УДК 334.02:338.24
DOI 10.5281/zenodo.17665206

ТЕХНОЛОГИЯ СИСТЕМНОГО ФОРСАЙТА В РАЗВИТИИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ

© 2025. *К. С. Комлёнок*

В статье проведен анализ научных интерпретаций понятия «форсайт» в современном контексте. Обоснованы основные преимущества системного форсайта в сфере развития малого предпринимательства. Сформулированы основные требования к системному форсайту с учетом особенностей малого предпринимательства в России. Сформирован комплекс системообразующих методов системного форсайта для развития малого предпринимательства. Идентифицированы наиболее актуальные для российских руководителей и ведущих специалистов малого бизнеса форсайт-мероприятия. Предложена методика сценарного планирования, включающая анализ возможных сценариев развития малого бизнеса и разработана модель системного форсайта обеспечения развития малого предпринимательства

Ключевые слова: малое предпринимательство, развитие, форсайт, технология, сценарий, модель.

Постановка проблемы. Разработка эффективной стратегии развития малого предпринимательства является обязательным атрибутом развития экономики регионов и страны в целом [5]. Она должна быть основана на комплексной диагностике, включающей оценку качества механизмов обеспечения развития, обоснованности нормативно-правовых актов, регулирующих этот процесс, оценку существующих слабых позиций и сильных сторон деятельности малого предпринимательства и определение эффективности программ государственной поддержки.

Действенным инструментом обеспечения долгосрочного устойчивого развития малого предпринимательства в России, улучшения координации усилий государства и бизнеса, адаптации к динамичным вызовам и трендам, а также повышения конкурентоспособности и устойчивости малого бизнеса является методология системного форсайта. Форсайт позволяет устанавливать приоритеты и выявлять направления развития, которые принесут максимальный эффект для бизнеса. Вместе с тем, широкое внедрение форсайта в практику управления малым бизнесом, что пока ограничено отсутствием действенных методических и организационных инструментов.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические, методологические и практические аспекты использования системного форсайта для поддержки и развития малого предпринимательства в России являются объектом активных научных дискуссий отечественных ученых. Анализ исследований ученых в данном направлении демонстрирует всесторонний интерес к изучению данной проблематики. Проведенный анализ последних исследований показал, что в работе [1] описана методология и этапы проведения форсайта, а также охарактеризовано его влияние на повышение конкурентоспособности малого бизнеса, сдостаточно аргументировано обоснована необходимость использования форсайта для адаптации предприятий малого бизнеса в условиях неопределенности и хаотичного характера рынка. Х. Ш. Губаев, подчеркивая важность точного прогнозирования изменений в условиях непредсказуемости рынка, рассматривает роль форсайт-анализа в формировании стратегий развития малого бизнеса, а также определяет преимущества и

© Комлёнок К. С., 2025

ограничения форсайт-анализа в применении к малому бизнесу [3]. А. И. Морозовой предложена методология применения системного форсайта для прогнозирования развития малого бизнеса в России [9].

Заслуживает внимания исследование И. О. Зайцева [4], в котором приводятся результаты исследования влияния системного форсайта на формирование эффективных стратегий развития малого бизнеса, особое внимание уделено определению роли государства в поддержке форсайт-проектов. Следует отметить также исследование О. А. Костиковой [6], в котором показано, как форсайт помогает бизнесу адаптироваться к изменениям и выдерживать конкуренцию, а также определены основные препятствия на пути внедрения форсайт-анализа и предложены меры по их устранению.

Важные вопросы поднимает в своем исследовании В. А. Лаптев [7], характеризуя роль системного форсайта в условиях цифровой трансформации экономики и показывая, как форсайт помогает малым предприятиям адаптироваться к новым технологиям и рыночным условиям. Исследование Л. Н. Матвеевой посвящено методологическим аспектам использования форсайта в стратегическом управлении малым бизнесом, сфокусировано внимание на перспективаъ и вызовах, связанных с внедрением форсайта в практику российских компаний.

