



Теоретические основы организации и проведения форсайт-анализа в коммерческом банке

Асманкин Д.С., студент 2 курса магистратуры, Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Аннотация. Одной из первостепенных задач для коммерческого банка является составление детальной стратегии развития, которая учитывает возможные варианты развития будущего, основанные на прогнозируемых изменениях в самом бизнесе, контексте его хозяйствования, составе стейкхолдеров и их требованиях. Форсайт-анализ выступает методом решения поставленной задачи. В данной статье рассмотрены вопросы, связанные с сущностью и понятием форсайт-анализа, задачами и целями его проведения, а также его специфическими особенностями в банковской сфере.

Ключевые слова: Стратегия развития коммерческого банка, инновации, форсайт-анализ, стейкхолдеры, Центральный Банк

Theoretical foundations of organizing and conducting foresight analysis in a commercial bank

Asmankin D.S., second-year master's student, Financial University under the
Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. One of the foremost objectives for a commercial bank is the formulation of a comprehensive development strategy—one that accounts for potential future scenarios based on projected changes within the bank itself, the broader economic and operational context, the composition of its stakeholder groups, and their evolving demands. Foresight analysis serves as a key methodological approach to addressing this challenge. This article examines the essence and conceptual

foundations of foresight analysis, its primary tasks and objectives, and the specific features of its application within the banking sector.

Key words: development Strategy of a Commercial Bank, foresight analysis, innovations, stakeholders, Central Bank

1. Введение

В условиях турбулентной конкурентной среды и большого количества трудно прогнозируемых событий, которые также называют «черными лебедями», стратегия развития банковской организации становится одним из основных факторов успеха на финансовом рынке. Необходимо отметить, что в основу стратегии развития должно быть включено желаемое состояние будущего и положение организации в нем в соответствии с избранной миссией, так как именно миссия организации определяет причину её существования, в то время как стратегия выступает практическим инструментом достижения этой самой миссии. Также, в стратегию развития организации должны быть включены конкретные векторы действий, которые необходимо совершать уже «сегодня», для достижения наиболее благоприятного для компании варианта «будущего» в соответствии с избранной стратегией.

Тем самым, одной из основных стратегических задач для любой организации и коммерческого банка, в частности, становится задача точного прогнозирования различных вариантов будущего и разработки детального плана действий для реализации наиболее приемлемого варианта для компании в соответствии с её миссией.

2. Материалы и методы

Методологической базой данной статьи стал системный подход, состоящий из использования общенаучных методов, таких как анализ и синтез, сравнительный метод.

Для достижения поставленной цели, были сформулированы и достигнуты следующие задачи:

- 1) Раскрыты значения и задачи проведения форсайт-анализа

2) Изучена методология, специфика проведения форсайт-анализа

3) Проанализированы специфические особенности проведения форсайта в коммерческом банке

Проведенное исследование базируется на научных работах таких деятелей, как Бариленко В.И., Чулок А.А., Драганюк А.О.

3. Результаты и обсуждения

Одним из методов, позволяющих реализовать задачу не только точного прогнозирования различных вариантов будущего в рамках стратегического горизонта планирования, но и разработки детального и согласованного с ключевыми заинтересованными сторонами плана действий для достижения наиболее благоприятного из вариантов, является форсайт-анализ. Рассмотрим данное понятие более подробно с точки зрения общих методологических основ и особенностей, после чего перейдем к рассмотрению специфики организации форсайт-анализа в коммерческом банке.

Многие ошибочно вкладывают в форсайт-анализ простое стратегическое прогнозирование, но это далеко не так. Форсайт-анализ позволяет конструировать будущее на основе прогнозируемых изменений путем реализации конкретных действий в настоящем. Можно дать следующее определение форсайт-анализу: Форсайт-анализ – это метод, который позволяет прогнозировать различные варианты будущего, и описывать необходимые изменения в самом бизнесе для того, чтобы направить события по наиболее благоприятному сценарию для организации [2, 199]. Отметим, что в результате проведения форсайт-анализа необходимо обязательно исходить из предполагаемых изменений в составе ключевых заинтересованных сторон организации и их требований, так как варианты будущего развития событий можно эффективно исследовать лишь при помощи глубокого сотрудничества с ключевыми заинтересованными сторонами конкретной организации. Без активного привлечения и детальной коммуникации с ключевыми стейкхолдерами проведение форсайт-анализа невозможно.

