

СУЩНОСТЬ, СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДОЛОГИЯ ФОРСАЙТА:  
проблема адаптации к уровню региона<sup>1</sup>

Для России понятие «Форсайт» является инновацией, о чем свидетельствует динамика распространения данного термина<sup>2</sup> и форсайтных работ, причем это один из тех редких случаев, когда новинка сначала опробуется в регионе, и затем – в центре<sup>3</sup>.

Слово foresight, в переводе с английского, означает «взгляд в будущее». В самом общем виде форсайт представляет собой систему предвидения. Наиболее цитируемым является определение Форсайта, данное американским экспертом Б. Мартином<sup>4</sup>, которое акцентирует внимание на прогнозной стороне форсайта, его нацеленности на выявление стратегически и социально важных зон развития. В то же время, это, на наш взгляд, не отражает всех возможностей Форсайта и его социально-гуманитарную сторону.

Конечно, одно определение не может охватить все стороны форсайта. Поскольку практической задачей статьи является теоретическая разработка содержания этого понятия для целей регионального форсайта, нас в данной статье интересуют три основных направления. Первое: представляет ли Форсайт собой новое явление в сравнении с научно-техническим прогнозированием, имевшим место в нашей стране; второе: как Форсайт может быть позиционирован в среде стратегического планирования, или

---

<sup>1</sup> Статья опубликована в сборнике «Форсайт как инновационный инструмент формирования перспективной конкурентоспособности страны и региона в условиях глобализации. Материалы Первой Всероссийской Интернет-конференции. Октябрь, 2006. Под ред. Н.Я. Калюжновой. Иркутск, Изд-во ИГУ, 2007. – С.7-22.

<sup>2</sup> В январе 2006 г. в Иркутском регионе впервые в России было решено проводить региональный форсайт, русскоязычный Интернет на запрос о термине «форсайт» давал только ссылки на «Сагу о Форсайте» Голсуорси. В тот период местное сообщество чиновников, да и ученые региона рассматривали идею о форсайте, возникшую в рамках новой областной Администрации, скорее как чудачество. В настоящее время в русскоязычном Интернете насчитывается более ста ссылок на Форсайт, на которых находится более тысячи документов, часто впрочем, повторяющихся.

<sup>3</sup> В течение 2006 г. было объявлено о проведении отраслевого IT-форсайта, а также о проведении форсайта в области высшего образования. В 2007 г. Минпромэнерго и Минобразования объявили о решении провести форсайт.

<sup>4</sup> «Форсайт – систематическое попытка заглянуть в долгосрочное будущее науки, технологии, экономики и общества с целью идентификации зон стратегического исследования и появления родовых технологий, подающих надежды приносить самые крупные экономические и социальные выгоды» Unido Technology Foresight Manual. United Nations Industrial Development Organization. Vienna, 2005, V.1. – P. 8.

более, широко, стратегического управления региона; третье: методология Форсайта применительно к региональному уровню.

По поводу первого вопроса существуют две точки зрения. Одна – что форсайт появился еще в 50-х гг. прошлого века в компании Рэнд Корпорейшен, которая разработала метод Дельфи<sup>5</sup> и применила его для целей прогнозирования. Эта точка зрения, которая фактически отождествляет термин forecast – прогноз и foresight – предвидение, излагается в некоторых иностранных источниках<sup>6</sup> и иногда репродуцируется в отечественных публикациях.

Другой подход состоит в том, что форсайт как система предвидения оформился лишь в конце 80-х гг. 20 века. Дело здесь не в разнице во времени, а в принципе различия. Форсайт представляет собой определенную методологию, суть которой состоит не только в прогнозировании (что обозначается термином forecasting) будущего, но и в согласованной выработке решений по поводу будущего в выбранной для форсайта сфере. Фактически он решает проблему достижения консенсуса по поводу будущего через согласование интересов различных социальных слоев гражданского общества, причем в активной деятельностной форме. Таким образом, по нашему мнению, он становится не только прогнозом, но социогуманитарной технологией. В такой целостной форме как социогуманитарная технология форсайт формируется лишь к концу прошлого столетия и этот процесс еще не завершен.