Представляет интерес исследование В. В. Селиверстова [11], в котором рассматриваются вопросы содействия форсайта регионам в формировании конкурентных преимуществ и развитии предпринимательства, приводятся примеры реализации форсайт-проектов и их влияние на развитие малого бизнеса.

Необходимо отметить практическую ценность предложенных С. И. Сорокиным механизмов взаимодействия форсайт-команд и бизнеса [12] и Е. В. Тереховой механизмов применения форсайт-анализа для улучшения государственной политики поддержки малого бизнеса [13].

Выделение нерешённых проблем. Несмотря на достаточно высокий уровень разработанности изучаемой проблематики, нерешенными остается ряд теоретических и практических вопросов, связанных, в частности, в научной литературе отсутствует общепринятое определение сущности понятия «форсайт», не получили достаточного освещения основные преимущества системного форсайта в сфере развития малого предпринимательства, отсутствует комплекс системообразующих методов системного форсайта для развития малого предпринимательства, не выявлены наиболее актуальные для российских руководителей и ведущих специалистов малого бизнеса форсайт-мероприятия.

Целью работы является разработка модели системного форсайта, направленной на обеспечение устойчивого и эффективного развития малого предпринимательства в России, которая позволяет адаптироваться к будущим вызовам и использовать открывающиеся возможности.

Объектом исследования является процесс разработки технологии системного форсайта для развития малого предпринимательства.

Предметом исследования являются теоретические и практические аспекты развития малого предпринимательства на основе использования технологии системного форсайта.

Материалы и методы исследования. Теоретической основой исследования являются концептуальные положения фундаментальных и прикладных работ отечественных авторов по проблемам развития малого предпринимательства в России и стратегического управления. В процессе проведения исследования использовались общенаучные и специфические методы: диалектического познания, научного

 © Комлёнок К. С., 2025

абстрагирования, теоретического обобщения (для систематизации научных подходов к определению сущности понятия «форсайт»); экспертный метод (для определения наиболее актуальных для российских руководителей и ведущих специалистов малого бизнеса форсайт-мероприятий); метод сценарного планирования (для формирования различных сценариев развития малого бизнеса на основе анализа факторов и их ранжирования); моделирования (для разработки и апробации модели системного форсайта, включающей этапы постановки цели, анализа, разработки сценариев и оценки их вероятности).

Результаты исследования. Изучение научной литературы показало, что термин «форсайт» употребляется в различных контекстах и трактуется по-разному в зависимости от области применения (управление, футуристика, стратегическое планирование). Отсутствие однозначного понимания затрудняет правильное использование и интерпретацию этого инструмента. Четкое понимание сущности понятия «форсайт» поможет предпринимателям, руководителям и государственным органам эффективно использовать этот инструмент для прогнозирования, планирования и стратегического управления предпринимательской деятельностью. В табл. 1 приведены научные интерпритации понятия «форсайт».

