

Мировые тенденции

Глобальный спрос на стратегическое прогнозирование

В последние годы резко возрос спрос на инструменты стратегического прогнозирования (Strategic Foresight). Это связано с двумя взаимосвязанными причинами.

Первая — рост неопределенности: государства, международные организации и бизнес все чаще вынуждены принимать решения в среде, где внешние шоки, технологические сдвиги, конфликты, климатические и социальные риски меняют условия быстрее, чем их можно описать одним базовым прогнозом. Вторая — кризис старой модели управления, которая слишком поздно распознает такие изменения и начинает действовать уже на стадии последствий.

В результате стратегическое прогнозирование меняет свой статус. Из специализированного инструмента долгосрочного анализа оно превращается в часть системы управления, которая помогает принимать решения в среде неопределенности, проверять их устойчивость к разным сценариям и заранее готовить варианты действий.

Устойчивость и стратегическая автономия: опыт ЕС

Европейский союз развивает стратегическое прогнозирование в другой логике. В его логике форсайт выступает инструментом устойчивости и стратегической автономии сложной политико-экономической системы.

В 2020 году, на фоне пандемии, Европейская комиссия начала выпускать ежегодные «Strategic Foresight Reports», связав стратегическое прогнозирование с темой европейской устойчивости. На этом этапе акцент был сделан на способности ЕС выдерживать кризисы, снижать уязвимости, сохранять управляемость и восстанавливаться после внешних шоков.

В 2025 году эта логика была расширена через рамку «Resilience 2.0». Акцент сместился от устойчивости как реакции на кризисы к проактивной устойчивости: способности заранее перестраивать экономику, безопасность, технологии, демократические институты, социальную политику и систему навыков под условия длительной турбулентности.

Поэтому современный европейский форсайт работает не только с рисками, но и с возможностями. Он помогает определить, где внешняя зависимость становится уязвимостью, где кризис открывает окно для нового решения и какие изменения нужны, чтобы ЕС сохранял способность действовать самостоятельно на горизонте до 2040 года и далее.

Упреждающее управление: подход ОЭСР

ОЭСР развивает стратегическое прогнозирование через рамку упреждающего управления (anticipatory governance). Ее специфика в переводе форсайта на язык повседневной работы государства: качества политик, государственных инноваций, публичных сервисов и способности институтов учиться на изменениях среды.

В этой рамке форсайт используется для предварительного тестирования решений. Он помогает заранее определить, при каких условиях политика сохранит эффективность, где могут возникнуть побочные эффекты, какие группы окажутся уязвимыми и какие альтернативы нужно подготовить до наступления кризиса.

Практическая ориентация подхода ОЭСР хорошо видна в докладе «Global Trends in Government Innovation 2024», где ОЭСР на основе почти 800 кейсов из 83 стран выделяет переход к публичным услугам, которые проектируются с учетом будущих потребностей, гибкости, устойчивости и участия пользователей.

Стратегическая разведка: корпоративный сектор

В корпоративном секторе аналогичная логика закрепляется через т.н. «strategic intelligence management». Стандарт ISO 56006:2021 рассматривает стратегическую разведку как часть системы управления инновациями и переводит работу с внешней средой в регулярный бизнес-

процесс. Компании должны не эпизодически собирать информацию о рынке и технологиях, а выстраивать постоянную работу с данными, знаниями, сигналами изменений, рисками и возможностями.

Стратегическая разведка описывается как межфункциональная и межсекторальная способность организации. Она не сводится к работе аналитического или инновационного подразделения, а используется везде, где знания о внешней среде нужны для решений и последующих действий. Речь идет не только о мониторинге рынков, но и о способности связывать внешние изменения с продуктами, цепочками поставок, инвестициями, технологиями и моделями управления рисками.

Фактически ISO 56006 показывает, что работа с будущим в корпоративном секторе становится стандартом управления. Стратегическое видение перестает зависеть только от интуиции руководителей и превращается в воспроизводимую организационную способность. Это сокращает путь от внешнего сигнала к решению.

Институциональная перестройка: опыт ООН

В системе ООН стратегическое прогнозирование стало частью управленческой реформы «UN 2.0». Эта реформа отражает переход от относительно стабильной логики реализации Целей устойчивого развития к работе в кризисной среде, где пандемии, конфликты, климатические риски, долговая нагрузка, неравенство и технологические сдвиги одновременно замедляют прогресс и меняют условия реализации международных программ. Ее цель — усилить способность организации действовать в сложной и быстро меняющейся среде.

Традиционной модели, основанной на мандатах, процедурах и отчетности, уже недостаточно, когда кризисы развиваются одновременно, усиливают друг друга и требуют более быстрой адаптации решений. Поэтому ООН выделяет пять ключевых направлений обновления управленческой модели (Quintet of Change): данные, цифровые инструменты, инновации, стратегическое прогнозирование и поведенческую науку.

В логике обновления международной организации форсайт становится одной из базовых компетенций системы, которая должна раньше видеть изменения, лучше понимать их последствия и быстрее перестраивать программы и решения.

Мировые тенденции. Инфографика



Почему это важно для Казахстана

Для Казахстана стратегическое прогнозирование важно из-за высокой зависимости страны от внешней среды. Сырьевые циклы, экспортные маршруты, санкционные и конфликтные контуры, технологические изменения, энергетика и инвестиционные ожидания могут быстро менять условия развития. При такой степени открытости стране нужна аналитика, которая заранее фиксирует изменения, связывает внешние сигналы с внутренними последствиями и показывает, какие решения могут потребоваться государству, бизнесу и институтам развития.

Ценность такой аналитики определяется ее связью с практикой. Международный опыт показывает, что форсайт приобретает значение тогда, когда его выводы встроены в реальные контуры решений: стратегическое планирование, отраслевые политики, бюджетные приоритеты, инфраструктурные проекты, инвестиционные стратегии и управление рисками. В казахстанском контексте это означает развитие регулярной системы стратегического прогнозирования, которая помогает готовить решения заранее и проверять их устойчивость до наступления кризисной фазы.

Из рассмотренного международного опыта для Казахстана следуют три практических ориентира. Логика UN 2.0 показывает значение компетенций работы с кризисной средой: данных, цифровых инструментов, инноваций, стратегического прогнозирования и поведенческой аналитики. Опыт ЕС важен переходом к проактивной устойчивости, где акцент сделан на заблаговременной перестройке экономики, инфраструктуры, навыков и институтов под долгосрочные изменения. Подход ОЭСР дает механизм проверки политики и публичных сервисов на устойчивость к разным сценариям до их внедрения.

Эта же логика должна развиваться в корпоративном секторе. Международная практика показывает, что бизнес быстрее переводит работу с будущим в стандарты, процедуры и регулярные процессы. Для Казахстана это особенно важно: крупные компании, банки, институты развития, инфраструктурные операторы и экспортно ориентированные отрасли первыми сталкиваются с изменениями рынков, технологий, логистики, санкционных режимов и инвестиционных условий. Поэтому форсайт должен входить как в государственные стратегии и публичные политики, так и в корпоративные контуры решений — риск-менеджмент, инвестиционное и технологическое планирование.