Первые форсайты проводились исключительно для научно-технической сферы, в силу чего носили название технологического форсайта. Затем из сферы обороны инструментарий форсайта переключался в экономику, социальную сферу и политику и трансформировался в рыночно-ориентированные Форсайты. В них оценивались социальные и культурные последствия появления и внедрения технологий (например, влияния Интернета на семейные, политические институты, организацию труда). В современных условиях форсайт стал концентрироваться на обсуждении различных актуальных общезначимых проблем, таких как проблема голода, бедности, безопасности, и т.п. При переходе к третьему этапу форсайт все в большей степени становится технологией переговоров элит, создания консенсуса по поводу взгляда на будущее в обществе.

Сегодня форсайт используется как системный инструмент влияния на формирование будущего, позволяющий учитывать возможные изменения во

---

<sup>5</sup> Метод Дельфи считается одним из центральных методов форсайта..

<sup>6</sup> «Technology forecasting first came to prominence in the late 1950s in the United States defence sector and in work by consultants such as the RAND Corporation. The latter were responsible for developing some of the principal tools of technology forecasting, such as the Delphi questionnaire survey and scenario analysis. Large forecasting exercises were carried out during the 1960s by the United States Navy and the United States Air Force.» - UNIDO Technology Foresight Manual Vienna, 2005. Volume 1 Organization and Methods . P.10.

всех сферах общественной деятельности: науке и технологиях, экономике, социальных, общественных отношениях, культуре. Именно поэтому сегодня общеупотребимым становится термин «форсайт» без прилагательного «технологический».

Рамки возникновения форсайта в России видятся специалистам также по-разному. Имеется, к примеру, мнение о том, что в России уже были «полноценные форсайты», осуществленные ровно 10 лет назад, и «первым полноценным форсайтом в России была оценка состояния и перспектив развития критических технологий, осуществленная в 1997-1998 годах», в которой применялся Дельфи-опросы. Следующим форсайтом назван в этом ряду «Сценарный прогноз развития науки и технологий до 2010 года»<sup>7</sup>. По существу вариантом этой позиции можно считать мнение о том, что проводимые в нашей стране прогнозные работы в 50-х гг. фактически представляли собой форсайт<sup>8</sup>.

Конечно, так классифицировать возникновение форсайта в России можно только, если отождествить форсайт и прогнозирование. На наш взгляд, это процессы похожие<sup>9</sup>, но разные, и отличия можно продемонстрировать, анализируя принципы Форсайта и прогнозирования. см. табл.1)

Таблица 1.

Различия прогнозирования и предвидения

Параметр	Прогнозирование (forecast)	Предвидение (foresight)
1.Содержание	Формулировка научно-обоснованных суждений о возможных состояниях в будущем некоторого объекта на основе сложившихся на сегодня тенденций, без учета	Выработка видения будущего, определение зон исследований и появления технологий, которые могут принести наибольшие экономические и

<sup>7</sup> См. «У Форсайта нет офсайдов». Электронный ресурс. <http://new.hse.ru/dkr>

<sup>8</sup> «...В 1947 году, в послевоенной разрухе, легендарные академики Кржижановский, Бардин, Ферсман и другие ученые провели историческую конференцию по развитию производительных сил Сибири.... Тогда были разработаны территориально-производственные комплексы для поэтапного, комплексного, самодостаточного развития региона с использованием всех минерально-сырьевых, человеческих, научных, производственных ресурсов. Сейчас такое прогнозирование и планирование, кажется, называют Форсайтом, этот термин нынче очень популярен в Иркутской области, но до тех грандиозных масштабов нам еще далеко» И. Сутырин. Из мат-ла «Космос Байкала». [http://www.expert.ru/society/2006/09/interview\\_suturin/](http://www.expert.ru/society/2006/09/interview_suturin/).