Таблица 1

Научные интерпретации понятия «форсайт» в современном контексте

№ п/п	Автор	Трактовка понятия «форсайт»
1.	Васильева А. В.	«…инструмент стратегического управления, позволяющий формировать долгосрочные планы развития, прогнозировать изменения в экономической среде и адаптироваться к вызовам будущего» [1, с. 116]
2.	Губаев Х. Ш.	«…метод, направленный на выявление перспективных направлений развития, анализ трендов и прогнозирование изменений, что позволяет формировать стратегии устойчивого развития» [3, с. 85]
3.	Зайцев И. О.	«…систематический подход к анализу долгосрочных перспектив развития, использующий экспертные оценки, сценарии и методы прогнозирования для повышения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса» [4, с. 151]
4.	Костикова О. А.	«…методика прогнозирования и анализа, которая позволяет бизнесу адаптироваться к внешним изменениям, создавать стратегии развития и выявлять потенциальные угрозы и возможности» [6, с. 69]
5.	Лаптев В. А.	«…инструмент стратегического управления, который помогает бизнесу понять будущие тенденции и разработать эффективные стратегии развития в условиях неопределенности» [7, с. 99]
6.	Матвеева Л. Н.	«…процесс систематического анализа и прогнозирования, направленный на выявление новых возможностей и угроз, разработку долгосрочных стратегий и адаптацию к изменяющимся условиям» [8, с. 92]
7.	Морозова А. И.	«…методология, позволяющая прогнозировать будущее развитие бизнеса и экономики, выявлять ключевые тренды и факторы, влияющие на долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность» [9, с. 105].
8.	Селиверстов В. В.	«…технология стратегического управления, позволяющая бизнесам адаптироваться к будущим вызовам и изменениям, использовать инновации и создавать устойчивые стратегии развития» [11, с. 82].
9.	Сорокин С. И.	«…метод анализа и прогнозирования, предназначенный для выявления перспективных направлений развития бизнеса, выявления угроз и возможностей и разработки эффективных стратегий управления» [12, с. 106].
10.	Терехова Е. В.	«…эффективный инструмент прогнозирования и стратегического планирования, позволяющий бизнесу адаптироваться к изменениям внешней среды, выявлять новые возможности и разрабатывать устойчивые стратегии развития» [13, с. 65].

Приведенные в табл. 1 определения раскрывают многослойность и многогранность понятия «форсайт», подчеркивая его универсальность, аналитическую и прогностическую природу, а также практическую значимость для бизнеса и экономики.

© Комлёнок К. С., 2025

Данные определения подчеркивают сочетание анализа прошлого и настоящего с прогнозированием будущего, учеными подчеркивается важность форсайта как инструмента для инновационного развития и адаптации к изменяющимся условиям, отмечается практическая польза форсайта для бизнеса и экономики, подчеркивается его прикладной характер.

Форсайт традиционно рассматривается как метод, позволяющий прогнозировать будущее и определять перспективные направления развития. Его применяют для выявления потенциальных угроз и возможностей, которые появятся в ближайшей и отдаленной перспективе. Форсайт помогает организациям и странам разрабатывать стратегии и политики, соответствующие будущим вызовам и возможностям. Е.В. Терехова подчеркивает, что форсайт – это «…не просто инструмент прогнозирования, а целая философия системного мышления, включающая в себя анализ и синтез знаний из различных сфер: экономики, политики, экологии, технологий и социологии» [13, с. 62]. Он позволяет выявлять взаимосвязи между этими областями и принимать комплексные решения.

В ряде исследований [1, 3, 11] форсайт рассматривается как практический инструмент, который помогает организациям, правительствам и обществу принимать правильные решения. Форсайт помогает ставить цели, формулировать стратегии и подбирать инструменты для их реализации, а также мониторить и корректировать ход их выполнения. Ряд ученых [2, 7, 11] акцентирует внимание на том, что форсайт – это не только индивидуальная деятельность, но и процесс коллективного взаимодействия, в котором принимают участие представители бизнеса, правительства, науки и гражданского общества. Эксперты собираются для обсуждения перспективных направлений развития и формирования общей картины будущего.

Некоторые авторы [12, 13] отмечают, что форсайт способствует выявлению инновационных направлений и поддерживает инновационные процессы в экономике и обществе. Он помогает преодолеть стереотипы и перейти к более инновационным и устойчивым моделям развития. Ряд исследований [6, 8] посвящено рассмотрению влияния форсайта на повышение конкурентоспособности предприятий и целых экономик. Он позволяет бизнесу адаптироваться к изменениям, разрабатывать новые продукты и услуги, переходить на новые рынки и занимать лидирующие позиции.

В научной публикации [3] форсайт рассматривается как инструмент, помогающий бороться с неопределенностью и рисками. Он позволяет заранее предусматривать и минимизировать потенциальные угрозы, разрабатывать сценарии развития и корректировать стратегию в зависимости от складывающихся обстоятельств. Наконец, форсайт рассматривают как современный подход к стратегическому менеджменту, дополняющий традиционный подход [5]. Он позволяет не только планировать будущее, но и адаптировать стратегии в зависимости от изменений внешней среды, учитывать потребности различных заинтересованных сторон и добиваться устойчивого роста.