Форсайт-анализ базируется на теории стейкхолдеров, разработанной Эдвардом Фримэном в 1984 году [3]. Под стейкхолдерами понимается совокупность заинтересованных сторон бизнеса, на которых прямо или косвенно влияет компания, и в то же время, от которых она зависит [1, 29]. В разрезе теории заинтересованных сторон, компания, в широком смысле, является подсистемой в рамках системы более высокого уровня, которая способна оказывать влияние на свое окружение, и в то же время прямо или косвенно зависящая от этого окружения.

Состав стейкхолдеров любой организации весьма широк, и включает в себя как внешние, так и внутренние заинтересованные стороны, а американский ученый Рассел Линколн Акофф предложил рассматривать в качестве стейкхолдеров организации даже будущие поколения людей [1, 26].

Под внутренними стейкхолдерами обычно рассматриваются собственники бизнеса (его акционеры), менеджеры и персонал компании в то время, как в качестве внешних стейкхолдеров выделяется совокупность клиентов и потребителей организации, бизнес-партнеры и инвесторы, различные органы власти, специфические контролирующие и регулирующие деятельность организации органы (Например, Центральный Банк РФ, который выступает в качестве мегарегулятора финансового рынка и проводника государственной валютной и финансовой политики согласно 75 статье Конституции Российской Федерации¹), местные сообщества, средства массовой информации, и так далее

Согласно теории стейкхолдеров, без выполнения требований всех ключевых заинтересованных сторон долгосрочный успех бизнеса невозможен и сам факт его дальнейшего существования ставится под вопрос. Данный тезис особенно актуален для коммерческого банка, так как, например, невыполнение хотя бы одного требования Центрального Банка может привести к безвозвратному отчуждению лицензии на проведение банковских операций на территории Российской Федерации.

¹ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

Именно поэтому в процессе реализации форсайт-анализа необходимо участие заинтересованных сторон организации, что позволяет прогнозировать не только возможные изменения в внешней среде и фиксировать так называемые «мега-тренды», но и прогнозировать возможные изменения в требованиях самого бизнеса, составе и требованиях его заинтересованных сторон. То есть, форсайт в целом выступает как метод прогнозирования с обязательным привлечением ключевых заинтересованных сторон компании.

Главной задачей форсайт-анализа выступает разработка и обоснование детального комплекса мер, которые бы позволили направить ход событий по оптимальному выбранному видению будущего для организации [2, 200].

Проанализируем основные этапы проведения форсайт-анализа, общие и специфические методы, применяемые на каждом из них.

Форсайт-анализ начинается с идентификации, классификации ключевых заинтересованных сторон компании и их текущих требований. Вполне очевидным является факт того, что удовлетворить требования всех стейкхолдеров невозможно, так как у любой организации их весьма значительное количество, а ресурсы являются ограниченными. Поэтому, перед бизнесом становится задача выбора из генеральной совокупности стейкхолдеров только ключевых, которые обладают возможностью оказывать непосредственное влияние на её деятельность.

В современной практике бизнес-анализа, стейкхолдеров чаще всего классифицируют, полагаясь на две ключевые характеристики, определяемые с помощью метода нормированных экспертных оценок - власть и интерес [2, 72-73]. Под властью понимается возможность стейкхолдера оказывать влияние на изучаемую организацию, под интересом – желание оказывать это воздействие.

Если умножить балльные оценки приведенных характеристик, получится уровень влияния стейкхолдера на организацию в эмпирической величине - баллах. Стейкхолдеры с наиболее высокими характеристиками власти и интереса являются для организации ключевым, именно с ними необходимо устанавливать

систематические тесные и доверительные взаимоотношения, и именно их требования следует удовлетворять в первую очередь.

