

## РЕАЛІЗАЦІЯ ФОРСАЙТ-ПРОЄКТІВ В СТРАТЕГУВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

*Лариса Ємельяненко<sup>1</sup>, Михайло Таран<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Доктор економічних наук, доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна, e-mail: YemelnenkoL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6611-5228>

<sup>2</sup>Аспірант кафедри економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: TaranMA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8581-6414>

### IMPLEMENTATION OF FORESIGHT PROJECTS IN THE STRATEGY OF ECONOMIC DEVELOPMENT ON THE NATIONAL AND REGIONAL LEVELS

*Larysa Yemelianenko<sup>1</sup>, Mykhailo Taran<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Associate professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, e-mail: YemelnenkoL@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6611-5228>

<sup>2</sup>Postgraduate student of the Department of Economics and Finance, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: TaranMA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8581-6414>

**Анотація.** В статті розглянуто можливості стратегування економічного розвитку країни в умовах невизначеності, спричинених викликами глобального характеру, загрозами суспільних трансформації та особливостями дестабілізації розвитку національної економіки. Метою дослідження є теоретико-методологічного та концептуальне підґрунтя ідентифікації специфіки форсайту в стратегуванні економічного розвитку на основі компаративного аналізу закордонного досвіду реалізації форсайт-проєктів на національному та регіональному рівнях для визначення перспектив його імплементації в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. Предмет авторського дослідження базується на детерміновані таких наукових категорій як економічний розвиток, стратегування, форсайт, дослідження яких доцільно здійснювати в контексті їх взаємозв'язку та взаємозалежності, оскільки вони наразі об'єктивно постають нерозривними. Комплексним інструментарієм проведеного дослідження є система загальнонаукових підходів і методів: монографічний; діалектичний; системний, компаративний аналіз; структурно-функціональний; абстрактно-логічний; узагальнення. Систематизовано теоретико-методологічні основи та сформовано концептуальне підґрунтя ідентифікації специфіки інструментарію форсайту в стратегуванні економічного розвитку держави. Здійснено компаративний аналіз закордонного досвіду реалізації форсайт-проєктів для виявлення стратегічних ініціатив економічного розвитку на національному та регіональному рівнях. Встановлено європейські стандарти інституалізації стратегування та форсайт-проєктування. Досліджено вітчизняну практику та визначено національні особливості реалізації форсайт-проєктів на національному та регіональному рівнях в Україні. Виявлено, що стратегічний форсайт стає важливим інструментом для довгострокового планування та прийняття рішень у контексті соціально-економічних та політичних змін. Доведено, що досвід європейських країн може бути адаптований для України, яка стоїть перед викликами відновлення після війни та інтеграції до ЄС. Впровадження форсайту на різних рівнях стратегічного управління в Україні може сприяти відновленню та підвищенню стійкості економічного розвитку. Обґрунтовано доцільність запровадження форсайту як інноваційного механізму проєктування майбутнього, інституалізації та стратегічної координації зусиль влади, бізнесу та громадськості.

**Ключові слова:** управління, стратегування, форсайт, економічний розвиток, форсайт-проєкти, стратегічне партнерство, інституалізація.

**Формул:** 0, **рис.:** 0, **табл.:** 3, **бібл.:** 37

**Abstract.** The article examines the possibilities of strategizing the country's economic development in conditions of uncertainty caused by challenges of a global nature, threats of social transformation and features of destabilization of the development of the national economy. The purpose of the research is the theoretical-methodological and conceptual basis for the identification of the specifics of the foresight in the strategizing of economic development based on a comparative analysis of foreign experience in the implementation of foresight projects at the national and regional levels to determine the prospects of its implementation in Ukraine in the context of European integration processes. The subject of the author's research is based on the deterministic of such scientific categories as economic development, strategizing, and foresight, the research of which is expedient to be carried out in the context of their interconnection and interdependence, since they are now objectively inseparable. The comprehensive toolkit of the conducted research is a system of general scientific approaches and methods: monographic; dialectical; systematic, comparative analysis; structural and functional; abstract-logical; generalization. The theoretical and methodological foundations were

*systematized and the conceptual basis for identifying the specifics of the foresight toolkit in strategizing the economic development of the state was formed. A comparative analysis of foreign experience in the implementation of foresight projects was carried out to identify strategic initiatives of economic development at the national and regional levels. European standards for the institutionalization of strategizing and foresight design have been established. The domestic practice was studied and the national peculiarities of the implementation of foresight projects at the national and regional levels in Ukraine were determined. It was found that strategic foresight becomes an important tool for long-term planning and decision-making in the context of socio-economic and political changes. It has been proven that the experience of European countries can be adapted for Ukraine, which is facing the challenges of recovery after the war and integration into the EU. The introduction of foresight at different levels of strategic management in Ukraine can contribute to the restoration and increase of the sustainability of economic development. The expediency of introducing foresight as an innovative mechanism of future design, institutionalization and strategic coordination of the efforts of government, business and the public is justified.*

**Keywords:** management, strategic planning, foresight, economic development, foresight projects, strategic partnership, institutionalization.

**Formulas: 0; fig.: 0, tabl.: 3, bibl.: 37**

**Постановка проблеми.** У сучасних реаліях глобальних викликів та суспільних перетворень, які охоплюють всі сфери життєдіяльності людей, від інноваційно-технологічного до соціально-економічного розвитку, від формування до реалізації політики, форсайт постає ефективним інструментом стратегічного управління на всіх рівнях господарювання. Форсайт дозволяє не лише формувати майбутні сценарії розвитку, але й оцінювати ризики від можливих викликів, створювати та забезпечувати реалізацію дієвих стратегій, які забезпечують стійкість, гнучкість та результативність у прийнятті управлінських рішень. Для України, яка перебуває в умовах турбулентності та невизначеності суспільного розвитку внаслідок повномасштабного військового конфлікту, на етапі переосмислення перспектив відновлення національної економіки за стратегічним пріоритетом інтеграції в Європейський Союз, форсайт є інструментом у формуванні та реалізації політики, спрямованої на сталий розвиток регіонів. Особливої актуальності набуває проактивна участь України у європейських стратегічних ініціативах та інтеграційних процесах, що реально можливо забезпечити шляхом імплементації закордонного досвіду та адаптації його до реалій сьогодення, національних та регіональних особливостей стабілізації економічного розвитку в сучасних умовах глобальних викликів та трансформації конкурентного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зарубіжній науці та практиці

концепція стратегічного управління успішно застосовується в корпоративному і публічному управлінні, а дослідження процесів стратегування у науковій літературі здійснюється на мікро-, мезо- та макрорівні. Сучасні дослідження в галузі стратегування дозволяють виокремити ключові ознаки цього феномену на основі змістовного збагачення та визначення процедур його забезпечення. В наукових працях відомих закордонних науковців акцентовано увагу на: інтелектуальній основі та соціальному консенсусе в процесах реалізації стратегування [Starbuck, 1985; Starbuck, 2006]; унікальному характері стратегічних рішень на основі вибору дій в умовах невизначеності [Spender, 2015]; важливості ідентифікації змісту стратегічних змін в процесі прийняття управлінських рішень [Williamson, 1991]; визначальної ролі інформаційного забезпечення в гарантуванні критеріїв комплексності, різноплановості, горизонту стратегічного передбачення [Nickerson, Argyres, 2018]; чіткості реалізації ключових етапів-стадій процесу успішного стратегування [Hoglund, Holmgren, Martensson, Svardsten, 2018]; значущості стратегічного навчання в набутті професійних навичок результативного стратегування [Bryson, Georg, 2020]. Проте в Україні дослідженню процесу стратегування як основи управління економічним розвитком досі не було приділено належної уваги. Поступово покоління вчених розвивали як саму науку стратегування, так і її інструментарій, зокрема, форсайт-менеджмент.

Ідеології форсайту була сформована на основі еволюції наукових поглядів визнаних зарубіжних авторитетів, які визначали його специфіку: ідентифікували процес форсайту як систематичні спроби зазірнути у віддалене майбутнє науки, техніки, економіки та суспільства [Martin, 1995]; розглядали форсайт через призму сприйняття трендів у тривалій перспективі, якому притаманна систематичність дій в системі стратегічного управління [Heraud, Cuhls, 1999]; визначали форсайт як процес активного пізнання і створення майбутнього бачення [Becker, 1962; Becker, 1994]; вважали, що форсайт є системою методів експертної оцінки довгострокових перспектив інноваційного розвитку [Habegger, 2010]; підкреслювали ключовими моментами широкий спектр учасників форсайт-проектів і зв'язок результатів з політичним цілепокладанням в аналізованій сфері діяльності [Miles, Keenan, 2010], що прийнято усталеним трактуванням в країнах ЄС і використовується вченими в усьому світі. Науково-практичний інтерес являє ідея ідентифікації ключових векторів форсайту, яка запропонована авторитетною міжнародною організацією Foresight Group та представлена в форматі трикутника, який формується на базі елементів - обмірковування майбутнього, обговорення майбутнього та окреслення майбутнього [Foresight Group, 2016]. Ідеологія форсайту в країнах Європейського Союзу походить від конвергенції тенденцій сучасних розробок у галузі політичного, стратегічного аналізу й прогнозування [UNDP, 2023].

Серед сучасних українських доробків відомими є праці, які присвячені методології форсайту та інструментарію його використання. Більшість теоретиків та практиків форсайта розглядають його як своєрідну комбінацію «продукту» через прогнози, сценарії, пріоритети та «процесу» - на основі встановлення зв'язків між усіма зацікавленими сторонами [Смельяненко, 2008; Квітка, 2016; Федулова, 2008]. Форсайт входить у практику державного регулювання

національної економіки, що знайшло відображення в працях таких авторів як Н. Прямухіної [Прямухіна, 2015], О. Решетняк [Решетняк, 2015], А. Савченко [Савченко, 2014], М. Скрипниченко [Скрипниченко, 2021] та ін. Розробці та дослідженню форсайт-проектів в Україні присвячені дослідження таких вчених, як М. Згуровський [Згуровський, 2015], Т. Кваша [Кваша, 2010], М. Кизим [Кизим, 2010], Л. Шевченко [Шевченко, 2014] та ін.

Проте публікацій щодо висвітлення експертних форсайт-досліджень та можливого їх використання в Україні здійснено ще небагато. Разом з тим, аналіз науково-методичної літератури дозволяє констатувати посилення інтересу до питань використання інструментів форсайту для формування ефективних механізмів стратегування розвитком економіки та суспільства.

#### **Формулювання цілей статті.**

Метою дослідження є теоретико-методологічного та концептуального підґрунтя ідентифікації специфіки форсайту в стратегуванні економічного розвитку на основі компаративного аналізу закордонного досвіду реалізації форсайт-проектів на національному та регіональному рівнях для визначення перспектив його імплементації в Україні в контексті євроінтеграційних процесів.

Предмет авторського дослідження базується на детерміновані таких наукових категорій як економічний розвиток, стратегування, форсайт, дослідження яких доцільно здійснювати в контексті їх взаємозв'язку та взаємозалежності, оскільки вони наразі об'єктивно постають нерозривними.

Комплексним інструментарієм проведеного дослідження є система загальнонаукових підходів і методів: монографічний; діалектичний; системний, компаративний аналіз; структурно-функціональний; абстрактно-логічний; узагальнення.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сучасні процеси трансформації суспільного розвитку відбуваються в умовах невизначеності, збільшення кількості та масштабів

політичних і соціо-еколого-економічних конфліктів. Глобальний контекст суспільного розвитку змушує національні уряди вирішувати рівняння з кількома невідомими: досягати високої конкурентоспроможності та економічного зростання, одночасно забезпечуючи соціальну стабільність і сталий розвиток. Наукове усвідомлення природи сучасних трансформаційних викликів для прийняття ефективних управлінських рішень щодо формування державної політики є дуже важливим, оскільки подібні до теперішніх «поворотні пункти», «точки біфуркації», «загальні кризи» соціально-економічного розвитку можна спостерігати в історії багатьох країн.

Огляд наукової літератури підтверджує важливість формування системи комплексного, довгострокового бачення орієнтирів економічного розвитку як стратегічного пріоритету на загальнодержавному рівні, які поєднуються в рамках концепції стратегування.

Серед основних напрямів дослідження стратегічного управління в публічному секторі слід вказати:

— *перший напрям* визначають дослідження, присвячені розвитку загальної теоретичної та методологічної бази реалізації стратегічного підходу у публічному секторі, що знайшло відображення в наукових працях Т. Пойстера та Г.Стрейба [Poister, Streib, 1999], Дж. Брісона, Ф. Бері [Bryson, Berry, 2010];

— *другий напрям*, спрямований на дослідження ролі, змісту та завдань стратегічного управління в процесі визначення траєкторії розвитку економіки окремих країн. За таким напрямом слід зазначити праці Д. Атанасевича та Д. Алексіса [Atanasijevic, Aleksic, 2015], Т. Пойстера та Г.Стрейба [Poister, Streib, 1999];

— *третій напрям* поєднує праці, спрямовані на особливості розробки стратегій на рівні регіональному чи окремих органів публічного сектора А. Джонсена [Johnsen, 2016], Е. Каймаза, Ф. Акюнба [Caymaza, Akyonb, 2013], С.

Елбана та Р. Ендрю [Elbanna, Andrews, 2016].

Ми поділяємо думку науковців, які вважають доцільним розглядати процеси стратегування розглядаються у порівнянні з процесами економізації [Williams, Lewis, 2008]. Серед ключових переваг застосування стратегування слід вказати запровадження системного підходу до управління, що дозволяє пов'язати секторальні стратегії з базисними; забезпечення потужної аналітичної підтримки планування; ув'язка річних планів та бюджетів в рамках цілісного процесу, легітимізація концепції формування політики. Зазначені переваги перекриваю певні існуючі недоліки стратегування, серед яких формалізація, неточність оцінки ситуації, довгостроковий горизонт, кругозір виконавців [Starbuck, 1992].

Стратегування – це сукупність змістовних та організаційно-методичних положень та процедур, що регламентують та забезпечують процес розробки та реалізації стратегії певного рівня (загальнодержавної, регіональної, муніципальної, корпоративної).

Проте стратегічне управління як процес в Україні знаходиться в стані становлення. Чинні стратегії на національному, регіональному та місцевому рівні, як правило, не виконуються [Yemelienko, Zakharova, 2022, s. 25], що свідчить про недоліки та низький рівень операційної ефективності процесу стратегування. Завдання актуалізації та підвищення якості стратегування в Україні є першочерговим для визначення можливостей гармонізації та консолідації наявних економічних і соціальних ресурсів, збільшення швидкості реакції на глобальні зміни [Вишневський, 2021, с. 273].

В результаті проведеного критичного огляду праць авторитетних дослідників та професіоналів виявлено різноманіття тлумачення змісту форсайту та обґрунтовано його характерні ознаки, принципи, концептуальні засади щодо реалізації в системі державного управління.

Сучасні західні і вітчизняні науковці та професіонали-економісти констатують, що у широкому контексті «стратегічного, мислення», форсайт не є чимось екзотичним чи новим, а являє собою природну характеристику діяльності, пов'язаної зі стратегічним плануванням і розробкою політики, яка зазвичай здійснюється структурами влади або корпораціями.

Більшість теоретиків та практиків форсайта розглядають його як своєрідну комбінацію «продукту» (прогнози, сценарії, пріоритети) і «процесу» (встановлення зв'язків між усіма зацікавленими сторонами), що сприяє не тільки дослідженню майбутнього, але й досягненню консенсусу у суспільстві на базі планомірного діалогу між політиками, громадськістю, експертами, бізнесменами [Квітка, 2016].

На нашу думку, специфіка форсайту найкраще розкривається при протиставленні (vs) з іншими способами передбачення: формування сценаріїв майбутнього vs визначення трендів, закладених у минулому; стратегічне (на довгий період) планування подій vs перманентне реагування на поточні (у близькому майбутньому) події; усвідомлення пріоритетів розвитку vs оцінювання результатів критичних ситуацій, що вже сталися; інноваційні рішення, орієнтовані на віддалені наслідки, vs традиційні рішення, орієнтовані на близькі наслідки; випередження (запобігання) подіям vs реагування після подій (перебування в їхньому фарватері) [Yemeljanenko, Zakharova, 2022, с. 32].

Концепція Форсайту і практика її застосування формувалися протягом тривалого періоду. У 1960-х рр. була ініційована розробка основних методик досліджень майбутнього в США, а в 1970-ті рр. форсайт стали активно застосовувати в Японії. Але по-справжньому широке розповсюдження інструмент отримав в 1990-ті рр. спочатку в Західній Європі і Австралії, а потім і в країнах Східної і Південно-Східної Азії, Східної Європи, Латинської Америки.

Порівняльний аналіз форсайт-проектів США, Великобританії, Японії, Австрії, Швеції показав, що їх спільними рисами в даних країнах є залучення представників різних спільнот до обговорення та зіставлення довгострокових прогнозів, стратегій розвитку, вироблення комплексного бачення майбутнього і зіставлення шляхів його досягнення. Відмінності зводяться до того, що в міжнародній практиці вектор еволюції форсайта орієнтований на перехід від домінації позицій державного адміністрування до принципу взаємодії партнерів.

Форсайт передбачає процес взаємодії та співпраці представників бізнесу, наукового співтовариства, органів державної влади та громадянського суспільства, які намагаються прийти до консенсусу на основі розроблених фахівцями сценаріїв розвитку суспільства. Робота по реалізації форсайт-проекту може бути організована на декількох рівнях: міжнародному, національному, регіональному, корпоративному.

Зарубіжний досвід форсайту доводить позитивний його вплив на підвищення інформованості та ефективності прийняття стратегічних політичних рішень у різних сферах суспільного життя, формування спільного бачення майбутнього різними зацікавленими групами, а також посилення діалогу та залученості громадянського суспільства до процесу формування бажаного майбутнього [Скрипниченко, 2021].

Кожна країна адаптує форсайт до своїх національних потреб, але ключовими напрямками є технологічні інновації, сталий розвиток, охорона здоров'я та адаптація до соціальних і економічних змін.

Національні форсайт-проекти (через розроблені стратегії, програми) демонструють, як національні уряди використовують форсайт для довгострокового планування і досягнення економічного розвитку, впливаючи на різні аспекти суспільства і економіки та враховуючи глобальні тренди і внутрішні виклики (Табл.1). Форсайт-проекти на

національному рівні допомагають країнам передбачати довгострокові тенденції та створювати стратегії для стійкого розвитку. Вони охоплюють різні сфери — від технологій до соціальних змін, сприяючи

формуванню ефективних політик і адаптації до нових викликів. Імплементація таких проєктів в Україні може бути важливим кроком для забезпечення інноваційного та сталого розвитку.

**Таблиця 1. Досвід реалізації форсайт-проєктів: національний рівень**

Назва проєкту	Країна, рік	Опис	Результат
"Vision 2020"	Швеція, 1999 - 2020	Стратегія фокусується на перетворенні Швеції на передову знаннями економіку з акцентом на інновації та розвиток, на сталий розвиток	Підвищення інвестицій у науково-дослідні проєкти, розвиток інноваційних кластерів, поліпшення конкурентоспроможності на міжнародній арені
"German y 2020"	Німеччина 2000 - 2020	Стратегічна ініціатива зосереджена на підтримці технологічного прогресу, інновацій, сталого розвитку і підвищення економічної конкурентоспроможності	Розвиток технологічних інновацій, модернізація промислових процесів, підвищення екологічної ефективності
France Relance"	Франція, 2020 - 2022	План відновлення економіки Франції після пандемії COVID-19, спрямований на підтримку економічного зростання, інновацій та сталого розвитку через великі інвестиції у ключові сектори	Впровадження інвестицій у зелений перехід, підтримка малих і середніх підприємств, розвиток інфраструктури
"Innovati on Norway"	Норвегія, 2006 – теперіш-ній час	Стратегічна ініціатива підтримує інноваційні проєкти та технологічний розвиток у Норвегії, включаючи фінансування стартапів і інноваційних ініціатив	Збільшення інвестицій в інновації, підтримка технологічних стартапів, розвиток науково-дослідних проєктів
"Estonia n Digital Society Strategy"	Естонія, 2014 - 2020	Стратегія цифрового суспільства Естонії фокусується на розвитку цифрових технологій, електронного уряду та інноваційних рішень для покращення державного управління та економіки	Розвиток електронного уряду, покращення цифрових послуг, зростання інвестицій у технологічний сектор.
"Strategy for the National Economy 2030"	Польща, 2021 - 2030	Нова стратегія для національної економіки Польщі до 2030 року, зосереджена на сталому розвитку, інноваціях і підвищенні глобальної конкурентоспроможності.	Реалізація заходів для розвитку інфраструктури, підтримка нових технологій, покращення умов для бізнесу.
"Made in China 2025"	Китай, 2015 – теперіш-ній час	Ініціатива спрямована на модернізацію китайської промисловості та перехід до інноваційних технологій, зокрема у високих технологіях і виробництві	Зростання інвестицій у технологічні сектори, розвиток національних технологій і зменшення залежності від імпортованих технологій
"Japan 2020 Vision"	Японія, 1998 - 2020	"Japan 2020 Vision" була стратегією для відновлення економічного зростання Японії через інновації, технологічні вдосконалення і економічні реформи	Стимулювання економічного зростання, розвиток нових технологій, модернізація промислових секторів.
"India Vision 2020"	Індія, 1999 - 2020	"India Vision 2020" була націлена на перетворення Індії на економічно розвинену країну з високим рівнем життя через реформування економіки, інфраструктури та соціальної сфери.	Реформи в економічній політиці, розвиток технологій, покращення соціальної інфраструктури.

Джерело: сформовано авторами на основі [ECU, 2021; Foresight Group, 2016-2024; EFMN, 2009; EFP, 2023].