Обобщение результатов проведенного контент-анализа понятия «форсайт» позволило определить стороны его рассмотрения в современной научной литературе (рис. 1).

Многоаспектность понятия «форсайт», позволяет аргументированно утверждать, что форсайт ориентирован не только на создание возможных вариантов развития будущего, но и направлен на формирование желаемых сценариев с использованием широкого прогнозируемого инструментария [4, 6], что акцентирует внимание на его системности.

 © Комлёнок К. С., 2025



Рис. 1. Стороны рассмотрения понятия «форсайт» в современной научной литературе (составлено автором на основе обобщения [1-9; 11-13])

Под системным форсайтом развития малого предпринимательства понимается «…комплексный процесс построения желаемых сценариев будущего малого предпринимательства на основе интеграции определенных стратегических приоритетов усовершенствования информационного, материально-технического, кадрового, институционального и институционального и финансово-кредитного обеспечения, нацеленный на преодоление препятствий и активизации решений по его развитию» [7, с. 106].

Необходимо отметить, что системный форсайт является надежным и эффективным инструментом для долгосрочного стратегического планирования и устойчивого развития, особенно в условиях неопределенности и быстрых изменений. Использование форсайта в сфере развития малого предпринимательства направлено на постоянное, систематическое выявление препятствий, которые могут возникнуть в будущем, предусматривает необходимость аналитической работы и определение вариантов оптимальных решений развития, а также повышение конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства [2]. Основные преимущества системного форсайта в сфере развития малого предпринимательства приведены в табл. 2.

Многоаспектность форсайта, позволяет аргументированно утверждать, что форсайт ориентирован не только на создание возможных вариантов развития будущего, но и направлен на формирование желаемых сценариев с использованием широкого прогнозируемого инструментария [1, 9], что акцентирует внимание на его системности.

© Комлёнок К. С., 2025

Таблица 2

Основные преимущества системного форсайта в сфере развития малого предпринимательства

Преимущество	Описание
1. Целостный подход	Системный форсайт позволяет малому бизнесу учесть все аспекты своей деятельности (маркетинг, финансы, технологии, законодательство), что помогает предотвратить стратегические ошибки и адаптироваться к быстро меняющимся условиям.
2. Возможность привлечения партнеров	Системный форсайт вовлекает в обсуждение различные заинтересованные стороны (инвесторов, клиентов, партнеров, др. стейкхолдеров), что позволяет малому бизнесу получить доступ к новым ресурсам и повысить шансы на успешное развитие.
3. Долгосрочная перспектива	Системный форсайт ориентирован на долгосрочные горизонты, что особенно важно для малого бизнеса, особенностью которого является краткосрочный характер мышления и стремление быстро окупить вложения.
4. Раннее выявление рисков и угроз	Системный форсайт помогает предприятиям малого бизнеса своевременно выявлять потенциальные риски и угрозы, снижая вероятность неудачи и банкротств.
5. Повышенная адаптивность	Системный форсайт делает малый бизнес более гибким и готовым к быстрому реагированию на изменения внешней среды, что повышает шансы на выживание и успех.
6. Поддержка инноваций	Системный форсайт способствует выявлению новых ниш и возможностей для малого бизнеса, помогая ему стать лидером в инновациях и освоить перспективные направления деятельности.
7. Повышение уровня конкурентоспособности	Системный форсайт позволяет предпринимателям создавать уникальные конкурентные преимущества, разрабатывать оригинальные стратегии и быть лидером конкурентных преимуществ за потребителя и ресурсы.
8. Многопараметрический анализ	Учитывает множество факторов, влияющих на развитие малого бизнеса (демография, технологии, экология, экономика), что делает прогнозирование более точным и полным.
9. Поддержка устойчивого развития	Системный форсайт поощряет малые предприятия учитывать экологические и социальные аспекты своей деятельности, что делает их устойчивыми и способными долго существовать на рынке.
10. Качественные и надежные прогнозы	Системный форсайт базируется на проверенных методах и данных, что позволяет предпринимателям принимать обоснованные решения и чувствовать себя уверенными в завтрашнем дне.