Приведенная выше модель классификации стейкхолдеров на основе характеристик власти и интереса является одной из самых популярных, но далеко не единственных моделей. Рассмотрим модель Митчелла-Эгла-Вуда [2, 77-78]: в ней классификация заинтересованных сторон происходит по трем критериям – «власть», «законность или легитимность» и «срочность». Соответственно, если представить данные критерии в формате трех пересекающихся сфер, то можно однозначно выделить группы стейкхолдеров, с которыми необходимо в первую очередь строить особые отношения, и чьи требования должны безоговорочно выполняться в полном объеме со стороны организации. Например, такая группа стейкхолдеров возникает на пересечении всех трех сфер; Заинтересованные стороны, которые попадают в нее, обладают и властью, и легитимностью, и высокой срочностью выполнения требований, а значит, статус этих требований является самым значительным для искомой организации.

После завершения этапа классификации стейкхолдеров, выявления, согласования и анализа текущих и перспективных требований, необходимо перейти к анализу контекста. Согласно международному стандарту ISO 9000² под контекстом бизнеса понимается сочетание факторов как внешней, так и внутренней среды организации, которые могут оказывать влияние на подход организации к разработке и достижению своих целей.

Анализ контекста состоит из 4 основных блоков, таких как анализ микроокружения, макросреды, «мегатрендов» и собственных ключевых компетенций. Схематическое представление процесса анализа контекста представлено на рис. 1.

² Международный стандарт ISO 9000. [Электронный ресурс] // URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения 09.01.2026)



Рис. 1 – Составляющие части процесса анализа контекста

Составлено автором на основе модели стратегического гексагона³

Рассмотрим каждый из элементов более подробно. При анализе микроокружения необходимо детально и тщательно проанализировать:

1) Целевую клиентуру компании, причем не только её текущее состояние, а рассмотреть каждый из сегментов в динамике, ответив себе на вопросы «Куда они движутся?», «Какие изменения с ними происходят?», «Как меняются их предпочтения?», «Какие неудовлетворенные потребности есть у клиентов?».

2) Конкурентов и их возможные стратегические шаги в будущем. Нужно четко понимать количество и силу конкурентов в конкретной отрасли, степень диверсификации их бизнеса, внимательно следить за реальной и потенциальной емкостями и объемами рынка, отслеживая свою и конкурентную долю на нем. Анализировать издержки переключения с текущего блага на альтернативное для потребителя, наличие или отсутствие барьеров для входа на рынок.

3) Систему нормативного регулирования в конкретной сфере хозяйствования. Без учета требований законодательства, организация «в лучшем случае» понесет серьезные финансовые издержки на выплату штрафов, а в худшем будет закрыта. Для банковских организаций особенно важно отслеживать изменения требований Центрального Банка РФ, так как при нарушении любого из его требований к достаточности капитала, технической базе или факта соответствия специфическим нормативам, банковская лицензия может быть отозвана. Отзыв лицензии будет означать фактическое прекращение

³ Сущность понятия «Стратегический Гексагон». [Электронный ресурс] // URL: <https://tigran-ka.ru/strategicheskoe-upravlenie/strategicheskoe-upravlenie-shest-proverennyh-shagov-k-uspeshnoj-strategii.html> (дата обращения 09.01.2026)

возможности проводить всю совокупность банковских операций до полного устранения всех выявленных проблем.

В анализе макросреды, необходимо рассмотреть четыре основные составляющие, на которые конкретная организация не имеет прямого влияния, такие как политическая и экономическая сфера, социальная сторона жизни общества и технологические изменения, и может лишь компенсировать негативное влияния конкретных факторов или усиливать позитивное воздействие. Важно разделять события и тренды, происходящие в макросреде, на глобальный уровень, уровень конкретной страны и локальный – уровень региона или даже города. Для анализа факторов макросреды часто используется инструмент PESTEL – анализа⁴, позволяющий разделить факторы внешней среды на политические, экономические, социальные и технологические, нормативно-регулирующие и экологические, а также с помощью метода взвешенных экспертных оценок, оценить силу влияния конкретного фактора на организацию.