<sup>9</sup> В качестве аналогии можно привести понятия кластера и территориально-производственного комплекса, которые также в ряде работ отождествляются. Но разная социально-экономическая среда этих организационных форм взаимодействия предприятий – рыночная для кластеров, и плановая – для ТПК определяет разные принципы их образования и функционирования.

	партикулярных интересов игроков	социальные выгоды исходя из желаемого будущего
2.Участники и эксперты	Ученые, политики	Представители всех ключевых участников развития: научно-технической сферы, бизнеса, правительства, общественности
3.Назначение	Предсказание вариантов будущего	Выработка образа будущего; сосредоточение ресурсов на нужных для его достижения направлениях
4.Способ реализации	Принуждение к исполнению административными предписаниями или убеждением	Побуждение к реализации выбранных путей на основе принятия согласованных по интересам решений
5.Воздействие на процессы	Констатирует существующие тенденции	Показывает возможные пути корректировки существующих тенденций
6.Результат	Отчеты Отчеты можно будет сравнивать с реальным результатом	Отчеты Сети экспертов Процедуры взаимодействия Процедуры оценки Культура предвидения в обществе

Остановимся на указанных сторонах более подробно.

Рассмотрим систематичность – неотъемлемую характеристику Форсайта<sup>10</sup>, для чего обратимся к истории разных прогнозов. Как известно, прогнозирование зародилось давно и, как ни странно, прогнозы ученых гораздо менее точны, в отличие от прогнозов писателей-фантастов, что навеивает мысль об односторонности научных прогнозов. Примеров несбывшихся технологических прогнозов достаточно много, как с точки зрения отрицания перспектив многих сегодняшних вошедших в нашу жизнь технических достижений<sup>11</sup>, так и напротив, переоценки технических перспектив<sup>12</sup>. Правда, ряд технологических прогнозов можно считать

10 Форсайт – систематически повторяющийся циклический процесс. Один цикл Форсайта идет обычно 3-5 лет.

11 В 1932 году А. Эйнштейн утверждал, что ядерная энергия не может быть получена; в 1943 году основатель компании IBM Томас Ватсон уверял, что спрос потребителей на компьютеры будет минимален – удастся продать не более пяти машин.

12 Примеры ошибок прогнозов имеются в двух статьях данного сборника – Сибирякова В.Г. и Фищева Ю.

ошибочными только по датам осуществления<sup>13</sup>. На основании этого можно сделать вывод – разовые технологические прогнозы должны систематически уточняться.

Тем более важным представляется систематическое прогнозирование социальных и политических процессов, чего не делалось в рамках научно-технического прогнозирования. В.А. Никонов при обсуждении проблемы распространения Форсайта отметил, что ни одно из реальных исторических событий, которые переворачивали судьбу России и ее науки не были предсказаны; что приоритеты научно–технической политики очень часто зависят от политических решений; и важно как политическое руководство представляет приоритеты с точки зрения политики, а не с точки зрения технологии<sup>14</sup>.

Небезынтересно, что в рамках форсайта, в частности, в при разработке корпоративного фосрайта компании Shell, ее футурологи предугадывали крах Советского Союза<sup>15</sup>.

История развития Форсайта как определенной методологии как раз демонстрирует постепенный сдвиг от разового прогнозирования к систематическому процессу предвидения; от учета мнения только ученых, к учету мнений разных слоев и представителей общества; от прогнозирования технологических процессов к предвидению социальных последствий и результатов технического прогресса и, в определенной степени, к предвидению социальных процессов.

Таким образом, если прогноз – это заверченный документ, который можно пересматривать по истечению определенного срока, а можно и отвлечься от такой необходимости, то форсайт представляет собой постоянно корректируемый процесс прогнозирования, и разработанные в результате

---

<sup>13</sup> Предсказание об обыденном использовании видеотелефона к 1985 г.; о превращении видеотелефона в универсальное средство связи к 1995 г.; о пересадке органов человека и животных в широких масштабах к 1985 г.; о постановке диагнозов исключительно ЭВМ к 1990 г.; о том, что с проблемой спама будет покончено к 2006 г.