Форсайт развития малого предпринимательства является неотъемлемой составляющей экономического развития страны в целом и предусматривает реализацию комплекса системообразующих методов (рис. 2), использование которых позволяет качественно повысить точность прогнозирования и эффективность стратегического управления малым бизнесом в условиях динамической внешней среды.

Реализация мероприятий и методов системного форсайта обеспечения развития малого предпринимательства позволяет определить перспективы обеспечения развития, очертить возможные горизонты его будущего и разработать практические мероприятия по достижению избранных стратегических ориентиров. Основными требованиями к системному форсайту развития малого предпринимательства является: учет региональной специфики деятельности малого предпринимательства в России (и др.); обеспечение соответствия направлений стратегического развития деятельности субъектов малого бизнеса к «Стратегии развития малого и среднего предпринимательства (МСП) до 2030 года» [10] и государственным программам поддержки, реализуемых для малого предпринимательства; учет государственно-частного диалога в сбалансировании интересов относительно видения будущего развития; обеспечение доступа к необходимому объему финансирования предложенных мер из частных, государственных и межгосударственных фондов; усиление

 © Комлёнок К. С., 2025

взаимодействия между малым бизнесом и научно-исследовательскими учреждениями и организациями.

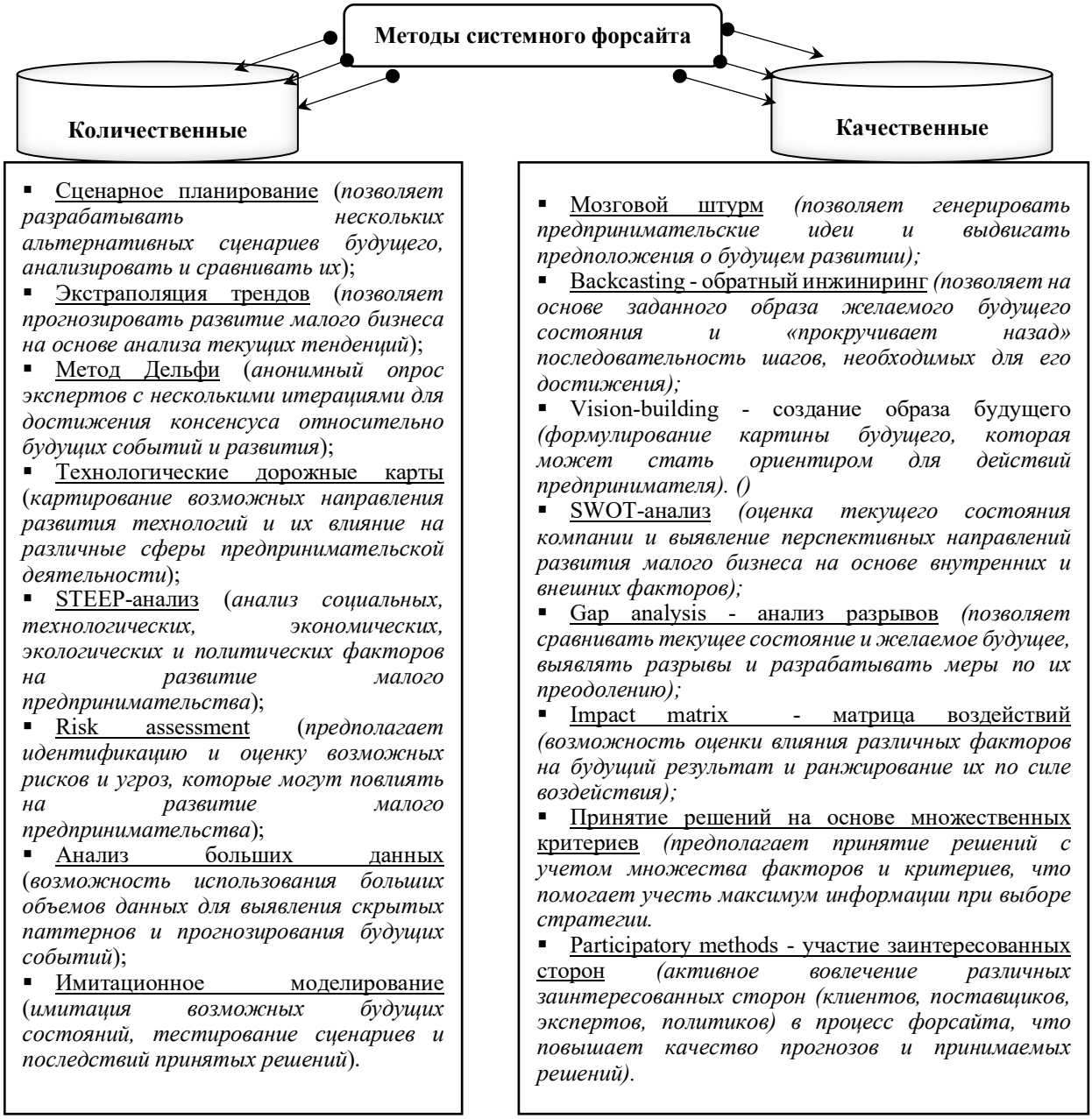

Рис.2. Комплекс системообразующих методов системного форсайта для развития малого предпринимательства (*сформировано автором на основе обобщения* [1-9; 11-13])

Для определения наиболее значимых для современного этапа развития малого бизнеса форсайт-мероприятий автором была разработана анкета. В качестве респондентов были привлечены 37 руководителей и топ-менеджеров предприятий малого бизнеса Донецкой Народной Республики. По результатам обработки анкетных данных были получены оценки респондентов относительно наиболее значимых для современного этапа развития малого бизнеса форсайт-мероприятий (рис. 3).

© Комлёнок К. С., 2025



Рис. 3. Распределение оценок респондентов относительно наиболее актуальных для российских руководителей и ведущих специалистов малого бизнеса форсайт-мероприятий (*составлено автором*)

Реализация наиболее актуальных для руководителей и ведущих специалистов малого бизнеса форсайт-мероприятий предполагает реализацию ряда этапов (рис. 4): начиная от определения генеральной цели форсайта и формирования фокус-группы, состоящей из экспертов в сфере ведения и развития малого предпринимательства и проведения основательного анализа бизнес-окружения до разработки рекомендаций.

Разработанная модель алгоритмизации системного форсайта направлена на обеспечение устойчивого и динамичного развития малого предпринимательства в России. Ее практическое назначение состоит возможности обеспечения своевременной адаптации к условиям предпринимательской среды и максимальном использовании открывающихся возможностей развития, формировании стратегии устойчивого развития субъектов малого бизнеса в долгосрочной перспективе. Модель учитывает особенности и потребности малого бизнеса, предлагая практический инструмент для формирования стратегии и планирования деятельности.

Выводы. Методология системного форсайта обеспечивает комплексный подход к анализу и прогнозированию развития малого бизнеса, с учетом внешних и внутренних

 © Комлёнок К. С., 2025

факторов, а также возможностей и рисков. Сформированный комплекс системообразующих методов системного форсайта для развития малого предпринимательства, который в отличие от традиционных интегрирует широкий спектр количественных и качественных методов системного форсайта, позволяет провести комплексное изучение внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие малого предпринимательства, выявить потенциальные точки роста и раскрыть новые возможности, а также обоснованно определить стратегические направления и ориентиры для инновационного развития малого предпринимательства.

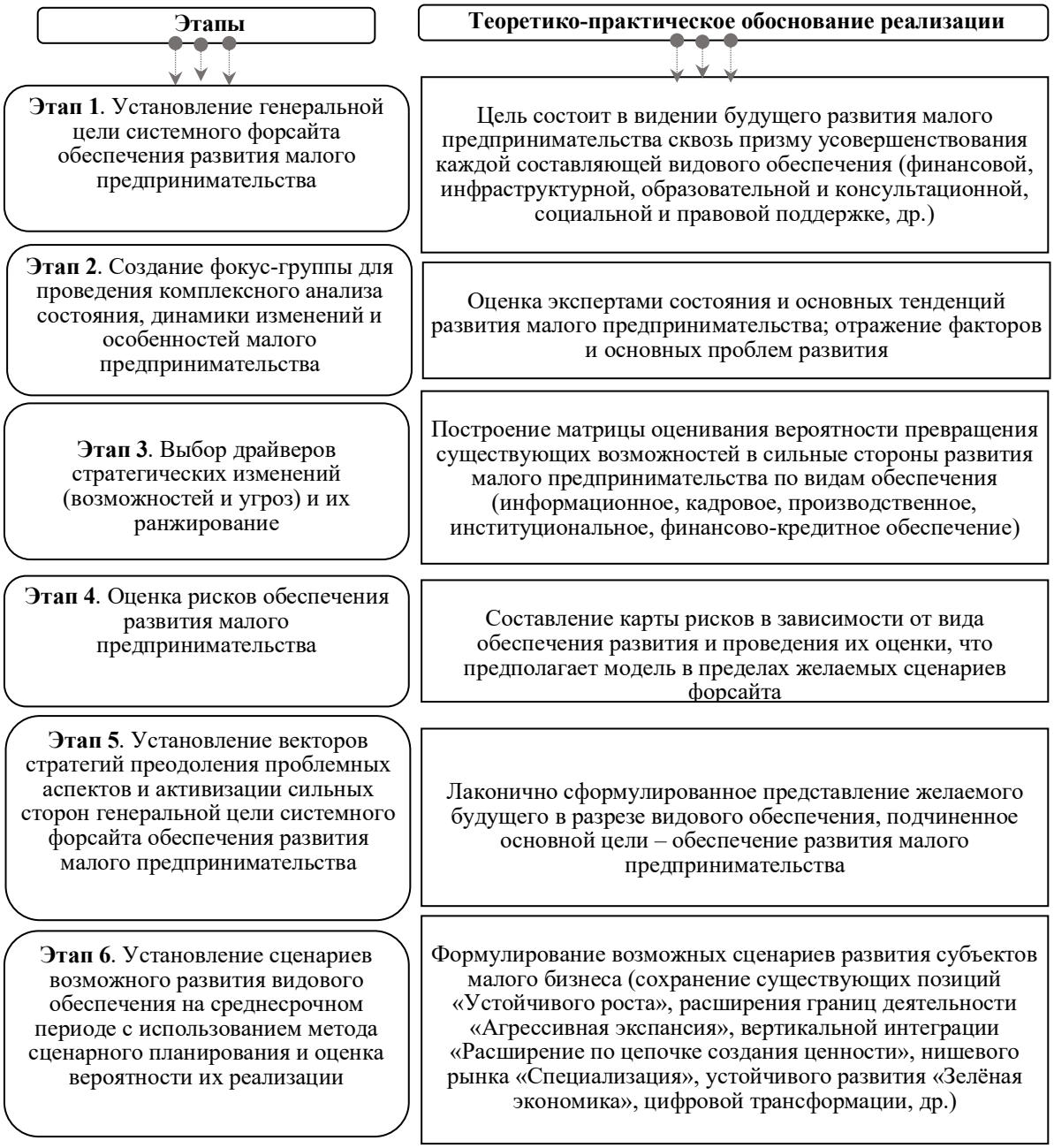

Рис. 4. Модель алгоритмизации системного форсайта обеспечения развития малого предпринимательства (*разработано автором*)

© Комлёнок К. С., 2025

Предложенная модель алгоритмизации системного форсайта, отличающаяся структурированными и взаимосвязанными этапами (начиная от определения генеральной цели форсайта и формирования фокус-группы, проведения основательного анализа бизнес-окружения до разработки рекомендаций), позволит предпринимателям и органам власти на основе сформированного комплекса теоретико-практического обоснования по каждому этапу разработать обоснованные стратегии развития малого бизнеса, учитывая как текущие условия, так и возможные сценарии будущего.

