УДК 351:354

Доцільність використання методології форсайту при розробці Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр.

Т.А. КРАВЧЕНКО

Класичний приватний університет, м. Запоріжжя, Україна,
E-mail: Tatyana_Kravchenko@ukr.net

Авторське резюме

У статті розкрито сутність та особливості методології форсайту, окреслена його роль та визначено характерні риси і відмінності від інших інструментів вивчення майбутнього. Встановлено, що форсайт дозволяє не лише спрогнозувати майбутнє, але й скоригувати його відповідно до поставлених цілей, залучаючи широке коло фахівців, а також громадськість та спираючись на новітні наукові розробки. Обґрунтовано доцільність використання методології форсайту при розробці Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр.

Ключові слова: форсайт, стратегічне планування, прогнозування, соціально-економічний розвиток, державне управління

Expediency of the use of foresight methods in the development of Unified complex strategy of agriculture and rural area development for the years 2015-2020

T.A. KRAVCHENKO

Classic private university, Zaporizhia, Ukraine,
E-mail: Tatyana_Kravchenko@ukr.net

Abstract

In the Article the essence and peculiarities of foresight methods have been revealed, the role thereof has been described, and characteristic features and differences from other instruments of study of the future have been determined. It has been established that foresight allows not only to forecast the future but also to adjust it in accordance with the set goals, attracting the wide range of specialists and public, relying on the latest research. Expediency of the use of foresight methods in the development of unified complex strategy of agriculture and rural area development for the years 2015-2020 has been substantiated.

Key words: foresight, strategic planning, forecasting, social and economic development, public administration.

Постановка проблеми. Науковці й практики вже дійшли згоди щодо того, що стратегічне управління є процесом передбачення майбутнього шляхом створення та реалізації стратегії, однак способи, методи та інструментарій побудови й реалізації стратегії залишаються дискусійними. Розробка й використання концепції форсайту безпосередньо пов'язані із сучасними вимогами до стратегічного управління. Методи, які використовуються в проектах і отрима-

ли загальну назву форсайт (з англійської foresight – «передбачення»), зарекомендували себе як найефективніший інструмент вибору пріоритетів у сфері науки й технологій, а пізніше і значно ширшого кола проблем соціально-економічного розвитку.

Швидкоплинність змін посилює конкуренцію і ставить перед керівниками різних рівнів необхідність стратегічного мислення та підвищення гнучкості державного стратегічного планування

© Т.А. Кравченко, 2015

подальшого розвитку суспільства. Знати рушійні сили майбутнього – означає отримати можливість не лише розвивати ті перспективні напрями, які можуть дати найбільший ефект, але й впливати на формування нових тенденцій. Отже, актуальним питанням української науки й практики в цей час є пошук і застосування нових ефективних інструментів стратегічного планування й управління в контексті суспільних трансформацій, що відбуваються в державі. Безперечно, що ефективною є лише та державна політика, яка може правильно оцінювати сьогодення, вміло використовувати політичний досвід та передбачати можливі наслідки рішень, що приймаються.

Аналіз досліджень та публікацій. Для пострадянського простору термін «форсайт» залишається відносно новим. Технології форсайту як прогресивній філософії проектування майбутнього присвячено в Україні невелику кількість праць. Серед робіт українських учених, які проводять дослідження за цією тематикою, варто відзначити праці Л. Федулової, Т. Кваши, В. Осипова, М. Бойкової, Н. Гапоненко, Н. Маренкова.