<sup>14</sup> «Никто не предсказал начало Первой мировой войны, падение династии Романовых. В.И. Ленин в январе 1917 года, выступая перед молодыми швейцарскими коммунистами, говорил им, что мы старики никогда не доживем до будущей революции... То же самое произошло и с распадом Советского Союза, который непредсказано распался и похоронил ту систему планирования научно-технической политики, которая существовала». Никонов В.А. Из мат-лов семинара «Возможно ли использование инструмента технологического форсайтинга в России?». <http://stra.teg.ru/library/global/Prognoz/foresight/11>

<sup>15</sup> Одной из возможностей, которую футурологи Shell решили предусмотреть, было резкое увеличение экспорта нефти и газа из СССР и следующее за ним падение цен. Дальнейшее развитие «сценарной логики» привело их к мысли, что это могло произойти только в случае краха или радикальной трансформации советской системы. Таким образом, еще лет за десять до соответствующих событий распад СССР был заложен футурологами Shell в базу сценариев. А. Гостев. Предсказатели трендов. Журнал «Секрет фирмы» №8 (191) 05.03.2007. <http://www.sf-online.ru/article.asp>

форсайта документы пересматриваются в зависимости от изменений, происходящих в обществе.

Следующее отличие касается участников. Прогнозирование осуществляется преимущественно корпорацией ученых. В формировании Форсайта принимают участие в качестве экспертов различные слои общества. Исходя из сложившейся международной практики разработки Форсайтов, в качестве экспертов<sup>16</sup> выступают не только представители науки, но и представители деловых кругов, общественных организаций и властных структур, муниципальных образований, общественных движений, гражданских объединений, сообщества ученых и экспертов. Их мнение, их опыт, их интересы находят свое отражение в суждениях о возможном состоянии будущего. Кроме того, создание сетей (Network) высоко квалифицированных и заинтересованных в действиях его участников является не менее важным, чем само предвидение, результатом форсайта. Именно эти сети, состоящие из активных граждан различных слоев общества в состоянии сформулировать достойный ответ на политические, экономические, социальные и прочие вызовы, поскольку они, как участники процесса, обладают предчувствием к мерам точного упредительного воздействия и готовы осознанно применять имеющиеся в их распоряжении ресурсы.

Далее. Прогнозирование (Forecast) – это формулировка научно обоснованных суждений о возможных состояниях в будущем некоторого объекта на основе сложившихся тенденций его развития. Предвидение (Foresight) содержит элементы активного влияния на будущее, в виде согласования партикулярных интересов различных социальных слоев гражданского общества, их чаяний и запросов как непосредственных участников этих процессов. Форсайт более чувствителен к этим интересам, и имеет возможность сконцентрироваться на культурном предвидении изменений в обществе. Выделяя зоны перспективных исследований и обозначая появление ключевых технологий, которые могут принести наибольшие экономические и социальные выгоды, форсайт формулирует ориентиры для всех активных участников гражданского общества.

Если прогноз в большей степени констатирует объективные процессы и показывает вариант или варианты будущего, то форсайт предусматривает возможность выбора варианта действий в зависимости от «видения» будущего, т.е. фактически направлен на проектирование будущего и поиск путей его достижения, а также показывает возможные пути их

---

16 «Эксперт – наиболее важный участник Форсайта, который определяет наиболее перспективные технологии и делает квалифицированные заключения согласно сфере своей компетенции. Как правило, это признанный в сфере своей компетенции специалист, имеющий существенный опыт в определенной области деятельности. Отбор вариантов решений, включаемых в Форсайт происходит на основе экспертных заключений». Калужнова Н.Я., Виолин С.И. «Форсайт: 20 вопросов и ответов». Иркутск, 2006, с.12.

корректировки. Соответственно форсайт перестает быть лишь совокупностью инструментов прогнозирования; он создает реальную возможность формирования будущего<sup>17</sup>, т.е. приобретает проектную перспективу общественных изменений<sup>18</sup>.

