology Foresight. – Vienna: UNIDO, 2002. – 14 p.*

11. *Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ozhegov.info/slovar/попытка>. – 1.07.2013.*

12. *Georghiou, L. The UK Technology Foresight Programme [Text] / L. Georghiou. – Futures, 1996. – vol. 28(4). – P. 359-377.*

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

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

15. *Представители Международного научно-образовательного Форсайт-центра Что такое Форсайт? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://foresight.hse.ru/whatforesight>. – 1.07.2013.*

16. *Гохберг, Л. М. Будущее как стратегическая задача [Текст] / Л. М. Гохберг // Форсайт. – 2007. – № 1(1). – С. 4-5.*

17. *Гохберг, Л. М. Новые тенденции в российской практике форсайт-исследований [Текст] / Л. М. Гохберг // Форсайт. – 2009. – № 3(11) – С. 5.*

18. *Соколов, А. В. Форсайт: взгляд в будущее [Текст] / А. В. Соколов // Форсайт. – 2007. – №1/1. – С. 8-15.*

19. *Федулова, Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування [Текст] / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2008. – № 3. – С. 106–119.*

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

21. *Салимьянова, И. Г. Форсайт как инструмент определения приоритетных направлений науки и технологий [Текст] / И. Г. Салимьянова // Современные наукоемкие технологии. – 2011. – № 1. – С. 95-97.*

22. *Форсайтные исследования с применением мультиагентного имитационного моделирования [Электронный ресурс] / Б. И. Клебанов, Е. П. Дегтярёв, А. В. Немтинов, И. М. Москалёв, Н. А. Бегунов // Scientific researches and their practical application. modern state and ways of development. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/technical-sciences-312/innovative-technologies-312>. – 1.07.2013.*

23. *Михайлов, К. В. Форсайт как метод прогнозирования [Электронный ресурс] / К. В. Михайлов // Научные Исследования. Серия общественные науки. – 2010. – № 1. – Режим доступа: [http://www.naukom.ru/journal/NU/mihaylov.php#\\_ftnref15](http://www.naukom.ru/journal/NU/mihaylov.php#_ftnref15). – 1.07.2013.*

24. *Ковалева, И. Н. Форсайт – фокусная основа устойчивого экономи-*

ческого развития региона в аспекте кластерной политики [Текст] / И. Н. Ковалева // Сборник научных трудов «Проблемы современной науки». – 2012. – № 4 – С. 132-139.

25. Козлов, В. А. Место теории слабых сигналов в технологии Форсайта [Текст] / В. А. Козлов, В. П. Третьяк // Отраслевые рынки. – 2012. – № 6-7 (32) – С. 1-17.

26. Познанский, В. И. Форсайт – важнейший инструмент инновационной экономики [Текст] / В. И. Познанский // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Т. 1 (2). – С. 168-171.

27. Стукач, В. Ф. Методология форсайт-исследования в формировании стратегии развития сельского хозяйства региона [Текст] / В. Ф. Стукач, И. А. Волкова // Business. education. law. bulletin of volgograd business institute. – 2013. – № 1 (22). – С. 89-97.

28. Золотухина, А. В. Форсайт как технология управления научно-техническим потенциалом устойчивого развития региона [Текст] / А. В. Золотухина // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2. – С. 344-348.

29. Чулок, А. А. Форсайт для формирования видения будущего у российских игроков: международный опыт, инструменты, уроки, задачи на будущее [Текст] / А. А. Чулок // Межведомственный аналитический центр. – М., 2011. – 30 с.

30. Rohrbeck, R. Corporate Foresight Towards a Maturity Model for the Future [Text] / R. Rohrbeck // Orientation of a Firm Berlin, 2010. – 220 p.

31. Rohrbeck, R. Strategic Foresight in Multinational Enterprises: Building a Best-Practice Framework from Case Studies [Text] / R. Rohrbeck, G. Gemünden // R&D Management Conference 2008 "Emerging methods in R&D management". – Ottawa, Canada, 2008. – 10 p.

32. Форсайт как инструмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://opes.ru/1382511.html>. – 1.07.2013.

33. Кукушкина, С. Н. Метод Дельфи в форсайт-проектах [Текст] / С. Н. Кукушкина // Форсайт. – 2007. – № 1 (1). – С. 68-72.

34. Форсайт: обзор исследований и достижений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://opes.ru/1146450.html>. – 1.07.2013.

35. De Toni, Alberto F. The organization for corporate foresight: a multiple case study in the telecommunication industry [Text] / F. Alberto De Toni // POMS 21st Annual Conference Vancouver. – Canada, 2010. – P. 2-20.

36. Материал из Википедии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ru.wikipedia.org/wiki/План\\_«Дорожная\\_карта»](http://ru.wikipedia.org/wiki/План_«Дорожная_карта»). – 1.07.2013.

37. Материал из Википедии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Технологическая\\_дорожная\\_карта](http://ru.wikipedia.org/wiki/Технологическая_дорожная_карта). – 1.07.2013.

*Надійшла до редакції 31.08.2013, розглянута на редколегії 11.09.2013*

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. **О. М. Ястремська**, Харківський національний економічний університет, Харків.

## **РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИИ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТИ В БЮДЖЕТИРОВАНИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФОРСАЙТА**

*О. Н. Калинина*

В статье предложено реализовывать функцию бюджетирования «целенаправленность» с помощью форсайта. Рассмотрена сущность определений форсайта с позиции зарубежных и отечественных ученых-экономистов с детальным анализом каждого определения. Предложено авторское восприятие его сущности. Исследована история возникновения форсайта. Представлены этапы формирования корпоративной «дорожной карты» как одного из инструментов реализации форсайта. Выделены основные проблемы корпоративного форсайта при его использовании в практической деятельности.

**Ключевые слова:** бюджетирование, корпоративный форсайт, форсайт как метод и процесс, метод Дельфи, история возникновения форсайта, дорожные карты, этапы формирования корпоративной «дорожной карты», проблемы корпоративного форсайта

## **REALIZATION OF FUNCTION OF PURPOSEFULNESS IN BUDGETING WITH THE USE OF FORESIGHT**

*O. N. Kalinina*

In the article it is suggested to realize the function of budgeting «purposefulness» by foresight. Essence of determinations of foresight is considered from position of foreign and domestic scientists-economists with the detailed analysis of every determination. Author perception of his essence is offered. History of origin of foresight is investigational. The stages of forming of corporate «travelling map» are presented as one of instruments of realization of foresight. The basic problems of corporate foresight are selected at his use in practical activity.

**Key words:** budgeting, corporate foresight, foresight as a method and process, method of Delfi, history of origin of foresight, travelling maps, stages of forming of corporate «travelling map», problems of corporate foresight.

**Калініна Ольга Миколаївна** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ».