

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-43-4

УДК 664:338.2

Балджи М.Д.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом
Одеського національного економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4654-9093>
E-mail: baldgi@ukr.net*

ТЕХНОЛОГІЯ ФОРСАЙТИНГУ ПІД ЧАС ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Стаття присвячена теоретико-методологічним положенням дослідження форсайтингу, спрямованим на перспективи збалансованого розвитку вітчизняних підприємств харчової промисловості. В публікації висвітлено переваги використання форсайту як способу досягнення економічних змін та забезпечення можливостей передбачення управління перспективами розвитку підприємств. Обґрунтовано, що форсайт-метод є близьким до методу побудови сценаріїв, адже вони використовують однакові форми роботи та спрямовані на управління подіями змін. Побудовано ланковий взаємозв'язок, що діє в єдиній системі між форсайтом і сценарним підходом. Розглянуто методологічні принципи форсайту. Доведено переваги краудфорсайту, що поєднує технологію передбачення і сценарного планування з використанням неоднакових знань. Для розвитку підприємств харчової промисловості розглянуто етапи формування сценаріїв розвитку на базі краудфорсайту та виділено необхідні інструменти для їх реалізації. Для ПАТ «Одеський олійножировий комбінат» розроблено дорожню карту, яка дає змогу вибрати оптимальні шляхи з точки зору збалансованого розвитку підприємства.

Ключові слова: форсайт і форсайтинг, сценарний підхід, крауд-форсайт, підприємства харчової промисловості, дорожня карта.

Балджи М.Д. ТЕХНОЛОГИЯ ФОРСАЙТИНГА ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ПЕРСПЕКТИВ СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Статья посвящена теоретико-методологическим положениям исследования форсайтинга, направленным на перспективы сбалансированного развития отечественных предприятий пищевой промышленности. В публикации освещены преимущества использования форсайта как способа достижения экономических изменений и обеспечения возможностей предсказания управления перспективами развития предприятий. Обосновано, что форсайт-метод является близким к методу построения сценариев, ведь они используют одинаковые формы работы и направлены на управление событиями изменений. Построена звеньевая взаимосвязь, которая действует в единой системе между форсайтом и сценарным подходом. Рассмотрены методологические принципы форсайта. Доказано преимущества краудфорсайта, сочетающего технологию предсказания и сценарного планирования с использованием неодинаковых знаний. Для развития предприятий пищевой промышленности рассмотрены этапы формирования сценариев развития на базе краудфорсайта и выделены необходимые инструменты для их реализации. Для ОАО «Одесский масложировой комбинат» разработана дорожная карта, которая позволяет выбрать оптимальные пути с точки зрения сбалансированного развития предприятия.

Ключевые слова: форсайт и форсайтинг, сценарный подход, крауд-форсайт, предприятия пищевой промышленности, дорожная карта.

Baldzhy Maryna. FORESTING TECHNOLOGY IN DETERMINING THE PROSPECTS OF BALANCED DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

The article is devoted to the theoretical and methodological provisions of the study of foresight, aimed at the prospects of balanced development of domestic enterprises of the food industry. The publication highlights the benefits of using foresight as a way to achieve economic change and provide opportunities to anticipate the management of enterprise development prospects. It is substantiated that the foresight method is close to the method of building scenarios, because they both use the same forms of work and are aimed at managing change events. A link relationship is built, which operates in a single system between the foresight and the scenario approach and determines the analytical, strategic, control directions and is based on the application of the same factors. Methodological principles of foresight are considered. The advantages of crowdfunding, which combines the technology of prediction and scenario planning with the use of different knowledge, are proved. For the development of food industry enterprises, the stages of formation of development scenarios on the basis of crowdfunding are considered and the necessary tools for their implementation are identified. The advantages of determining the effectiveness of the formation of scenarios based on crowdfunding using each of the considered tools are determined. Thus, for the first stage, the application of the SMART-method is proposed, which allows determining specific goals and objectives. For the second – the analysis of functioning is substantiated that allows to define dynamics of activity of the enterprises and to define efficiency of manufacture, and it gives the right to outline the directions which need transformation. The third stage “Choice of priorities” is based on the components of SWOT-analysis; fourth – on the components of PEST-analysis. The fifth stage uses methodology of strategy planning. For the sixth – the STEPLE-analysis is carried out that allows revealing opportunities and threats in relation to the enterprise. At the last stage the road map which defines technological priorities of development of the enterprise and acts as a method of representation of results of a foresight is formed. A road map has been developed for PJSC “Odessa Oil and Fat Plant”, which allows choosing the best ways in terms of balanced development of the enterprise.

Keywords: foresight and foresting, scenario approach, crowd foresight, food industry enterprises, roadmap.

Постановка проблеми. Вимоги сьогодення, пов'язані з формуванням довгострокових прогнозів розвитку, визначенням пріоритетних напрямів та конкретних стратегій, обумовили розвиток методології дослідження й розроблення нових методів. Одним з них виступає форсайт – інструмент вибору пріоритетів. Започатковано його застосування як новацію у науково-технологічній сфері, а надалі – в більш широкому колі проблем [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основу теоретичних досліджень покладено наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених, які обґрунтовують переваги застосування форсайту, доводять його переваги використання, обґрунтовують особливості методології форсайту для розвитку різних об'єктів, в тому числі підприємств. Так, А. Анісимов визначає форсайт як технологію антикризового прогнозування та розширяє ідею К. Поппера щодо побудови моделі «ромб форсайту», у вершинах якого містяться фактори, які впливають на ефективність роботи експертів та визначають подальші рішення [2]. В. Осипов доводить переваги форсайт-методу під час розгляду декількох сценаріїв розвитку і, відповідно, вирішення наявних проблем [3]. А. Соколов демонструє базові методологічні принципи форсайту, які включають єдність провідних діючих компонентів [4]. А. Чулок розглядає методологію форсайту, доречно для використання на підприємствах у перспективі [5]. Інші науковці приділяють увагу складовим елементам запровадження форсайту та прикладним аспектам.

Мета статті полягає у дослідженні технології форсайту під час визначення перспектив збалансованого розвитку підприємств. На прикладі підприємства харчової промисловості впроваджено теоретичні напрацювання реалізації цього методу.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Форсайт являє собою систему методів експертної оцінки стратегічних напрямів інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних вплинути на підприємство у середньо- і довгостроковій перспективі [6]. Він характеризується комплексністю підходу з використанням різних дослідницьких, прогнозних, проектних методів і форм роботи. Переваги використання форсайту в сценарному

плануванні полягають саме в кінцевому результаті, а саме в якості способу досягнення економічних змін. За рахунок застосування методу форсайту стає можливим прийняття оптимальних управлінських рішень з точки зору підвищення конкурентоспроможності за рахунок врахування ресурсної витратності та економічної ефективності. Форсайт є найближчим для побудови сценарію, адже вони обидва використовують одні й ті ж самі форми роботи та спрямовані на управління подіями й досягнення кінцевого результату – поставленої мети.

Методологія форсайту почала активно розвиватися з 60-х рр. ХХ століття, коли уряд США виявив найперспективніші вектори розвитку науки і військової сфери. Надалі форсайт-дослідженнями зайнялися десятки інших країн світу. Сьогодні інструментарій цієї технології значно розширився, об'єднавши «в один збалансований комплекс більш шести десятків кількісних і якісних методів з абсолютно різних напрямів» [5]. Започатковано використання цього методу для соціально-економічного розвитку територій. Так, за результатами форсайт-проектів формуються масштабні національні та міжнародні дослідні програми, зокрема VI і VII Рамкові програми з наукових досліджень та технологічного розвитку ЄС. У подальшому метод став доступний для перспективного дослідження окремих галузей і напрямів діяльності.

Методологічною базою для ефективного управління розвитком підприємств може виступити саме форсайт-метод, який у широкому сенсі має на увазі забезпечення можливості передбачення управління майбутнім, а його формування в сьогоденні передбачає кілька сценаріїв розвитку тієї чи іншої проблеми, виходячи з наявного виробничого ресурсного потенціалу, поставлених цілей, умов і можливостей [3].

Ланковий взаємозв'язок, що діє в єдиній системі між форсайтом і сценарним підходом, поданий на рис. 1. Зв'язок між форсайтом і сценарієм простежується на всіх етапах впровадження. Так, загальна побудова цілей визначає такі провідні напрями форсайту:

1) аналітичний (аналізування проблем; діагностика підприємства; моніторинг діяльності; підготовка до аналітичного прогнозу);

2) стратегічний (пошук альтернатив; консолідація виробників, науки і суспільства; обґрун-

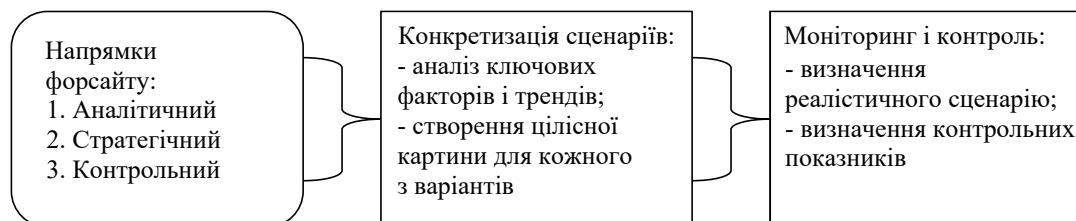


Рис. 1. Напрямки задіяння форсайту для побудови сценаріїв

Джерело: побудовано автором

тування складових частин у стратегіях розвитку підприємства; контроль за реалізацією);

3) контрольний (контроль реалізації ідеї; моніторинг подій, корегування пропозицій).

Чинники застосування форсайту і побудови сценаріїв є однаковими. До них належать ресурсний потенціал, поставлені цілі, наявні умови, відповідні можливості. Базові методологічні принципи форсайту докладно розроблені А. Соколовим у моделі «трикутник форсайту», що об'єднує головні компоненти, такі як спеціалізація, взаємодія, творчість [4]. З часом К.Р. Поппер запропонував враховувати модель «ромб форсайту», де в його вершинах виділяє основні фактори, що впливають на ефективність роботи експертів, такі як креативність, взаємодія, доказовість, експертиза. Фактору «взаємодія» притаманні такі методи й форми роботи, як рольові ігри, сценарні семінари, конференції, семінари, мозковий штурм, інтерв'ю, анкетування, взаємний вплив, карта керівника, зворотний прогноз, фокус-групи. До кута «експертиза» належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, логічні моделі, дорожні карти, метод Дельфі, експертні методи, критичні технології, пріоритети тощо. В куті «креативність» знаходяться розроблення сценаріїв, есе тощо. До факторів доказовості належать огляд літератури, бенчмаркінг, сканування, моделювання, екстраполяція тощо. Ідея ромба полягає в тому, щоби комплексно включити в процес здійснення форсайту комбінацію методів, що забезпечують ефективну реалізацію всіх чотирьох чинників, зазначених у вершинах ромба критеріїв. Еволюція методології форсайту, однак, зберігає можливість для конструювання нових методів та їх синтезування [2].

В час розвитку крауд-технології, які активізують суспільство (споживачів, співробітників та інших зацікавлених осіб) до розроблення та виробництва необхідних товарів (чи надання послуг), одним із напрямів цих технологій став

краудфорсайт, який поєднує технологію передбачення і сценарного планування з використанням знань різних людей [7–9].

Для окреслених цілей щодо дослідження розвитку підприємств харчової промисловості запропоновано включити вдосконалення етапів формування сценаріїв розвитку на базі краудфорсайту за допомогою необхідних інструментів (рис. 2).

Так, для етапу «Виявлення бачення майбутнього» застосовується SMART-метод, який дає змогу визначити конкретні цілі й постановку завдання. На цьому етапі має бути окреслена конкретна мета, тобто «точний об'єкт, на який

Часто замість цього об'єкта для виконавця формулюють тільки ключові показники результативності та ефективності, але вони висвітлюють тільки ефект, чого найбільше й вимагає бізнес. Проте ефект не може виступати конкретною метою, а ключові показники тільки допомагають визначенню конкретних цілей. Наступним кроком є окреслення процесу вимірювання кількісних та якісних параметрів, що дає змогу не тільки вибрати методи розрахунків, але й визначити доречність залучення експертів та необхідність застосування інтегральних показників. Далі з'ясовується, за рахунок яких заходів планується досягнення поставленої мети, а також визначається термін досягнення поставленої цілі, обмежений у часі та просторі. Загалом SMART-метод охоплює програму дій для поставленої мети, що дасть змогу на першому етапі роботи відсікти запропоновані сценарії, що не відповідають означеним критеріям.

На другому етапі «Оцінювання потреб для розвитку підприємства» пропонується застосувати аналізування функціонування, який дає змогу визначити динаміку в діяльності підприємств; визначити ефективність виробництва; провести порівняння з конкурентами; означити вимоги до якості продукції тощо. Завдяки цьому

ЕТАПИ	ІНСТРУМЕНТИ
I. Виявлення бачення майбутнього	SMART-метод
II. Оцінка потреб для розвитку підприємства	Аналіз функціонування
III. Вибір пріоритетів	SWOT-аналіз
IV. Виявлення зовнішніх чинників	PEST-аналіз
V. Формування стратегічних альтернатив	Стратегування
VI. Моніторинг стану функціонування після впровадження сценаріїв розвитку	STEPLE-аналіз
VII. Прогнозування	Дорожня карта

Рис. 2. Блок-схема визначення результативності формування сценаріїв на базі краудфорсайту

Джерело: побудовано автором за матеріалами [10; 11]

в сценаріях окреслюються головні напрями, що потребують трансформації.

Третій етап «Вибір пріоритетів» базується на складових частинах SWOT-аналізу. Четвертий етап «Виявлення зовнішніх чинників» обґрунтовано на PEST-аналізі. На етапі «Формування стратегічних альтернатив» використовується методологія стратегування. Для етапу «Моніторинг стану функціонування після впровадження сценаріїв розвитку» проводиться STEPLE-аналіз, що дає змогу виявляти можливості та загрози щодо підприємства, що аналізується з точки зору поставленої мети. Під час використання STEPLE-аналізу значущі чинники і явища далекого оточення поділяються на шість категорій, таких як Social (соціальні фактори), Technological (технологічні фактори), Economical (економічні фактори), Political (політичні фактори), Legal (правові фактори), Environmental (екологічні фактори) [13].

В основі останнього етапу «Прогнозування» лежить дорожня карта (або технологічна стратегічна маршрутизація), яка будується для визначення технологічних пріоритетів розвитку. Дорожня карта – це офіційний документ, у якому відображені можливі шляхи розвитку підприємства. Дорожня карта включає низку дослідницьких підходів, які націлені як на прогнозування технічного розвитку, так і на процес формування в майбутньому інноваційних продуктів. Підсумком роботи є графічне зображення, що демонструє ключові вузлові точки на шляху розвитку підприємства, які поєднані причинними або тимчасовими зв'язками. За допомогою застосування дорожньої карти здійснюється ув'язка між собою бачення перспектив та стратегії, спрямованої на подальший розвиток підприємств. Це дуже важливо для сучасних умов розвитку ринкової економіки з її кризовими коливаннями загалом і безумовного впливу цього процесу на фінансово-економічний стан підприємств зокрема.

В сучасних умовах керування економічними процесами велике поширення отримали спеціальні програми, які дають змогу проектувати процеси з меншими затратами коштів і часу, надають точні результати. Прикладом такої програми може служити система Project Expert, яка відтворює специфіку галузі, підприємства і проекту, дає змогу оперативно враховувати зміни в економічному оточенні. В основу Project Expert покладені методика ЮНІДО за оцінкою інвестиційних проектів і методика фінансового аналізування, що відповідає міжнародним стандартам фінансової звітності IAS. Завдяки підвищенню комфортності роботи, різноманітності сервісних функцій і розвиненим можливостям динамічного обміну даними з Excel, передачі звітів у Word і збереженню їх у форматі HTML Project Expert може використовуватися і як самостійна аналітична програма, і як складова частина інформаційно-аналітичної системи підприємства.

Project Expert є інструментальним засобом, що дає змогу розробити фінансову модель нового або діючого підприємства незалежно від його галузевої приналежності [14]. В подальших дослідженнях і розрахунках застосована ця програма для аналізування сценаріїв розвитку підприємств.

Для поставлених цілей щодо дослідження розвитку підприємств харчової промисловості запропоновано вдосконалення етапів формування сценаріїв розвитку на базі краудфорсайту і створення дорожньої карти, за допомогою застосування якої здійснюється ув'язка між баченням перспектив та стратегії, спрямованої на подальший розвиток підприємств.

Розроблення й подання дорожньої карти може служити методом представлення результатів форсайту – довгострокового прогнозування науково-технологічного та соціального розвитку, що засноване на опитуванні експертів. Форсайт як ціла група методів довгострокового прогнозування науково-технологічного та соціального розвитку набагато ширше дорожнього картування в інструментальному плані, зосереджений на глобальних питаннях того чи іншого громадського сектору, тому більш масштабний. Однак загальними властивостями розглянутих категорій є їх варіативність, допущення і розгляд різних сценаріїв, а також формування різноманітних прогнозів.

Для ПАТ «Одеський олійножировий комбінат» розроблена дорожня карта (табл. 1), яка дає змогу наочно пов'язувати між собою сценарії і стратегію задля розвитку підприємства. За її допомогою доречно вибрати оптимальні шляхи з точки зору ресурсної затратності, економічної ефективності та інноваційності, тобто може йтися про впровадження збалансованого розвитку підприємства.

Висновки. Отже, для побудови сценаріїв розвитку запропоновано застосування форсайту як певної системи, що характеризується комплексністю підходу з використанням різних методів і форм роботи. Доведено переваги використання форсайту під час сценарного планування, які полягають у якості способу досягнення економічних змін, можливості прийняття оптимальних управлінських рішень з точки зору підвищення конкурентоспроможності за рахунок врахування ресурсної витратності та економічної ефективності.

Окреслено прерогативи застосування краудфорсайту, який поєднує технологію передбачення і сценарного планування з використанням знань експертів. Таким чином, стратегічне планування, яке полягає у виборі основних напрямів виробничої діяльності, прийомів і методів, що забезпечують досягнення довгострокових цілей підприємства в постійно мінливих умовах зовнішнього середовища, тісно пов'язано зі сценарним підходом, який дає змогу означити етапи розвитку підприємства в певний проміжок часу.

Таблиця 1

Дорожня карта ПАТ «Одеський олійножировий комбінат»

ДОРОЖНЯ КАРТА					
Впровадження інноваційних бізнес-ідей та Стратегії розвитку в діяльність ПАТ «Одеський олійножировий комбінат»					
№	Вимоги до інвестиційних бізнес-ідей				Відповідальний за виконання
	Коментар з поточного стану виконання вимог				Відповідальний за етап реалізації
	Заходи	Результат	Строк реалізації		
			початок	кінець	
1.	Затвердження інноваційних напрямів розвитку				–
1.1.	Розроблення інноваційних напрямів розвитку підприємства, сформованих на основі можливих сценаріїв	Бізнес-план розвитку за напрямками			Відділ з фінансового управління
1.2.	Проведення експертизи виконання бізнес-плану розвитку	Висновок експертної групи			Експертна група
1.3.	Підтвердження виконання вимог бізнес-плану розвитку	Висновок за результатами експертизи			Директор із матеріально-технічного забезпечення та логістики
2	Розроблення актуалізованої інвестиційної ідеї розвитку				
2.1	Обґрунтування цільових напрямів діяльності підприємства, сформованих з урахуванням можливих сценаріїв розвитку	Цільові напрями розвитку підприємства			Відділ з фінансового управління
2.2	Вибір пріоритетів розвитку підприємства та формування плану заходів розвитку	План заходів розвитку підприємства			Голова правління
3	Розроблення Положення про інноваційно-інвестиційні впровадження на підприємстві				
3.1	Розроблення проекту Положення про інноваційно-інвестиційні впровадження на підприємстві	Проект Положення про інноваційно-інвестиційні впровадження на підприємстві			Відділ з фінансового управління
2.2	Проведення експертизи виконання вимог міжнародного стандарту якості продукції	Висновок експертної групи			Експертна група
3.3	Підтвердження виконання вимог до стандарту якості продукції	Висновок за результатами експертизи			Голова правління
4	Формування Програми розвитку підприємства				
4.1	Розроблення Програми розвитку підприємства	Проект програми розвитку підприємства			Відділ з фінансового управління
4.2.	Проведення експертизи Програми розвитку підприємства	Висновок експертної групи			Експертна група
4.3	Прийняття Програми розвитку підприємства	Програма розвитку підприємства			Голова правління
5	Прийняття Стратегії розвитку ПАТ				
5.1	Розроблення проекту Стратегії розвитку	Проект Стратегії розвитку			Відділ з фінансового управління
5.2	Проведення попередньої експертизи виконання вимог Стратегії розвитку	Висновок експертної групи			Експертна група
5.3	Доробка Стратегії розвитку	Проект Стратегії розвитку			Відділ з фінансового управління
5.4	Затвердження Стратегії розвитку	Стратегія розвитку			Голова правління
5.5	Проведення зовнішньої експертизи виконання вимог Стратегії розвитку	Висновок експертної групи			Експертна група
5.6	Підтвердження виконання вимог Стратегії розвитку	Висновок за результатами експертизи			Голова правління

