

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

УДК 005.521:378

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ: РОЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Л. С. Шевченко, доктор економічних наук, професор
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*

Обґрунтовано роль прогнозування вищої освіти у стратегічному управлінні університетами. Охарактеризовано процедуру та методи Форсайт-досліджень. Визначено проблеми вбудовування Форсайту в систему стратегічного управління університетом.

Ключові слова: *вища освіта, університет, стратегічне управління університетом, прогнозування вищої освіти, Форсайт-дослідження.*

Постановка проблеми. У суспільстві знань суб'єкти освітньої діяльності повинні мати ефективний інструментарій ідентифікації тих потенційних процесів, які можуть вплинути на їх розвиток у майбутньому. У США до таких висновків прийшли ще у 1980-ті рр., коли стратегічне планування університетів поєднали з практикою наукового прогнозування. Аналогічним шляхом пішли університети Великої Британії [1]. Формулювання бачення, місії і цілей освітніх організацій, розробку довгострокових стратегій, програм і планів їх розвитку там пов'язали зі створенням комплексного прогнозу розвитку освітньої галузі на тривалу перспективу, усвідомленням можливих сценаріїв подальшого розвитку галузі і кожного ВНЗ окремо. Причому інерційність розвитку освіти як системи, повільність змін у педагогічних технологіях та методиках навчання, відкладений характер результатів самого освітнього процесу (використання здобутих компетенцій і знань тими, хто навчається, ще кілька років після закінчення навчання), значний період окупності інвестицій в освіту обумовили горизонт прогнозування не менше 5–10 років. Необхідність довгострокового прогнозування зростає в умовах модернізації системи освіти. У зарубіжних країнах затрати на дослідження й розробки в цьому напрямі становлять щорічно біля 2 % усіх асигнувань на науку в сфері освіти.

У Російській Федерації та Україні у 90-х рр. XX ст. робота з прогнозування освіти була практично згорнута, що призвело до багатьох помилок і провалів. Однак у Росії до прогнозування вищої освіти вже повернулися. Група компаній IBS, провідний розробник програмного забезпечення і постачальник IT-послуг у Центральній і Східній Європі, влітку 2013 р. завершила проект зі створення Експертно-аналітичної системи прогнозування потреб у професійному кадровому забезпеченні соціально-економічного розвитку РФ на замовлення Міністерства освіти і науки РФ. Система дозволяє проводити експертизу та аналіз потреб економіки РФ і суб'єктів РФ у фахівцях різного профілю, аналізувати відповідність структури підготовки спеціалістів прогнозу потреби в кадрах різних галузей економіки, надавати допомогу у формуванні державного замовлення на підготовку необхідних фахівців за найбільш затребуваними в економіці країни спеціальностями тощо [2]. Запропоновано створення Національного центру з довгострокового прогнозування розвитку системи освіти [3]. В окремих ВНЗ почали діяти підрозділи стратегічного планування розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми прогнозування вищої освіти у своїх працях ґрунтовно аналізують А. Н. Ланских і А. В. Тодосійчук. Сутність і функції технологічного та освітнього Форсайту розкривають зарубіжні вчені М. Кінен, Й. Майлс, С. А. Попов, Irina Bujor, Ozcan Saritas, Campbell Warden, R. Munck, G. McConnell, Tryggvi Thayer, Teichler Ulrich. Значущість Форсайту вищої освіти, його методика та результати проведених досліджень у країнах СНД вивчають: Г. Є. Афанасьєв, В. А. Дадашева, В. С. Єфімов, І. Кукліна, А. В. Лаптева, Л. І. Федулова. Проте ефективних прогнозів вищої освіти Україна не має, а освітній Форсайт у країні жодного разу не проводився.

Формулювання цілей. Мета статті — довести необхідність довгострокового прогнозування соціально-економічних процесів у вищій освіті та його роль у стратегічному управлінні університетами.

Виклад основного матеріалу. Розробка та реалізація стратегії організації передбачають певний алгоритм дій: 1) формулювання бачення та місії організації (фірми); 2) постановку цілей; 3) аналіз зовнішнього середовища, оцінку загроз та можливостей розвитку організації під впливом зовнішнього середовища; 4) управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації (внутрішнього середовища); 5) аналіз стратегічних альтернатив розвитку організації; 6) вибір стратегії; 7) реалізацію стратегії: розробку та реалізацію системи планів, процедур, правил, бюджетів; 8) оцінку стратегії.

У попередній статті ми проаналізували особливості формулювання місії та цілей університету [4]. Тепер розглянемо процедуру з'ясування того, чи спроможний навчальний заклад ефективно діяти в тому середовищі, що скла-

лося. Його утворюють сили, фактори й суб'єкти, які впливають або можуть вплинути на діяльність університету. Знати елементи внутрішнього та зовнішнього середовища прямого впливу (мікросередовища) і непрямого впливу (макросередовища) — обов'язкова умова і перший етап процесу стратегічного управління. Такого дослідження потребує як уся освітня галузь, так і діяльність окремих ВНЗ. Без попереднього детального аналізу середовища освітніх організацій зробити висновки і запропонувати ефективні заходи з майбутнього розвитку ВНЗ неможливо.

Інструментами аналізу середовища університету є SWOT-аналіз, PEST-аналіз та конкурентний аналіз. Методика SWOT-аналізу (від англ. *strengths* — сильні сторони; *weaknesses* — слабкі сторони; *opportunities* — можливості і *threats* — загрози) була розроблена К. Ендрюсом на початку 1970-х рр., удосконалена А. А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом і є найбільш використовуваною. У загальному вигляді у навчальному закладі це відбувається так. Шляхом вивчення інформації про ситуацію на ринку освітніх послуг, очікувань споживачів та роботодавців як учасників цільових освітніх ринків, аналізу думок незалежних експертів розробляють спеціальні *матриці SWOT*. До *матриці можливостей* заносять усі виявлені фактори, сили й суб'єкти зовнішнього середовища ВНЗ, які сприяють його діяльності; до *матриці загроз* — елементи зовнішнього середовища, які протидіють розвитку; до *матриці сильних сторін* — ті елементи внутрішнього середовища, які формують умови розвитку; до *матриці слабких сторін* — елементи внутрішнього середовища, які заважають нормальному функціонуванню університету. Усі виявлені фактори оцінюють і позиціонують відповідно до ступеня впливу (слабкий, помірний, значний, а в разі негативного характеру — навіть руйнівний) та ймовірності реалізації (низька, середня, висока). Фактично здійснюється *сканування* освітнього середовища і *позиціонування* університету у ньому. Потім розробляються заходи з метою використання сильних сторін організації та зовнішніх можливостей розвитку університету, а також заходи щодо упередження чи подолання негативних впливів на організацію зсередини та ззовні. У такому вигляді методика проведення SWOT-аналізу викладена в підручниках зі стратегічного менеджменту і добре відома управлінцям. Однак SWOT-аналіз не повинен на цьому завершуватися. Його наступним етапом має стати *прогнозування* — побудова моделі освітнього середовища майбутнього.

Прогнозування вищої освіти (довгострокове, середньострокове і короткострокове) дає можливість на основі аналізу стану і поведінки освітньої системи в минулому та вивчення сучасних тенденцій зміни факторів, що впливають на досліджувану систему, правильно визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку вищої освіти в майбутньому, розкрити зміст

ситуації, у якій опиниться освітня система під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Прогноз вищої освіти при цьому повинен містити ймовірну оцінку майбутніх результатів і оптимальних шляхів розвитку системи освіти, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для його здійснення, з метою найкращого використання накопичених знань про освіту для вибору пріоритетних напрямів її науково-інноваційного розвитку [3; 5]. Правильно розроблений прогноз розвитку освітньої галузі стає основою стратегічного та індикативного планування, програмування, наукового, фінансового, матеріально-технічного та кадрового забезпечення розвитку освіти. Одне з найважливіших завдань прогнозування — передбачення так званих порогових величин процесів розвитку: виявлення можливих строків великих зсувів, що призводять до якісних змін процесів, які вивчаються [6].

Розрізняють два підходи і, відповідно, два типи прогнозування: 1) пошукове (генетичне) прогнозування — визначення потенційних станів об'єкта дослідження в майбутньому на основі аналізу тенденцій його розвитку в минулому і сьогоденні. Наслідком пошуку повинно бути «дерево можливих результатів» із визначенням у ньому пріоритетів, значущості ключових і похідних умов їх досягнення; 2) нормативно-цільове прогнозування — визначення майбутніх станів об'єкта як цілей і орієнтирів, а потім — необхідних і достатніх коштів, способів і шляхів досягнення бажаної мети. Цей вид прогнозу передбачає більш однозначну картину можливого майбутнього, а отже, і більш конкретні форми протистояння тим процесам, які будуть для суспільства небезпечними [6].

До основних методів прогнозування відносять:

1) економетричні моделі, побудовані на основі статистичної інформації про минулі події. Прогнозні розрахунки робляться шляхом обробки статистичних рядів із використанням методів кореляції та модифікованих функцій Кобба-Дугласа, побудови міжгалузевих балансів тощо;

2) методи екстраполяції (трендові методи) — базуються на виявленні тренду, тобто тенденцій розвитку соціального процесу чи явища за достатньо тривалий період, які потім поширюються (продовжуються) на майбутнє з тим чи іншим коригуванням на основі експертних оцінок, або з частини об'єкта — на об'єкт дослідження в цілому. Наприклад, результати аналізу стану освіти в одному регіоні можуть переноситися і на інші регіони. Методи екстраполяції передбачають дослідження динаміки прогнозованого об'єкта, зміни його показників у часі. Такі методи часто ґрунтуються на історичній аналогії, на розробках опису ймовірного напрямку розвитку досліджуваної сфери у формі сценарію тощо. Утім, статистики вважають цю методологію надійною тільки в межах однієї фази довгострокового циклу. При переломі тенденцій, у точках біфуркацій, при зміні циклів і тим більше самих циклів, вона дає збій;

3) методи моделювання — багатоваріантного, багатофункціонального дослідження. Завдання моделювання — відтворити на основі схожості з існуючим об'єктом інший, який замінює цей об'єкт (модель), є його аналогом. Однак, претендуючи на схожість з оригіналом, модель не повинна повторювати його, оскільки тоді втрачає сенс саме моделювання. Але й довільне моделювання теж неприпустиме. Моделювання повинне допомагати з'ясувати оптимальні розміри системи, передбачати її поведінку [7; 5; 6];

4) методологія, що ґрунтується на циклічно-генетичних закономірностях розвитку, яка дає можливість урахувати ритм циклічної динаміки в економіці, генетичні обмеження, межі зміни успадкованого генотипу при зміні циклів, напрями перемінності систем для адаптації до змін у довкіллі;

5) експертні методи — шляхом очних і заочних, індивідуальних, групових і масових опитувань певних категорій населення щодо їхніх очікувань у майбутньому. Використовуються метод «Дельфі» (евристичного прогнозування), індивідуальні прогностичні оцінки експертів, «мозковий штурм» як колективна експертна оцінка події, яка ґрунтується на спільному активному творчому обговоренні проблеми, інтуїтивні методи, що спираються на думки провідних фахівців тощо.

А. В. Годосійчук вважає найбільш корисною для прогнозування розвитку сфери освіти методологію, що базується на циклічно-генетичних закономірностях розвитку [3]. Ми ж звернемо увагу на значущість експертної оцінки, насамперед методології *Форсайт* (від англ. *foresight* — погляд у майбутнє, передбачення). Ідеться про процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування та організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний, зокрема освітній розвиток країни, регіону, галузі або корпорації. Форсайт, інтегрований у систему стратегічного управління окремого університету, є *стратегічним Форсайтом* [1].

Форсайт нерідко називають одним із методів прогнозування. Однак, як слушно зазначає А. Н. Ланских, «методологія Форсайт — це сукупність інструментів, які дають можливість не вгадувати проблеми майбутнього, а ставити мету у вигляді бажаного очікуваного результату, визначати необхідні сьогоднішні стани. Це *активний прогноз*, який включає елементи впливу на майбутнє з урахуванням ресурсів, які є і необхідні для розвитку» [8, с. 27]. Це по-перше.

По-друге, на відміну від традиційного прогнозування, до Форсайту залучають широке коло експертів (інколи — декілька тисяч) із різних сфер діяльності, практикують опитування певних груп населення (жителів регіону, молоді тощо), які зацікавлені у розв'язанні проблем, що обговорюються

в рамках проекту. При цьому успішний Форсайт можливий лише за умови готовності суспільства (керівників держави, місцевої влади, компаній, окремих фахівців, громадськості) спільно оцінити довгострокові перспективи розвитку країни, напрацювати спільне бачення майбутніх можливостей і загроз; практичним завданням Форсайту тоді є спонукання суб'єктів до спільних дій [9; 10].

По-третє, при проведенні Форсайту використовуються різні методи — окремо або в комплексі. Їх групують у технологічні (технологічні карти, аналіз частоти згадувань, картирування основних процесів), сценарні (мега-тренди, багатокритеріальний аналіз, сценарне планування, написання есе та інші), аналітичні (Дельфі, SWOT-аналіз і/або аналіз інформаційних потоків, екстраполяція) та експертні методи (методика фокус-груп або панелей експертів, мозковий штурм, огляд літератури, робота експертних комісій). Проте центром Форсайту залишається сценарне планування — побудова багатоваріантних сценаріїв подій з одночасною розробкою стратегій і практичних заходів. Сценарії розвитку, спираючись на реальні економічні умови, не тільки окреслюють контури подій, що відбудуться з організацією в майбутньому відповідно до різної комбінації управлінських рішень, а й дають оцінки ймовірностей їх реалізації. Це забезпечує максимальну ефективність досягнення стратегічних цілей організації [11].

Форсайт освіти проводиться від самого початку використання цього методу дослідження, однак найбільш інтенсивно — з 1990-х рр. Причому якщо спершу об'єктом Форсайту була лише вища освіта, тісно пов'язана з державними програмами досліджень і розробок у галузі науки і техніки, то зараз дослідження поширені на всі рівні й види освіти. Найбільш відомими Форсайтами вищої освіти, горизонт планування по яких добігає кінця і які підтвердили своє призначення, є: «FinnSight 2015», реалізований у Фінляндії (2006); «Форсайт генеральних планів для інформаційних технологій в освіті», виконаний у Сінгапурі; Програма передбачення інформаційних технологій та освіти, реалізована у Таїланді (2001); програма Мальти eFORESEE з дослідження впливу розвитку інформаційних технологій на освіту (2005); програма «Foresight 2020» штату Канзас (США); національні програми перспективного аналізу освітньої політики Великої Британії, Нової Зеландії, Німеччини. У цих дослідженнях брали участь широкі кола зацікавлених осіб — бізнес-лідери, представники громадськості, політики, педагоги, батьки учнів і студентів, самі студенти та інші особи [12; 13].

Показовими можна вважати результати Форсайту майбутнього впливу нанотехнологій на освітній процес, виконаного для технічних коледжів штату Техас (США). ВНЗ одержали інформацію: а) про моделі формування попиту на компетенції у сфері нанотехнологій, звідси — про високу ймовірність

формування нових професійних класифікацій, спеціальностей, асоціацій і мереж; необхідність перебудови структури навчальних курсів і появи нових інститутів; б) про перспективи працевлаштування своїх випускників. За оцінками дослідників, сумарний потенціал нанотехнологій на світовому ринку праці до 2015 р. становитиме 7 млн зайнятих. Найбільші можливості для працевлаштування матиме сфера наноматеріалів. Нанотехнології можуть вплинути також на професії (вимоги до компетенцій) та зайнятість у сфері охорони здоров'я, охорони довкілля [14].

Низку важливих досліджень освітніх перспектив проведено у РФ. Агентство стратегічних ініціатив, Російське управлінське співтовариство, Російська венчурна компанія розробили Форсайти: дитячих освітніх сервісів, шкільної освіти, вищої освіти, додаткової освіти, компетенцій [15]. При Державному університеті «Вища школа економіки» створено Міжнародний науково-освітній Форсайт-центр, де досліджують напрями підготовки кадрів, актуальні для посткризової економіки. З 2010 р. Сибірський федеральний університет реалізує масштабне дослідження «Прогноз і сценарії розвитку вищої школи в Росії — інституту, який інтегрує науку, освіту та інновації — в горизонті до 2030 р. як основа державної політики в освіті, науково-технічній та інноваційній сфері» [16]. Це дослідження дало можливість виявити на найближчі 5–10 рр. основні тренди розвитку вищої освіти, зміни у місії та функціях вищої школи, у технологіях і форматах діяльності вищої школи; основні сценарні розвилки процесу реформування вищої професійної освіти; орієнтири (сценарії) державної освітньої політики РФ.

Початок проведенню Форсайт-досліджень в Україні було покладено Державною програмою прогнозування науково-технологічного та інформаційно-технологічного розвитку на 2004–2006 рр. Під час її реалізації проводилося Форсайт-дослідження, результатом якого став відбір 14 критичних енергозберігаючих технологічних проектів. Але фінансування Програми було скорочено майже вдвічі, а її реалізацію у 2006 р. призупинено. Постановою Кабінету Міністрів України від 11 вересня 2007 р. № 1118 було затверджено Державну програму прогнозування науково-технологічного розвитку на 2008–2012 р. У результаті Форсайт-досліджень визначені його пріоритетні напрями, а також уперше в Україні сформовано Перелік критичних технологій за кожним пріоритетним напрямом [17]. Проте з часом діапазон досліджень і розробок значно звузився, а замість Форсайту почали проводити маркетингові дослідження. Рішенням Кабінету Міністрів України від 22 червня 2011 р. № 704 і цю програму було відмінено через реструктуризацію уряду і жорсткі заходи економії. Повноцінного технологічного Форсайту Україна так і не одержала, що не дає можливості спрогнозувати час та особливості переходу до більш високих технологічних укладів, розвиток окремих

галузей і секторів економіки. Відповідно не мають бази для чіткого прогнозу ні ринок праці (структура попиту на працю і зайнятості), ні вища освіта як сфера підготовки фахівців.

Вища освіта в Україні взагалі має доволі проблемний прогнозний фон. Відомо, що ключовим трендом у розвинених країнах стає «когнітивізація» суспільства — насичення діяльності знаннями; масове включення людей у пізнавальну активність. У такому напрямі трансформуються виробнича і трудова діяльність людей; корпоративна культура, соціальна організація і соціальна взаємодія людей; повсякденне життя. Розробляються технічні засоби посилення індивідуального інтелекту людини, формуються інтелектуальні мережі та інтелектуальні виробництва, побудовані на широкій інформатизації суспільства та використанні знанневих ресурсів великих мас людей [18]. Важливими закономірностями розвитку системи освіти в західних країнах є підвищення ролі науки як фактора якості освіти та перевищення темпів зростання затрат на освіту над темпами економічного зростання. В українській освіті протягом тривалого часу відбувалися зовсім інші, явно негативні процеси. Зменшення рівня державного фінансування вищої освіти, посилення комерціалізації та обмеження доступності вищої освіти для значної частини молоді, «відтік умів» викладачів, науковців і студентів за кордон, поглиблення розриву з передовими системами освіти світу, відмова багатьох країн світу визнавати дипломи про вищу освіту низки українських університетів стали реаліями сьогодення. Посилюються внутрішні загрози розвитку ВНЗ в Україні: застаріла матеріально-технічна база більшості ВНЗ країни, низький рівень оплати праці професорсько-викладацького складу ВНЗ, відірваність навчальних програм і навчального процесу від потреб практики, втрата освітою виховної функції, корупція і хабарництво.

За таких умов проведення повноцінного освітнього Форсайту і тим паче вбудовування знань про майбутнє (якою буде освітня організація в майбутньому і як до цього стану йти) у процес університетського планування є не простим завданням. З одного боку, стратегічне планування відрізняється чіткими вимогами щодо послідовності дій і прийняття стратегічних управлінських рішень. Окремі рішення про те, де університет має бути через п'ять років, реалізація яких уже відбувається, не можуть бути просто так змінені тільки через те, що група Форсайт-дослідників запропонувала іншу, більш цікаву альтернативу (рішення). Потрібен механізм, який би ув'язував результати Форсайту і горизонтального сканування в єдине ціле в процесі стратегічного планування, а потім використовував їх в операційному процесі. З другого боку, потенційною пасткою на шляху до успішного запровадження стратегічного Форсайту є консерватизм у поведінці керівників університетських структур: факультетів, інститутів, департаментів, які вимагають пев-

ного ступеня стабільності, передбачуваності та інституціоналізації. Для них підхід із позицій стратегічного Форсайту може здаватися таким, що порушує рівновагу в плановому процесі і навіть відволікає від основної діяльності. Форсайт як стратегічний інструмент є в цілому вразливим до змін в університетському менеджменті [1].

Утім, науково-прогностичне забезпечення розвитку вищої освіти вкрай необхідне і має дати університетам відповіді на питання щодо пріоритетних напрямів наукових досліджень і розробок на найближчі 15–20 років; домінуючих наукових теорій, на основі яких відбудеться формування нових парадигм; тих галузей науки, які будуть формувати техніко-технологічний склад освіти майбутнього; потужностей науково-технічного потенціалу вищої школи, який забезпечить перехід освіти на інноваційний шлях розвитку; оптимального співвідношення між фундаментальними дослідженнями, прикладними дослідженнями і розробками в галузі освіти; кластерів комплексних радикальних інновацій для забезпечення стійкого розвитку освіти на інноваційній основі; очікуваного ефекту від одержання і застосування результатів НДР і (або) науково-технічної діяльності [3]. Важливою є розробка сценаріїв розвитку системи освіти з урахуванням майбутніх тенденцій демографічного характеру.

До об'єктів прогнозування і сценарного моделювання необхідно обов'язково віднести: напрями розвитку університетської освіти — масова чи елітна; джерела фінансування вищої освіти — державне (бюджетне), приватне чи змішане фінансування; простір розвитку — національний, регіональний чи транснаціональний; попит на кваліфіковані кадри з боку окремих секторів економіки, роль і відповідальність роботодавців у сфері вищої освіти — як замовника «робочої сили» чи як суб'єкта, якого цікавить інтелектуальне майбутнє суспільства.

Висновки. Довгострокове прогнозування соціально-економічних процесів у вищій освіті сприяє впровадженню концепції стратегічного освітнього менеджменту та науково обґрунтованому розвитку університетів. Чим швидше керівництво держави та освітньої галузі зрозуміє необхідність прогнозування і передбачення майбутнього вищої школи, тим успішнішим буде рух країни до інноваційного суспільства знань, тим ефективнішою виявиться державна освітня політика.

ЛІТЕРАТУРА

1. Munck R. University Strategic Planning and the Foresight / Future Approach An Irish Case Study [Електронний ресурс] / R. Munck, G. McConnell. — Режим доступу: <http://www.dcu.ie/community/g9-1.pdf>.

2. IBS создала систему прогнозирования потребностей в кадрах для Минобрнауки РФ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ibs.ru/media/news/ibs-sozdala-sistemu-prognozirovaniya-potrebnostey-v-kadrakh-dlya-minobrnauki-rf>.
3. Тодосийчук А. В. Прогнозирование развития системы образования [Электронный ресурс] / А. В. Тодосийчук. — Режим доступа: http://www.bim-bad.ru/biblioteka/article_full.php?aid=994.
4. Шевченко Л. С. Стратегічне управління університетом: обґрунтування місії і цілей розвитку / Л. С. Шевченко // Вісн. Нац. ун-ту «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Екон. теорія та право / рекол.: А. П. Гетьман та ін. — Х. : Право, 2014. — № 1(16). — С. 6.
5. Блэк Дж. Прогнозирование [Электронный ресурс] / Дж. Блэк // Экономика : толковый словарь : общ. ред. И. М. Осадчая. — М. : ИНФРА-М : Весь Мир, 2000. — Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/11690.
6. Прогнозирование [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/~книги/Лопатников/Прогнозирование>.
7. Социальное прогнозирование [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://kurs.ido.tpu.ru/courses/metods_soc_work/tema9.html.
8. Ланских А. Н. Стратегия развития сферы услуг высшего профессионального образования на основе инновационно-ориентированного прогнозирования : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / А. Н. Ланских. — М., 2012. — С. 27.
9. Основы методологии «Форсайт» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kylbakov.ru/page110/page190/index.html>.
10. Irina Bujor. Applying Foresight Methodology to the Romanian Higher Education System [Электронный ресурс] / Irina Bujor, Ozcan Saritas, Campbell Warden. — Режим доступа: https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.t-pot.eu%2Fhok%2F05_Applying%2520Foresight%2520Methodology%2520to%2520the%2520Romanian%2520Higher%2520Education.pptx&ei=by_pUrXiFOae7AaSSIDgCQ&usq=AFQjCNECQungeFcI8WJqn8BRXQEZhrTo_w&bvm=bv.60157871,d.ZGU&cad=rjt.
11. Бардычев В. И. Формирование стратегии на основе сценарного планирования деятельности фирмы в условиях неопределенности [Электронный ресурс] / В. И. Бардычев, М. В. Евтюхова. — Режим доступа: http://www.ieay.ru/nauch/sc_article/2010/11/Barduchev.shtml.
12. Tryggvi Thayer. Foresight and educational planning: Engaging stakeholders to construct preferred future [Электронный ресурс] / Thayer Tryggvi. — Режим доступа: <http://www.education4site.org/blog/2012/foresight-and-educational-planning-engaging-stakeholder-to-construct-preffered-futures>.
13. Foresight 2020 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.kansasregents.org/foresight_2020.
14. Майлс Й. Форсайт в области нанотехнологий: как исследовать сферу занятости и профессиональной компетенции? / Й. Майлс // Форсайт. — 2010. — Т. 4, № 1. — С. 21.
15. Итоги Форсайт-Флота 2013: Участники разработали 10 карт будущего [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.r-u-s.org/cgi-bin/news/view.cgi?news=645>.

16. Ефимов В. С. Форсайт высшей школы России: новые миссии и функции, перспективные технологии и форматы деятельности [Электронный ресурс] / В. С. Ефимов, А. В. Лаптева, В. А. Дадашева. — Режим доступа: <http://www.ecsocman.hse.ru/data/2013/01/10/1251404588/2012-3-2.pdf>.
17. Форсайт в Україні [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.uinteikiev.ua/foresight/ua/ua_foresight.php.
18. Ефимов В. С. Форсайт высшей школы России — 2030: базовый сценарий — «конверсия» высшей школы / В. С. Ефимов // Университет. управление. — 2013. — № 3 (85). — С. 6–9.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ: РОЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Шевченко Л. С.

Обоснована роль прогнозирования высшего образования в стратегическом управлении университетами. Охарактеризованы процедура и методы Форсайт-исследований. Определены проблемы встраивания Форсайта в систему стратегического управления университетом.

Ключевые слова: *высшее образование, университет, стратегическое управление университетом, прогнозирование высшего образования, Форсайт.*

STRATEGIC MANAGEMENT OF UNIVERSITY: THE ROLE OF FORECASTING OF HIGHER EDUCATION

Shevchenko L. S.

The role of forecasting of higher education in strategic management of universities is proved. The procedure and methods of Foresight researches are described. The problems of embedding of Foresight in strategic management of university are identified.

Key words: *higher education, university, university strategic management, forecasting of higher education, Foresight.*