Проблемні питання щодо розробки державного стратегічного планування та реалізації державно-управлінських рішень розглядали такі вчені, як О. Амосов, В. Бакуменко, А. Дегтяр, Н. Нижник, Г. Одінцова та ін. Окремі аспекти політичного прогнозування розглядалися у працях В. Горбатенко, І. Зварича, М. Розумного та ін. Соціально-економічне прогнозування було предметом досліджень таких авторів, як Є. Бойко, М. Мінченко, В. Олефір, Л. Чижев, О. Черняк та ін. Методи економічного прогнозування досліджувалися такими вченими, як В. Геєць, С. Глівенко, Б. Грабовецький, А. Єріна, Т. Клебанова та ін. Технологічне прогнозування розглядалось у працях М. Згуровського, Б. Малицького, О. Поповича та ін. Разом із тим, форсайт, як і багато інших модних концептів, що прийшли з-за кордону, залишається не до кінця дослідженим, що, безумовно, впливає на можливість його застосування в умовах розвитку української науки. Про-

довжуються наукові суперечки щодо відмінностей між форсайтом і стратегічним плануванням та прогнозуванням майбутнього. А відтак розгляд питання щодо особливостей використання методології форсайту потребує більш ґрунтовного опрацювання й зумовлює актуальність та своєчасність виконання такого дослідження, зокрема в обґрунтуванні доцільності використання цієї методології при розробці Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр.

Метою дослідження є аналіз ролі та особливостей методології форсайту, а також оцінка можливостей його застосування при розробці Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр.

Виклад основного матеріалу. Можливість прийняття результативних та оптимальних управлінських рішень зумовлюється кількістю та якістю інформації про майбутній стан об'єкта управління, перебіг його процесів і ймовірну його реакцію на використання того чи іншого інструменту управлінського впливу. Враховуючи необхідність своєчасного прийняття державно-управлінських рішень і залежність якості обґрунтування вибору найкращого його варіанта від часу, відведеного на його розробку, науково-практичне прогнозування може стати тим інструментом, використання якого дозволить підвищити якість обґрунтування та розробки державно-управлінських рішень і забезпечити своєчасність їх реалізації. У зв'язку з цим питання використання прогнозування при розробці та реалізації управлінських рішень у сфері державного управління потребує наукового розгляду [1].

Фахівці слушно зауважують, що прогнозування в державній політиці – це не довільні припущення чи робочі гіпотези, а складна науково-дослідна діяльність, що охоплює всебічний аналіз наявних тенденцій; варіантне передбачення розвитку подій; оцінку наслідків планованих рішень; обґрунтування напрямів

державного (галузевого, інституційного) розвитку. Чим вищий рівень науковості прогнозів, тим вони якісніші, а державне планування та управління загалом – результативніші. Лише на основі достовірних, науково обґрунтованих прогнозів результати державної політики максимально збігатимуться з її генеральним задумом і стратегічними цілями. Попри свою ймовірнісну сутність, прогнозування є раціональним процесом, заснованим на чітких методологічних засадах (принципах) [2]

На сучасному етапі державотворення технологія прогнозування соціально-економічного розвитку повинна бути кардинально змінена. Екстраполяція минулих тенденцій не повинна домінувати при формуванні планів майбутнього. Завдання полягає в переломі сформованих тенденцій, подоланні рецесії та в ініціюванні економічного зростання. У сформованих умовах прогноз повинен визначатися сполученням наявних можливостей та бажаних результатів. Для цього він повинен починатися з формулювання чітких цілей розвитку на задану перспективу й інвентаризації існуючих ресурсів, що можуть бути задіяні завдяки створенню відповідних макро-економічних умов і мір державного регулювання.

В цей час, незважаючи на особливо важливу роль стратегічного планування в державних органах управління, що приймають рішення, лише обмежене коло експертів бере участь у практичному застосуванні цієї методології та розуміє, яким чином можна використовувати результати цієї роботи. Разом з тим застосування сучасної методології планування є однією з можливостей державних органів залучити ділові та наукові кола в процес вироблення стратегічних рішень, що стосуються перспектив соціально-економічного розвитку держави. Для того, щоб процес визначення пріоритетів розвитку був ефективний, він повинен проводитись на двох рівнях: інституційному й стратегічному. На інституційному рівні важливу роль відіграють ради з питань політики, але їхніх зусиль може виявитися недостатньо

для розробки комплексної горизонтальної політики заохочення інновацій для стійкого економічного зростання.