Результаты исследования могут быть использованы руководителями и ведущими специалистами малого бизнеса при планировании и прогнозировании векторов стратегического развития, а также являются ценными для совершенствования государственной политики поддержки малого бизнеса, включая разработку программ и инициатив, направленных на поддержку малого предпринимательства.

Перспектива дальнейших исследований заключается в разработке научно-практического подхода к оценке вероятностей для конвертирования существующих возможностей по каждому виду обеспечения (материально-техническому, кадровому, финансовому, информационному и др.) в сильные стороны развития малого предпринимательства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Васильева А.В. Системный форсайт как инструмент поддержки инновационного развития малого бизнеса в России // Проблемы современной экономики. – 2023. – № 1. – С. 114-121.
2. Ващенко, Н. В. Методические аспекты оценки состояния системы управления устойчивым развитием предприятия / Н. В. Ващенко, Е. С. Кравченко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2021. – № 10. – С. 171-174.
3. Губаев Х.Ш. Форсайт-анализ как основа стратегического управления развитием малого предпринимательства в условиях неопределенности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2022. – № 12. – С. 83-91.
4. Зайцев И.О. Формирование стратегий развития малого предпринимательства на основе системного форсайта // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4. – С. 147-153.
5. Каращук, О. С. Моделирование динамической системы устойчивого развития предприятия / О. С. Каращук, Е. С. Кравченко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 39-44.
6. Костикова О.А. Использование системного форсайта для повышения конкурентоспособности малого бизнеса в России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2022. – № 3. – С. 67-75.
7. Лаптев В.А. Роль системного форсайта в поддержке малого предпринимательства в условиях цифровой экономики // Российский журнал менеджмента. – 2023. – № 2. – С. 95-108.
8. Матвеева Л.Н. Форсайт как инструмент стратегического управления малым бизнесом в России: перспективы и вызовы // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2022. – № 6. – С. 45-52.
9. Морозова А.И. Применение системного форсайта для прогнозирования развития малого предпринимательства в России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2023. – № 1. – С. 119-126.
10. Распоряжение от 2 июня 2016 года №1083-р «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства до 2030 года». URL: http://government.ru/docs/23354/ (дата обращения: 20.07.2025).
11. Селиверстов В.В. Форсайт-подход к развитию малого предпринимательства в регионах России: методология и практика // Прикладная экономика и управление. – 2022. – № 4. – С. 76-84.
12. Сорокин С.И. Технология системного форсайта как средство стратегического управления малым бизнесом в России // Фундаментальные исследования. – 2023. – № 3. – С. 103-110.
13. Терехова Е.В. Форсайт-анализ как инструмент повышения эффективности государственной поддержки малого предпринимательства в России // Научные труды Института экономики РАН. – 2022. – № 2. – С. 61-70.

 © Комлёнок К. С., 2025

Поступила в редакцию 20.08.2025 г.

SYSTEMIC FORESIGHT TECHNOLOGY IN SMALL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT: THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS

K. S. Komlyonok

The article analyzes scientific interpretations of the concept of "foresight" in the modern context. The main advantages of systemic foresight in the field of small entrepreneurship development are substantiated. The main requirements for systemic foresight are formulated taking into account the characteristics of small entrepreneurship in Russia. A set of system-forming methods of systemic foresight for the development of small entrepreneurship is formed. The most relevant foresight events for Russian managers and leading specialists of small business are identified. A scenario planning technique is proposed, including an analysis of possible scenarios for the development of small business and a systemic foresight model for ensuring the development of small entrepreneurship is developed.

Keywords: small entrepreneurship, development, foresight, technology, scenario, model.

Комлёнок Константин Сергеевич
аспирант кафедры экономики предприятия и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского», г. Донецк
komlyonok675@gmail.com
+7-949-301-54-73

Komlenok Konstantin
Postgraduate student of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management
Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky, Donetsk

© Комлёнок К. С., 2025