Следующее назначение форсайта – «сшить» представления разных участников социально-экономической жизни, для того чтобы выработать согласованное представление о будущем в той сфере, которая подвергается форсайтингу<sup>19</sup>. Отсюда можно считать, что форсайт по своему назначению служит развитию опыта взаимодействия, сотрудничества и кооперации бизнеса, государства и ученых.

Важным побочным продуктом форсайта называют также механизм оценки технологий, проектов программ, институтов политики<sup>20</sup>.

Какое место Форсайт занимает в системе стратегического управления регионом? Надо отметить, что постановка о стратегическом управлении регионом сама по себе является достаточно новой. Она связана с теоретическим допущением о том, что регион является самостоятельным субъектом хозяйствования. Несмотря на существенные теоретические подвижки в данном направлении, существуют и аргументы по поводу того, что регион – не субъект хозяйствования, а лишь административно-территориальное образование в рамках страны, проводящее федеральную региональную политику. Мы неоднократно обосновывали позицию о том, что рыночная экономическая система базируется на федералистской

---

<sup>17</sup> «Участники Форсайта *открывают новые возможности* для формирования, а не только прогнозирования будущего, рассматривая возможные *альтернативы* будущего и формируя *стратегии достижения наиболее перспективных* из них». Поппер Р. В мат-ле: У Форсайтах нет офсайдов Электронный ресурс. <http://new.hse.ru/dkp>.

<sup>18</sup> Сегодня необходимо иметь в виду, что первенство имеет не тот, кто первым производит идею или новый продукт. «Оказалось, что проще и эффективнее сформировать новый образ жизни с новым набором потребностей, чем исследовать существующие системы потребностей. Оказалось, что эффективнее создать сначала структуры потребления высокотехнологических и наукоемких новинок, а затем приступить к исследованиям и опытно-конструкторским разработкам, чем делать продукт, а потом с трудом внедрять. И ведущим процессом современного общества становится социокультурная инженерия: сегодня выигрывают те общественные единицы (государства, корпорации, объединения и т.п.), которые быстрее и эффективнее осуществляют общественные изменения - социальные, культурные, институциональные, даже антропологические». Копылов Г. Новые контексты для развертывания научно-образовательных проектов. <http://mmk-mission.ru/prom/post/20021115-kopylov.html>

<sup>19</sup> Термин форсайтинг, употребленный на семинаре «Возможно ли использование инструмента технологического форсайтинга в России?» удачно описывает деятельность по осуществлению Форсайта.

<sup>20</sup> См. Гохберг Л.М., в материале «Возможно ли использование инструмента технологического форсайтинга в России?». <http://stra.teg.ru/library/global/Prognoz/foresight/11>

системе государственного устройства, в которой рыночно-охраняющей основой является конкуренция стратегических хозяйственных субъектов – регионов. Это обусловлено и развитием глобальных конкурентных процессов и процессами глобальной регионализации, где регионы становятся субъектами не только внутренней, но и международной конкуренции, причем регионы разного уровня конфигурации<sup>21</sup>.

В этой связи Форсайт служит выработке видения будущего региона с учетом общенациональных и мировых приоритетов, с одной стороны, и ресурсных, национально-культурных, социальных и даже ментальных особенностей участников регионального хозяйствования.

Надо отметить, что институционально формирование системы стратегического управления регионами начато не так давно. Государственный институт регионального управления в лице Министерства регионального развития создан только в 2004 г. К настоящему времени выработаны методические рекомендации по разработке стратегий развития субъектов федерации. Стратегии в свою очередь рассматриваются и подлежат согласованию рабочими органами Министерства, задача согласования включает определение соответствия стратегий развития субъектов федерации и отраслевых стратегий. В то же время пока разработка региональных стратегий не является обязательным механизмом. Тем более не определен институционально статус регионального Форсайта.

Возникает вопрос о соотношении стратегии и Форсайта. «Ниша» Форсайта, по-нашему мнению, состоит в детальной проработке видения тех сфер, которые наиболее важны для региона и выбраны для регионального Форсайта на первой стадии его проведения. Результаты Форсайта составляют основу для разработки стратегии. С другой стороны, Форсайт может решать более детально вопросы развития отдельной сферы, не рассмотренные в стратегии. Кроме того, Форсайт решает вопросы расширения круга стейкхолдеров, вовлеченных в разработку стратегии, совершенствует методологию и технологию разработки стратегий, включая в систему методов ее подготовки специфические, характерные для Форсайта методы (например, формирование экспертных панелей, составление ментальных карт) и документы (например, технологические дорожные карты и др.).

Остановимся на методологической стороне форсайта. Форсайт предполагает определенную методологию, позволяющую реализовать его принципы и достигать искомых результатов, которая, однако, не является совершенно линейной, строго структурированной и формализованной.

Методология форсайта базируется на двух подходах: нормативном и эксплоративном (поисковом).

---

<sup>21</sup> Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность российских регионов в условиях глобализации. – М.: ТЕИС, 2004, 526 с.. Конкурентоспособность регионов: теоретико-прикладные аспекты. Коллект. моногр. / Под ред. Ю.К. Перского, Н.Я. Калюжновой.– М.: ТЕИС, 2003. – 472 с.

Нормативный подход в прогнозировании означает ориентацию на миссию субъекта (организации), на потребности и цели, к достижению которых стремится субъект. Нормативный подход начинается с определения вариантов желаемого будущего отвечает на вопрос: какие тенденции и события должны привести к этому будущему. Нормативному прогнозированию соответствует перемещение в пространстве технологий от технологий более высоких уровней к технологиям более низкого уровня, то есть от потребностей и целей к средствам их реализации.

Примером нормативного прогнозирования может служить прогнозирование в области космоса, когда прогнозируемый процесс представляется в виде последовательного перемещения технологий от понимания проблемы космоса как среды, которая должна служить на благо человеку, до конкретных средств её решения - условий для ядерного деления и количества высвобождаемой при этом энергии и т.д.

Эксплоративный подход (в российской литературе его также называют изыскательским, исследовательским или поисковым) начинается с настоящего и отвечает на вопрос: что будет в будущем, если будут продолжены существующие тренды.

В основу поискового форсайта положена ориентация на представляющиеся возможности, установление тенденций развития ситуаций на основании при разработке прогноза информации.

Примером поискового форсайта может служить прогнозирование в области электроники, когда прогнозируемый процесс представляется в виде последовательного перемещения технологий, начиная от квантовой электродинамики и кончая мгновенно осуществляемой всемирной связью.

Совокупность методов, применяемых для форсайта, довольно широка, их можно систематизировать по нескольким критериям: по типу форсайта: нормативный (построение желаемого будущего) или поисковый (формирование картины будущего исходя из выявленных тенденций); по цели (выработка идей или анализ), по инструментарию (количественные или качественные), по методам работы с экспертами (очные и заочные, опросы и непосредственное личное взаимодействие); по степени традиционности и новизны.

Методический инструментарий Форсайта включил в себя на сегодняшний день многообразные существующие в разных науках и прикладных сферах методы выработки знаний, как традиционные методы прогнозирования, анализа и выработки идей, так и разработанные в ходе проведения форсайтных работ новые креативные методы. Основные методы, которые используются на сегодняшний день при проведении Форсайтов, отражают его разные функции – прогнозную (прогнозирование тенденций), аналитическую (анализ существующей ситуации), креативную (выработку новых идей относительно будущего). Ряд методов, наряду с указанными функциями обеспечивает взаимодействие разработчиков.

Соответственно условно можно разделить всю совокупность методов на 4 группы. В материалах ЮНИДО все методы изображаются в виде ромба, по углам которого сосредоточены такие характеристики как креативность (творческий потенциал), экспертиза и прогнозирование, анализ, взаимодействие. Некоторые методы могут быть использованы как разных целей – для прогнозирования, для изучения среды и анализа тенденций, для выработки идей относительно будущего и получения идей по поводу текущих задач форсайта (и соответственно будут повторяться в разных группах).