Анализ мегатрендов позволяет посмотреть на то, какие тенденции «пронизывают» рынки, поставщиков, клиентов. Например, активный переход социума во всем мире к защите климата и сохранении планеты Земля в целом, является мегатрендом, также как и глобализация, перенасыщение многих потребительских рынков, появление так называемых «искушенных покупателей», «модизация» общества – то есть принятие решения о приобретении конкретного блага на основе категорий «модно / не модно». Без их тщательного выявления можно пропустить те тренды, которые окажут или уже оказывают непосредственное влияние на организацию.

Последним элементом в анализе контекста выступает анализ собственных ключевых компетенций, которые не стоит путать с ключевыми ресурсами. Компетенции представляют собой совокупность знаний и умений работников, то есть нематериальных активов, в отличие от ключевых ресурсов.

⁴ Суть, этапы проведения PESTEL – анализа. [Электронный ресурс] // <https://kontur.ru/compass/spravka-compass/46189> (дата обращения 09.01.2026)

Для выявления и анализа ключевых компетенций, необходимо ответить на такие вопросы, как «Что мы делаем лучше всех?», «В чем наша уникальность?», «Какие наши навыки трудно воспроизвести?». Ключевые компетенции являются одним из основных активов любой организации, если исходить из того, что конкурируют не продукты как таковые, а люди, являющиеся работниками конкретной организации.

После завершения этапа сбора, агрегации и анализа первичной и вторичной информации о внутренних и внешних средах организации, необходимо приступить к следующему этапу – оценивания вероятности наступления тех или иных событий с помощью метода экспертных оценок.

Также, необходимо детально проанализировать стейкхолдеров и спрогнозировать возможные будущие изменения в их составе, силе влияния на организацию или будущие изменения в требованиях.

На этом этапе применяются как общие количественные и качественные методы, например, бенчмаркинг, патентный анализ, математическое моделирование, деревья целей и глубинные интервью, так и специфичные частные методы, такие как метод Дельфи, составления различных видов дорожных карт, STEEPV-анализ и так далее [5].

В целом, совокупность всех методов, применяемых в форсайте, представлена в так называемом ромбе-форсайта⁵.

В результате проведения анализа, должны быть сформированы три различных варианта будущего: оптимистичный, реалистичный и пессимистичный. После этого необходимо составить детальный план действий для конкретной организации, который бы позволил направить события по наиболее из благоприятных исходов. Такой план действий может быть оформлен в форме дорожной карты, дерева решений или диаграммы Ганта. Отметим, что разработанные действия должны быть согласованы с ключевыми стейкхолдерами и лечь в основу стратегии развития организации.

⁵Форсайт-ромб. [Электронный ресурс] // <https://unescofutures.hse.ru/methods/> (дата обращения 09.01.2026)

Завершающим этапом проведения форсайт-анализа является постоянный мониторинг изменений внешней и внутренней сред организации, её стейкхолдеров и их требований, а также необходимая корректировка прогнозов и действий в случае фиксации непредвиденных изменений или событий, которые принято называть «Джокерами» или «Черными лебедями».

Перейдем к рассмотрению специфики проведения форсайт-анализа в коммерческом банке.

Отметим, что основная задача проведения форсайт-анализа в коммерческом банке схожа с аналогичными задачами в рамках других коммерческих организаций – это построение сбалансированной и обоснованной стратегии развития.

Но, одной из ключевых особенностей финансового рынка в Российской Федерации является наличие «мегарегулятора» – Центрального Банка, который обладает всеобъемлющим влиянием на коммерческие банки.

Так, Центральный Банк отвечает за присвоение или, наоборот, отзыв лицензии у коммерческих банков на осуществление банковской деятельности, установление ключевой ставки (ставки рефинансирования, то есть, того процента, под который ЦБ готов выдавать кредиты коммерческим банкам, а также принимать от них средства на специальные депозитные счета) на определенном уровне, определение нормы обязательных резервов, проведение операций на открытом рынке; Устанавливает правила проведения банковских операций, учета и форм отчетности. Полный список требований Центрального Банка приведен в Федеральном Законе №86⁶. Не учитывать требования Центрального Банка со стороны коммерческого попросту невозможно и может привести к полной остановке его деятельности путем отзыва лицензии на осуществление банковской деятельности.

В условиях текущей конъюнктуры рынка на макроуровне Центральный Банк своей первоочередной целью ставит поддержание инфляции в

⁶ Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2025).