В розвинутих країнах одним з найбільш ефективних інструментів визначення стратегічних перспектив інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних зробити максимально позитивний вплив на економіку й суспільство в довгостроковій перспективі, є методологія форсайт, що активно застосовується на всіх рівнях – від корпоративного до національного.

На сьогодні ще немає єдиного визначення цьому поняттю. Для прикладу коротко наведемо два визначення із запропонованих найбільш впливовими європейськими організаціями і експертами, що займаються форсайтом. Форсайт – сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку: можливі варіанти розвитку економіки, промисловості, суспільства в десяти – двадцятирічній перспективі (UNIDO – United Nations Industrial Development Organization – Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) [3].

Форсайт – це систематичний, спільний процес побудови бачення майбутнього, націлений на підвищення якості прийнятих на цей момент рішень і прискорення спільних дій. Ідеологія форсайту походить від конвергенції тенденцій сучасних розробок у галузі політичного, стратегічного аналізу й прогнозування (EU FOREN Guide) [4, ст. V].

На основі наведених визначень, а також тих, які можна знайти в літературі, можна ідентифікувати основні елементи, що відображають суть форсайту. Це: 1) взаємодія науки, технології та суспільства не лише як мислення, розмірковування про майбутнє, а як дискусія про нього і його творення; 2) здійснення більш ефективного вибору за умови припущення існування різних варіантів майбутнього; 3) конфронтація зроблених висновків щодо розвитку науки й технології з громадською думкою для того, щоб запропоновані наукою можливості впровадження рішень відповідали суспільним потребам. Основною метою форсайту є підтримка прийняття стра-

тегічних рішень шляхом підготовки й створення альтернативних сценаріїв розвитку, у яких кожен варіант майбутнього залежить від рішень, які приймаються сьогодні.

Саме форсайт універсально інтегрує інструменти науково-технологічної та соціально-економічної політики, що дозволяє визначити проривні напрями («стріли») модернізації за видами економічної діяльності, які забезпечують зростання конкурентоспроможності економіки й досягнення максимального синергетичного ефекту від використання накопиченого потенціалу [5]. При цьому метою національних програм форсайту зазвичай є опис імовірних тенденцій соціально-економічного й технологічного розвитку на довгострокову перспективу та досягнення консенсусу між державою, бізнесом і суспільством за стратегічними напрямками національного розвитку, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності країни й вирішення найбільш важливих соціально-економічних проблем.

У більшості випадків форсайт може переслідувати такі цілі: 1) оцінка розвитку конкретного науково-технічного напрямку (передбачає розробку «технологічної карти»); 2) оцінка перспектив сфери науки й технологій (розподіл ресурсів на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)); 3) оцінка перспектив науково-технологічного розвитку в соціально-економічному контексті (прийняття стратегічних рішень на макрорівні). Саме форсайт дозволяє зібрати необхідну для прийняття рішень інформацію про стан і напрямки фінансованих державою НДДКР; створити нову культуру взаємодії між наукою і бізнесом; визначити ресурси, необхідні для досягнення поставлених завдань. Ще одна відмінна риса нового підходу – визначення не конкретних технологій, а напрямків розвитку (рамкових умов), багатоваріантність сценаріїв, безперервність етапів програми «Форсайт» за часом.

Принциповою відмінністю методології форсайту є його спрямованість не лише на визначення перспектив розвит-

ку, але й прагнення створити майбутнє, яке б достатньо відповідало прогнозу. Для цього у форсайті особлива увага приділяється: оцінці потреб і перспектив розвитку суспільства й галузей економіки; визначенню перспектив розвитку нинішніх і виникнення нових ринків внаслідок технологічних проривів; виявленню перспективних технологій з найвищим інноваційним потенціалом; вибору стратегічних пріоритетів державної підтримки науки для підвищення конкурентоздатності галузей економіки й прискорення економічного зростання [6].

Методологія форсайту увібрала в себе десятки традиційних і досить нових експертних методів, серед яких: розробка майбутнього (Futures Workshops); аналіз глобальних трендів (Megatrend Analysis); мультикритерійний аналіз (Multicriteria Analysis); аналіз взаємних впливів (Cross-Impact Analysis); СВOT-аналіз (SWOT Analysis); екстраполяція трендів (Trend Extrapolation); картування технологій (Technology Roadmapping); картування стейкхолдерів (Stakeholder Mapping); суспільні панелі (Citizens Panels); моделювання та симуляція (Modelling and simulation); сценарування (Scenarios); зворотне сценарування (Backcasting); мозкові штурми (Brainstorming); експертні панелі (Expert Panels); метод Дельфі (Delphi); виділення ключових технологій (Key Technologies); випробовування (Essays); ігри (Gaming); огляд джерел (Literature Review); сканування джерел (Environmental Scanning); бібліографічний аналіз (Bibliometrical analysis) та ін. [7]. При цьому відбувається постійне вдосконалення методів, що забезпечує обґрунтованість результатів форсайту.

Отже, за своєю сутністю методологія форсайтних досліджень носить комплексний характер, є цілим арсеналом методів, створює фундамент формування не лише інноваційно-інвестиційної, а й соціально-економічної політики. Форсайт розглядається як методологічна основа оцінювання довгострокових перспектив науки, технологій, економіки й суспільства з метою визначення стратегічних

напрямів досліджень та нових технологій, що здатні принести найбільші соціально-економічні блага [8].

Прикладом українського прогнозу, зробленого за форсайт-технологією, є «Людський капітал України-2025», виконаний у 2012 р. широким колом експертів, підприємців, менеджерів [9].

Міністерство аграрної політики та продовольства України ініціювало роботу над розробкою проекту Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства й сільських територій в Україні на 2015–2020 рр. (далі – Стратегія) [10]. Передбачається, що розробка цієї Стратегії дозволить вирішити реальні потреби галузі за допомогою всеохопного процесу консультацій із зацікавленими сторонами, зокрема представниками громадянського суспільства й бізнесу та донорами. Загальна мета Стратегії визначена як підвищення конкурентоздатності сільського господарства й сприяння розвитку сільських територій на сталій основі відповідно до стандартів ЄС і міжнародних стандартів.

Детальний аналіз особливостей нових методів планування та прогнозування показує, що зорієнтована на конкретні дії спрямованість форсайту є головною рисою, що відрізняє методологію форсайту від прогнозування, і це пояснює, чому форсайт може стати важливим інструментом нової політики в агропромисловому комплексі, а також, зокрема, під час розробки Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр. Адже форсайт припускає обов'язкову активність його учасників з метою: 1) вийти на краще загальне розуміння бажаних і можливих варіантів бачення майбутнього; 2) забезпечити участь і мережне співробітництво між різними суб'єктами, що беруть участь у реалізації такого бачення.

Крім того, відмінною рисою форсайту від відомих нині інструментів наукового передбачення є врахування участі багатьох зацікавлених верств громадянського суспільства не лише в формуванні майбутньої картини, але

й в активній реалізації ними ж передвіщених змін. Форсайт більшою мірою, ніж прогнозування визнає схоластику як характерну рису розвитку суспільства і, як наслідок, не орієнтований на однозначний розрахунок майбутнього, а передбачає його ймовірно, сценарно, варіабельно, що отримало назву «зондування» майбутнього. А також форсайт відрізняється від прогнозування тим, що більше спирається на експертні судження й оцінки, а не лише на розрахунки фахівців, причому співтовариства експертів у цьому випадку принципово ширші за те, що у прогнозуванні називається «групами фахівців». Ця особливість форсайту отримала назву «широкий формат участі». Якщо прогнозування – це завершений акт, то форсайт принципово «процесуальний», це передусім процес, і цінність має не лише продукт (документ, в нашому дослідженні – Стратегія), але й сама система взаємодії експертних співтовариств, що беруть участь у процесі. На відміну від прогнозу, форсайт має принципово вищий рівень відкритості, він іманентно фокусується на взаємодії, спілкуванні, максимальному поширенні ідей у соціальному середовищі. Крім того, форсайт поєднує розрахунок ймовірного майбутнього з активним впливом на нього. З цього погляду прогнозування оперує майбутнім само по собі, безвідносно до діяльності людей, тобто як чимось об'єктивним, форсайт же розглядає майбутнє в системі людської діяльності, спрямованої на його формування. Він вартий витрачених зусиль лише в тому випадку, коли супроводжується подальшими діями відповідно до отриманих результатів стратегічного передбачення [11].

Отже, основним чинником доцільності застосування форсайту в процесі розробки та реалізації Стратегії є процесуальність, більш широкий формат участі соціальних груп, більша відкритість та ймовірність впливу учасників на варіанти майбутнього. Форсайт виходить із варіантів можливого майбутнього, які можуть наступити за виконання певних умов: правильного визначення сценаріїв

розвитку, досягнення консенсусу щодо вибору того чи іншого бажаного сценарію, вжитих заходів із його реалізації.

Слушно наголошують вчені, що перевагою моделі проведення форсайту також є і побудова її на приватно-державному партнерстві. Тож для формулювання політики в низці галузей (зокрема, і в аграрній) поєднуються центральна влада, корпорації та регіони, за допомогою чого узгоджуються та сполучаються: державна політика у певній (аграрній) сфері, регіональний розвиток і корпоративні стратегії. Іншою перевагою такого прогнозування є те, що методологія форсайту робить предметом аналізу й передбачення повний цикл розгортання технології (від задуму до утилізації і реінвестування коштів) [12].

Методологія форсайту також дасть можливість створити нову культуру взаємодії між вченими та бізнесом; визначити ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей Стратегії. Застосування сучасних інструментів форсайту дасть змогу визначити найбільш сприятливу модель реалізації вибраних пріоритетів Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства й сільських територій в Україні на 2015–2020 рр., зокрема в таких:

- наближення законодавства України в агропромисловому комплексі до законодавства ЄС;
- дерегуляція в агропромисловому комплексі;
- чинники виробництва в агропромисловому комплексі;
- розвиток аграрної політики у сфері науки, освіти та інновацій;
- управління виробництвом і ринком в АПК;
- державна підтримка та оподаткування у сфері сільського господарства;
- розвиток сільських територій;
- управління ресурсами в сільському господарстві.

Іншою важливою причиною доцільності активного застосування форсайт-методології у цьому процесі є створення належного організаційно-економічного й нормативно-правового забезпечення для досягнення загальної мети Стратегії:

підвищення конкурентоздатності сільського господарства і сприяння розвитку сільських територій на сталій основі відповідно до стандартів ЄС і міжнародних стандартів.

Ефективність застосування методології форсайту при розробці Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр. буде залежати від широкої участі різних зацікавлених та компетентних сторін, зокрема органів державної влади, урядових установ, органів місцевого самоврядування, аграріїв, бізнесових кіл, промисловців, наукових та освітніх організацій, а також громадськості. Так, для комплексної оцінки проекту Стратегії планується сформувати робочі групи експертів із представників зацікавлених сторін відповідно до визначених пріоритетів. Тож форсайт покращує стратегічне управління не лише за допомогою конкретних продуктів, але й за рахунок участі стейкхолдерів у процесі форсайту. Також застосування методології форсайту може спрямовувати увагу політиків на соціально-політичні ризики, що виникають, та виявити небажані наслідки. Це стає особливо важливим у міру ускладнення цих ризиків, з якими на часі стикається наше суспільство. Це все дозволить прийняти більш обґрунтоване політичне рішення щодо бачення стратегії розвитку сільського господарства й сільських територій в Україні на 2015–2020 рр.

Отже, знання майбутнього шляху розвитку сільського господарства та сільських територій дає змогу уникати значних непродуктивних витрат на неперспективні напрями розвитку та взаємоузгодження різнотехнологічних засобів у загальнодержавному та європейському (світовому) просторі. При цьому за рахунок усвідомленого, заздалегідь зробленого вибору стосовно напрямку вкладання поточних інвестицій, в умовах обмежених фінансових і кадрових ресурсів України зазначений оптимізований вибір слід розглядати як додаткове ресурсне джерело не лише розвитку сільського господарства та сільських територій у кризовий період,

а й прискорення їх розвитку внаслідок збільшення масовості технологій.

Потенціал застосування форсайту в стратегічному плануванні розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр. досить високий. По-перше, є інфраструктура наукових центрів та інститутів в межах НАН України і безліч незалежних аналітичних центрів. По-друге, широке публічне обговорення сценаріїв бажаного майбутнього сприятиме активізації інститутів громадянського суспільства, залучаючи їх до процесу спільного формування Єдиної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр. [10]. По-третє, наявність зарубіжного досвіду та методологічної бази значно полегшує процес впровадження і застосування цієї практики.

Висновки. Тенденції розвитку сучасного суспільства дають можливість висунути гіпотезу про те, що у найближчій перспективі відбудеться динамічне злиття в єдиний науково-технологічний простір найбільш прогресивних галузей знань, пов'язаних з вивченням молекулярної природи речовини (нано), природи життя (біо), природи розуму (когні) і процесів інформаційного обміну (інфо). Враховуючи темпи розгортання вказаного процесу, стратегічного значення набуває розробка адекватного вимогам часу та адаптованого до ризиків науко-

во-технологічного сценарію розвитку національної економіки загалом та її агропромислового підкомплексу зокрема. Передовою технологією для формування такого сценарію може служити форсайт, що поступово витісняє класичні методи прогнозування завдяки більш досконалій методологічній базі, системності процесу, довготривалому періоду прогнозу, залученню максимальної кількості експертів бізнесу, наукової спільноти та влади до формування образу майбутнього.

А одна з головних умов успішного використання цієї методології – це готовність суспільства (адміністративного апарату, керівників компаній, окремих фахівців, громадськості) спільно оцінити довгострокові перспективи розвитку країни, відволікаючись від короткострокових кон'юнктурних моментів. Здатність держави удосконалювати координацію різних заходів політики, спрямованих на досягнення довгострокових цілей, стає найважливішим чинником, необхідним для забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковому плані й економічному зростанні. Погоджені на широкій основі національні пріоритети, викладені у формі стратегічних, довгострокових заходів політики, полегшують завдання координації, забезпечуючи консенсус і взаєморозуміння усіх зацікавлених сторін.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бабаєв В. Ю. Обґрунтування прийняття державно-управлінських рішень на основі прогнозування / В. Ю. Бабаєв // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – № 1. – С. 29–37.
2. Дегтяр А. О. Управлінські рішення в органах державної влади : [монографія] / А. О. Дегтяр, В. Ю. Степанов, С. В. Тарабан ; за заг. ред. А. О. Дегтяра. – Х. : С.А.М., 2010. – 276 с.
3. United Nations Industrial Development Organization. Technology Foresight Initiative. Text book. 2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unido.org/foresight/registration/dokums_raw/volume1_unido_tf_manual.pdf.
4. A Practical Guide to Regional Foresight. Published by the European Communities. FOREN (2001) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>.
5. Климова Н. В. Интеграция технологии форсайта и цикличности развития экономики / Н. В. Климова // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2012. – №1(5). – Том 1. – С. 209–213.
6. Познанский В. И. Форсайт - важнейший инструмент инновационной экономики / В. И. Познанский // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2012. – Випуск 2. – Том 1. – С. 168–171.
7. Кірнос І. О. Форсайт як інструмент державного стратегічного планування / І. О. Кірнос // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 31–37.