Кристалл или «бриллиант» методов Форсайта изображен на рис. 1

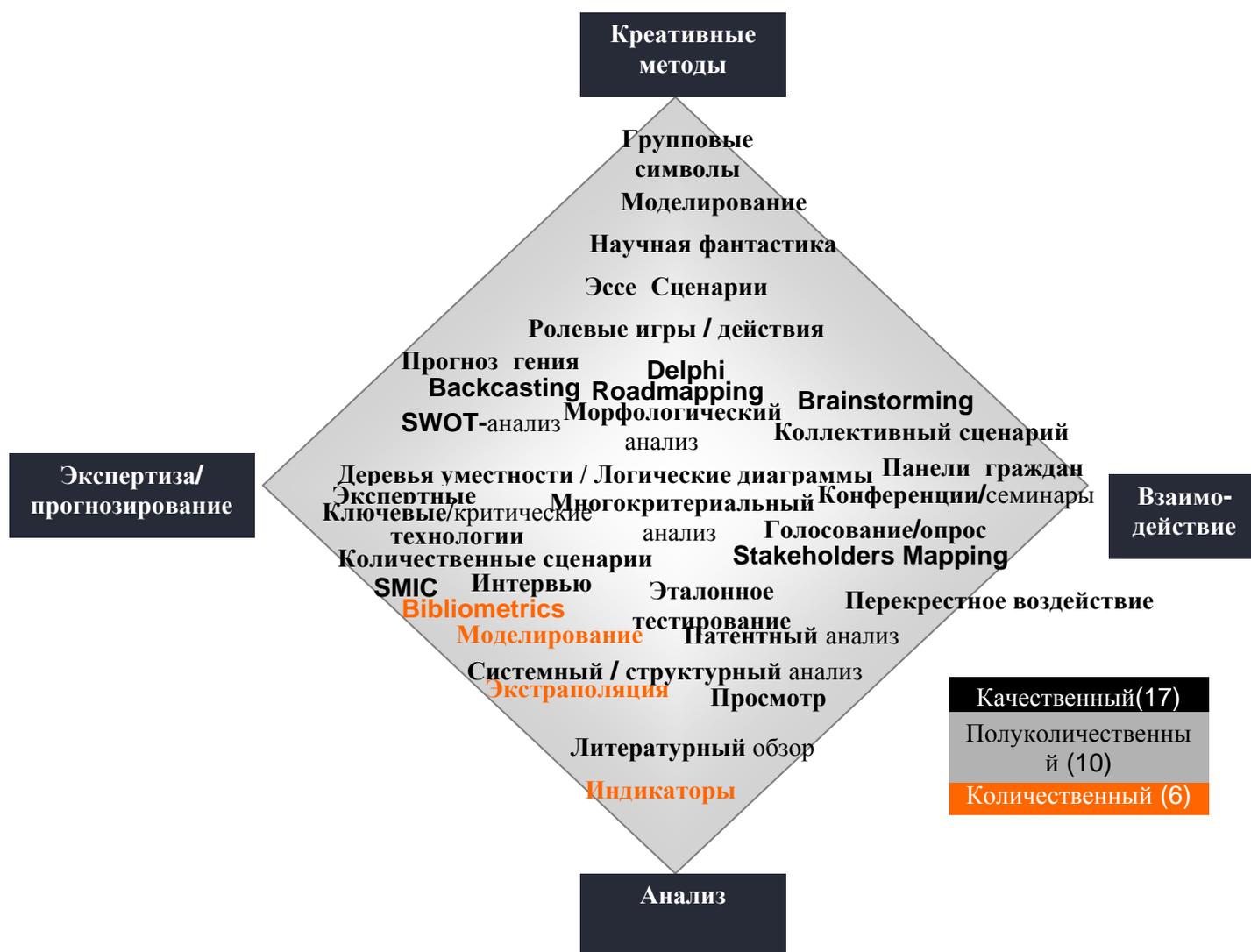


Рис.1. Бриллиант методов Форсайта (R. Popper, 2006)

Соответственно можно насчитать в этой совокупности 17 качественных методов, 10 полуколичественных и 6 количественных методов.