определенном коридоре – так называемый «таргет» на инфляцию. Со стороны Центрального Банка активно реализуются действия по снижению совокупного потребительского спроса на блага, а значит, и на деньги в соответствии с моделью равновесия кейнсианского типа IS-LM⁷, что приведет к снижению инфляции и приведению её к текущему таргету в 4%⁸.

Снижение совокупного спроса реализуется путем поддержания ключевой ставки на весьма высоком уровне. На текущий момент величина ключевой ставки – 15,5%. Вполне очевидно, что такая ключевая ставка негативно влияет на возможности кредитования коммерческих банков и в целом «охлаждает» рынок как потребительского кредитования, так и кредитования юридических лиц.

Для коммерческого банка это является негативным фактором, сдерживающим его деятельность по кредитованию, а самое главное, что абсолютно никаких рычагов давления на ЦБ РФ у него нет, а значит, он вынужден существовать и реализовывать свою хозяйственную деятельность в разрезе «правил игры», устанавливаемых единолично Центральным Банком.

То есть, Центральный Банк, как мегерегулятор всего рынка и ключевой стейкхолдер по величине характеристик власть и интерес для коммерческого банка, зачастую преследуют свои цели, которые значительно отличаются от целей конкретного коммерческого банка. Отметим, что основной инструмент Центрального Банка – ключевая ставка, с трудом поддается долгосрочному прогнозированию.

Поэтому, проведение форсайт-анализа в коммерческом банке невозможно и попросту недопустимо без вовлечения в него основного стейкхолдера – Центрального Банка. Но возникает еще одна проблема – как учесть в результатах форсайта в частности, и стратегии развития всего коммерческого банка в целом трудно прогнозируемые будущие требования Центрального Банка и величину

⁷ Модель IS-LM. [Электронный ресурс] // <https://bigenc.ru/c/model-is-lm-2648c7> (дата обращения 09.01.2026)

⁸ Текущий инфляционный таргет ЦБ РФ. [Электронный ресурс] // <https://clck.ru/3RCnBB>. (дата обращения 09.01.2026)

ключевой ставки? Вполне очевидно, что необходимо строить различные варианты будущего с разными комбинациями нормативов ЦБ и величины такой ставки, но действия всех сценариев должны быть объединены общим вектором - снижению зависимости положительного финансового результата банка от исключительно классических кредитных доходов, находящихся в прямой зависимости от величины ключевой ставки.

Так, основными направлениями диверсификации могут стать:

1) Повышение доходов от неосновной (небанковской) деятельности, например, путем развития экосистем, интегрирующие различные сервисы в единое приложение. Данный вариант развития был выбран российским банком «Сбер»⁹, который активно развивает свою экосистему, включающую такие направления, как электронная коммерция, ФудТех, цифровые развлечения, здравоохранение, страхование жизни и другие.

2) Увеличение проникновения кредитных карт в экономически активное население Российской Федерации, так как данный банковский продукт в меньшей степени зависит от ключевой ставки и обладает так называемым «грейс-периодом» с целью увеличения POS-оборотов клиентов и соответствующих доходов в первую очередь

3) Развитие комиссионных продуктов – запуск ПИФов, Цифровых Финансовых Активов, расширение программ по доверительному управлению инвестиционными активами и инвестиционных консультаций.

4) Расширение клиентской базы коммерческого банка путем реализации программ по кооперации с непрофильными игроками, обладающими собственной широкой клиентской базой.

Подводя итог, необходимо сказать о том, что методика проведения форсайт-анализа может и должна строиться на принципах реализации сквозного и непрерывного корпоративного бизнес-анализа внутри коммерческого банка. Эти принципы предполагают выявление стратегических проблем бизнеса на

⁹ Сбербанк. Официальный сайт. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.sberbank.ru/ru/person> (дата обращения 09.01.2026)

основе сопоставления перспективных требований ключевых групп стейкхолдеров для коммерческого банка в меняющихся внешних условиях с бизнес-возможностями самого банка.

В понятие бизнес-возможностей вкладывается совокупность способностей коммерческого банка по генерации тех или иных ценностей для различных групп стейкхолдеров.