Джерело: побудовано автором

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Unido Technology Foresight Manual, United Nations Industrial Development Organization. Vienna, 2005. 246 p.
2. Анисимов А. Форсайт как технология антикризисного прогнозирования. *Новые подходы в антикризисном управлении* : материалы I Международной научно-практической конференции. 2013. URL: <http://econf.rae.ru/article/7399> (дата звернення: 10.08.2021).
3. Осипов В. Экономика підприємства. Одеса, 2005. 750 с.
4. Соколов А. Форсайт: взгляд в будущее. *Форсайт*. 2007. № 1 (1). С. 9.
5. Чулок А. Путеводитель по будущему. *Бизнес-журнал*. 2014. № 10. С. 32–35.
6. Экспертный клуб: Что такое Форсайт? URL: <http://www.expertclub.ru/sections/foresight/programm/0> (дата звернення: 25.06.2021).
7. Голубев Е. Использование инструментов краудсорсинга как элемент усиления конкурентоспособности предприятий. *Наукоедение*. 2014. № 5 (24). URL: <http://naukovedenie.ru> (дата звернення: 20.06.2021).
8. Литвинчук І. Моделі “co-creation” у сучасних наукових дослідженнях. *Кооперативні читання* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Житомир, 3 квітня 2015 р.). Житомир, 2015. С. 183–188.
9. Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. Москва : Альпина Паблшер, 2012. 288 с.
10. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
11. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 2015. № 70, 11. P. 35–36. URL: <http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> (дата звернення: 25.06.2021).
12. Жакулов А. SMART 2.0. Как ставить цели, которые работают. Москва : Издательские решения, 2016. 130 с.
13. Толковый словарь маркетинговых терминов / ред. В. Корчанов. URL: <http://mrketing.ru/dict> (дата звернення: 25.06.2021).
14. Информационные технологии в менеджменте (управлении) / под ред. Ю. Романовой. Москва : Юрайт, 2019. 478 с.
15. Дорожня карта. URL: <http://onlinenews.rv.ua/navchannya/scho-take-dorozhnya-karta> (дата звернення: 25.06.2021).
16. Davydendko N., Dimitrov S. and others. Financial support the development of the Ukrainian agricultural sector : monograph. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2018. 430 p.
2. Anisimov A. (2013) Forsajt kak tekhnologiya antikrizisnogo prognozirovaniya [Foresight as a technology of anti-crisis forecasting]. I *Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya "Novye podhody v antikrizisnom upravlenii"*. Available at: <http://econf-rae-ru-article-7399> (accessed 10 August 2021)
3. Osypov V. (2005) Ekonomika pidpryyemstva [Economics of the enterprise]. Odesa, 750 p. (in Ukrainian)
4. Sokolov A. (2007) Forsajt: vzglyad v budushchee [Foresight: a look into the future]. *Forsajt* [Foresight], no. 1(1), p. 9. (in Russian)
5. Chulok A. (2014) Putevoditel' po budushchemu [Guide to the future]. *Biznes-zhurnal*, no. 10, pp. 32–35. (in Russian)
6. Ekspertnyy klub: CHto takoe Forsajt? [Expert Club: What is Foresight]. Available at: <http://expertclub-ru-sections-foresight-programm-0> (accessed 25.06.2021). (in Russian)
7. Golubev E. (2014) Ispol'zovanie instrumentov kraudsorsinga kak element usileniya konkurentosposobnosti predpriyatij [Using crowdsourcing tools as an element of enhancing the competitiveness of enterprises]. *Naukovedenie*, no. 5(24). Available at: <http://naukovedenie-ru> (accessed 20 June 2021). (in Russian)
8. Lytvynchuk I. (2015) Modeli “co-creation” u suchasnyh naukovykh doslidzhennyax [Models of “co-creation” in modern scientific research]. *Kooperatyvni chytannya. Materialy Vseukrayinskoyi naukovo-praktychnoyi konferenciyi* (Zhytomyr, 3 kvitnya 2015). Zhytomyr, pp. 183–188. (in Ukrainian)
9. Hau Dzh. (2012) Kraudsorsing. Kollektivnyy razum kak instrument razvitiya biznesa [Crowdsourcing. Collective intelligence as a tool for business development]. Moscow: Alpina Pablisner, 288 p. (in Russian).
10. Druker P.F. (2004) Enciklopediya menedzhmenta [Encyclopedia of Management]. Per. s angl. Moskva: Vilyams, 432 p. (in Russian).
11. Doran G.T. (2015) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, no. 70, 11, pp. 35–36. Available at: <http://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> (accessed 25 June 2021).
12. Zhakulov A. (2016) SMART 2.0. Kak stavit' celi, kotorye rabotayut [SMART 2.0. How to set goals that work]. Moskva: Izdatelskie resheniya, 130 p. (in Russian)
13. Tolkovyy slovar marketingovyh terminov [Explanatory dictionary of marketing terms]. Red. V. Korchanov. Available at: <http://mrketing-ru-dict> (accessed 25 June 2021). (in Russian)
14. Romanova Yu. (2019) Informacionnye tekhnologii v menedzhmente (upravlenii) [Information technologies in management (management)]. Moscow: Izdatel'stvo YUrajt, 478 p. (in Russian)
15. Dorozhnyya karta [Road map]. Available at: <http://onlinenews-rv-ua-navchannya-scho-take-dorozhnyya-karta> (accessed 25 June 2021). (in Ukrainian)
16. Davydendko N., Dimitrov S. and others. (2018) Financial support the development of the Ukrainian agricultural sector: monograph. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 430 p.

REFERENCES:

1. Unido Technology Foresight Manual. United Nations Industrial Development Organization. Vienna, 2005. 246 p.

Стаття надійшла до редакції 03.07.2021.
The article was received 03 July 2021.