Методы прогнозирования (экспертизы):

- Метод Дельфи, (Delphi),

- Разработка сценариев (Scenarios),
- Определение критических технологий,
- Экстраполяция тенденций (Trend Extrapolation),
- Имитационное моделирование (Simulation Modelling),
- Метод Критических/ключевых технологий (Critical/Key Technologies),
- Метод исторической аналогии;
- другие методы; базирующихся на анализе точных эмпирических данных.

Методы анализа:

- SWOT, (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats -analysis)
- STEEPV,
- Анализ взаимного влияния (Cross-impact – Analysis)
- Сканирование окружающей среды (Environmental Scanning),
- Экспертная панель (Expert Panels)
- Подготовка эссе,
- Анализ взаимных воздействий (Cross Impact Analysis),
- Метод Дерева Релевантности (Relevance Trees),
- Balance score card

Методы выработки идей (креативные методы):

- Экспертные обсуждения,
- Фокус-группы,
- Мозговые штурмы (brainstorming),
- Конференции,
- Подготовка эссе,
- Морфологический анализ (Morphological Analysis)
- Экспертная панель (Expert Panels)
- Морфологический анализ (Morphological Analysis)

Новые креативные методы:

- Дикие карты (wild card)
- Метод дорожных карт развития технологий (Technology Roadmapping, TRM).
- Метод дерева релевантности (Relevance Trees),

Безусловно, некоторые методы могут служить и для анализа и для выработки идей.

Нормативная методология больше использует Делфи-опросы и методы, основанные на качественной информации. В частности широкое развитие получил метод экспертных панелей, ориентированный в большей степени на работу не только с количественной, но и с качественной информацией, получаемой непосредственно от экспертов. Качественная информация как правило представляется в виде вербальных (словесных) описаний, когда оценки получены с помощью вербальных или вербально числовых шкал, когда имеется информация лишь о сравнительных оценках альтернативных вариантов. Используются т.н. «сценарии успеха» и составление «желаемого сценария коллективной деятельности», где участники пробуют установить

общедоступное видение будущего, которое является и желательным и вероятным, и идентифицировать пути, которыми оно могло бы быть достигнуто.

Для поискового Форсайта более подходят другие методы, базирующихся на анализе точных эмпирических данных, в которых предпочтение отдается количественной информации. Использование качественной (неколичественной) информации в поисковом Форсайте также возможно. Примером тому, является использование интуитивных методов, того же метода сценариев или метода экспертных кривых, позволяющих определять наметившиеся тенденции изменения ситуации, базируясь не только на эмпирических данных, но и на опыте высококвалифицированных специалистов–экспертов. Анализируются тенденции, воздействия, проводятся исследования по определению перекрестных воздействием, обычный Дельфи-метод, и некоторые приложения моделей

Подбор методов для конкретной программы форсайта, как правило, индивидуален в зависимости от целей и финансовых условий. Критерии выбора методов:

- Доступные ресурсы (время, деньги, опыт)
- Характер желательного участия
- Пригодность для комбинации с другими методами
- Желательные результаты осуществления форсайта (например, документ или процесс)
- Количественные / качественные требования методов к данным
- Методологическая компетентность.

Понятно, что методологическая компетентность будет является ключевым фактором при выборе методов. Так, например, на Байкальском форуме в докладе Н. Funning рассказывалось, что они проводили форсайт своей Земли (районы в ФРГ называются Землями), определяя проблемы и желаемое видение по методу Диснея, который не включен в ромб методов Форсайта, но тоже может быть отнесен к креативным методам. Определение уместных для региона методов требует специальной разработки.