В случае обнаружения несоответствия перспективных требований ключевых заинтересованных сторон и возможности эти ценности предоставить со стороны коммерческого банка, можно говорить о наличии истинной бизнес-проблемы, которую необходимо устранить путем создания недостающих ныне бизнес-возможностей.

Описанные выше тезисы позволят формировать стратегию коммерческого банка как комплекс долгосрочных мер, которые будут направлены на преодоление выявленных бизнес-проблем и удовлетворение перспективных требований ключевых заинтересованных сторон путем создания недостающих ныне бизнес-возможностей.

Отметим, что при реализации данного подхода необходимо обоснование как последовательности, так и конкретных сроков осуществления стратегических изменений внутри коммерческого банка в соответствии с срочностью и значимостью перспективных требований стейкхолдеров, так как ресурсы любой организации являются ограниченными, а значит, единовременное выполнение абсолютно всей величины требований попросту невозможно.

4. Заключение

В заключение необходимо сказать о том, что проведенное исследование позволяет утверждать, что форсайт-анализ представляет собой не просто инструмент прогнозирования, а целостную методологию стратегического управления, основанную на активном вовлечении ключевых стейкхолдеров. Его применение в коммерческом банке направлено на формирование детальной и

обоснованной стратегии развития, способной адаптироваться к неопределенности внешней среды.

Особенностью проведения форсайта в банковской сфере является необходимость обязательного учета влияния мегарегулятора – Центрального банка РФ, выступающего ключевым стейкхолдером с исключительными властными полномочиями. Это обуславливает специфику анализа контекста и формирования сценариев, где центральное место занимает прогнозирование изменений в регулировании банковской сферы и денежно-кредитной политике. Для смягчения негативного влияния таких трудно прогнозируемых событий, как будущая величина ключевой ставки, стратегия банка должна быть ориентирована на диверсификацию доходов, что позволяет снизить зависимость от исключительно процентных доходов.

Таким образом, эффективный форсайт-анализ в коммерческом банке должен быть встроен в систему непрерывного бизнес-анализа. Внедрение форсайта позволяет банку не только эффективно и быстро реагировать на изменения, но и активно формировать желаемое будущее, согласованное с ключевыми стейкхолдерами, повышая свою устойчивость, эффективность и конкурентоспособность.

Библиографический список:

- 1) Бариленко В.И. Бизнес-анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов // Учет. Анализ. Аудит. – 2014. – №1.
- 2) Бариленко, В.И., Бизнес-анализ: учебник / В. И. Бариленко. – Москва: КноРус, 2025. – 339 с. – ISBN 978-5-406-14663-7.
- 3) Благов Юрий Евгеньевич Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2012. – №1.
- 4) Драганюк, А.О. Эволюция Форсайта: от Прогнозирования и Планирования к Форсайту / А.О. Драганюк // Вестник Алтайской академии

экономики и права. – 2023. – № 6-1. – С. 36-41. – DOI 10.17513/vaael.2855. – EDN GUTROT.

5) Чулок, А.А. 2021. Экономический анализ форсайта как инструмента стратегического менеджмента компании: мировые тренды и российский опыт. Российский журнал менеджмента 19(2), 151–176.

References:

1) Barilenko V.I. Business Analysis as a Tool for Ensuring the Sustainable Development of Economic Entities. Accounting. Analysis. Auditing. – 2014; – (1): 25-31. (In Russ).

2) Barilenko, V. I. Business Analysis: Textbook. Moscow: Knorus, – 2025. – 339 p. ISBN 978-5-406-14663-7 (In Russ).

3) Blagov U.E. Edward Freeman and the Stakeholder Concept. Bulletin of St. Petersburg University. Management. – 2012; – (1); 109 – 116. (In Russ).

4) Draganyuk, A.O. The Evolution of Foresight: From Forecasting and Planning to Foresight. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2023; – 6(1): 36-41. DOI 10.17513/vaael.2855. EDN GUTROT. (In Russ).

5) Chulok, A.A. Economic Analysis of Foresight as a Tool for Strategic Corporate Management: Global Trends and Russian Experience. Russian Management Journal. – 2021; – 19(2): 151-176. (In Russ).