8. Комеліна О. В. Сучасні методи визначення пріоритетів інноваційно-інвестиційної діяльності на державному та регіональному рівнях // Бізнес Інформ. – 2011. – №6. – С. 36–39.
9. Людський капітал України-2025. Підсумки форсайту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/op-manage/18307/lyudskij-kapital-ukrajini-2025-pidsumki-forsajtu>.
10. Сайт Міністерство аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/node/16025>.
11. Крымова Э. И. Форсайт как политическая коммуникативная технология / Э.И. Крымова // Известия Алтайского государственного университета. – 2009. – № 4 (64). – С. 297–300.
12. Федулова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2008. – № 4. – С. 124–138.

REFERENCES:

1. Babayev V. Yu. Obgruntuvannya pryynyattya derzhavno-upravlins'kykh rishen' na osnovi prohnouzuvannya (Justification adoption of managerial decisions based on prediction) // *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*. – 2011. – № 1. – P. 29–37.
2. Dyehtyar A. O. Upravlins'ki rishennya v orhanakh derzhavnoyi vlady (Management decisions in government). – Kh. : S.A.M., 2010. – 276 p.
3. United Nations Industrial Development Organization. Technology Foresight Initiative. Text book. 2004. – Mode of access: https://www.unido.org/foresight/registration/dokums_raw/volume1_unido_tf_manual.pdf.
4. A Practical Guide to Regional Foresight. Published by the European Communities. FOREN (2001) – Mode of access: <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>.
5. Klimova N. V. Integratsiya tehnologii forsayta i tsiklichnosti razvitiya ekonomiki (Integration of technology foresight and cyclical development of the economy) // *Byuleten Mizhnarodnogo Nobelivskogo ekonomIchnogo forumu*, 2012. – №1(5). – Vol. 1. – P. 209–213.
6. Poznansky V. Y. Forsayt - vazhneyshyy ynstrument ynnovatsyonnoy ekonomiky (Foresight - a key tool of innovative Economy) // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*, 2012. – Vypusk 2. – Vol. 1. – P. 168–171.
7. Kirnos I. O. Forsayt yak instrument derzhavnoho stratehichnoho planuvannya (Forsythe as an instrument of state strategic planning) // *Innovatsiyna ekonomika*. – 2013. – № 6. – P. 31–37.
8. Komelina O. V. Suchasni metody vyznachennya priorytetiv innovatsiyno-investytsiynoy diyal'nosti na derzhavnomu ta rehional'nomu rivnyakh (Modern methods of prioritizing innovation and investment at national and regional levels) // *Biznes Inform*. – 2011. – №6. – P. 36–39.
9. Lyuds'ky kapital Ukrayiny 2025. Pidsumky forsaytu (Human Capital Ukraine 2025. Results of Forsyth). – Mode of access: <http://innovations.com.ua/ua/articles/op-manage/18307/lyudskij-kapital-ukrajini-2025-pidsumki-forsajtu>.
10. Sayt Ministerstvo ahrarnoyi polityky ta prodovol'stva Ukrayiny (Site Ministry of Agriculture and Food of Ukraine). – Mode of access: <http://minagro.gov.ua/node/16025>.
11. Kryimova E. I. Forsayt kak politicheskaya kommunikativnaya tehnologiya (Foresight as a political communication technologies) // *Izvestiya Altayskogo gosudarstvennogo universiteta*. – 2009. – № 4 (64). – P. 297–300.
12. Fedulova L. I. Forsayt: suchasna metodolohiya tekhnolohichnoho prohnouzuvannya (Forsyth: modern technological forecasting methodology.) // *Ekonomika i prohnouzuvannya*. – 2008. – № 4. – P. 124–138.

Кравченко Тетяна Анатоліївна – доктор наук з державного управління, професор
Класичний приватний університет
Адреса: 69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70-Б
E-mail: Tatyana_Kravchenko@ukr.net

Kravchenko Tatiana Anatoliivna – doctor of public administration, Full Prof.
Classic private university
Address: 70-B, Zhukovs'kyj Str., Zaporizhia, 69002, Ukraine
E-mail: Tatyana_Kravchenko@ukr.net