Форсайт-проекти на національному рівні сприяють прогнозуванню ключових технологічних і економічних тенденцій та розробці довгострокових стратегій розвитку. Такі країни, як Німеччина, Велика Британія, Фінляндія, Сінгапур, Канада та Японія, використовують форсайт для формування стійких стратегій економічного зростання, зокрема через інновації та нові технології. Імплементация подібних проєктів в Україні може допомогти підготувати економіку до глобальних викликів.

Національна модель форсайту залежить не тільки від ресурсних можливостей країн для організації досліджень. Визначальні ознаки моделі форсайту у більшій мірі залежать від цінностей суспільства, які можуть бути різними: домінування в світовій економіці, забезпечення випереджального розвитку окремих регіонів або спільнот, якість життя громадян тощо [Yemelienenko, Zakharova, 2022, с. 43].

Зарубіжні форсайт-проекти економічного розвитку на регіональному рівні демонструють різноманітність підходів і стратегій, орієнтованих на довгострокове планування та підготовку до майбутніх викликів. За останні десятиріччя в Європі були здійснені форсайт-проекти в наступних регіонах: Каталонія (автономна область Іспанії), Лімузин (регіон у Франції), Ломбардія (Італія), Уусімаа (Фінляндія), Мідленс (Великобританія), Центральна Македонія, Західно-угорський регіон, Баден-Вентемберг (Німеччина), Рейланд-Фальц (Німеччина) та ін. [Foresight Group, 2016]. Показовим є те, що форсайт-проекти на початку ХХІ ст. вже стосуються моделювання майбутнього для об'єднання країн. Зокрема, у 2004 – 2005 рр. був виконаний проєкт технологічного форсайту на 2015 – 2030 рр. для країн ЄС.

За результатами дослідження закордонного досвіду реалізації форсайт-проекти на регіональному рівні можуть суттєво впливати на економічний розвиток, забезпечуючи стратегії для сталого і інноваційного росту в різних сферах (Табл.2).

В Європі форсайт-дослідження було започатковано у 80-х роках минулого століття. На початку 90-х років насамперед Велика Британія та Німеччина, а потім і інші країни ЄС почали активно використовувати форсайти на національному рівні. Наразі країни Європи здебільшого проводять форсайт-дослідження за окремими, найбільш перспективними для конкретної країни напрямками та видами діяльності. Проте з 2000-х років у країнах ЄС активізувалася робота щодо науково-технічного прогнозування і наднаціонального рівня. Так, зокрема, на початку 2000-х років на рівні ЄС було розроблено п'ять проєктів для транснаціональних регіонів країн-учасниць: "ARGIBLUE", "FOR-RIS", "TEXTRANCE", "TRANCVISION", "UPGRADE" [Foresight Group, 2016].

Разом із поширенням форсайт-досліджень відбувається інституалізація форсайту. Наприкінці 80-х років минулого століття в Єврокомісії спочатку було створено спеціальний департамент із форсайту, а згодом – Institute of Technology Foresight у Севільї як інститут Європейського економічного співтовариства, який займається питаннями методологічного та методичного забезпечення форсайту. Експерти Єврокомісії стратегічний форсайт інтерпретують як дієвий інструмент ідентифікації глобальних загроз, викликів і проблем розвитку, що уможливорює вибір найоптимальнішої макроекономічної політики в умовах технологічного й інноваційного суперництва [ECU, 2021]. З 2005 р. Європейська мережа моніторингу практики форсайту (The European Foresight Monitoring Network,) [EFMN, 2009] провадить постійний моніторинг практики форсайту в ЄС, а також надає інформацію про цю діяльність розробникам політики, дослідникам інноваційної політики та учасникам форсайт-проектів. У 2009 р. ця програма була перетворена на Європейську форсайт-платформу (European Foresight Platform,) [EFP, 2023].

**Таблиця 2. Досвід реалізації форсайт-проектів: регіональний рівень**

Назва проекту	Країна, рік	Опис	Результат
"Regional Innovation Strategies"	Іспанія (Каталонія), 2014 - теперішній час	Каталонія реалізує стратегію інновацій, зосереджуючи зусилля на біомедицині, нових матеріалах і промисловому дизайні для підвищення інноваційної здатності регіону	Підвищення рівня інвестицій у науково-дослідні проекти, розвиток регіональних інноваційних кластерів
"Rhône-Alpes 2020"	Франція (Регіон Рона-Альпи), 2000 - 2020	Стратегічний план розвитку для регіону Рона-Альпи з акцентом на інновації, технології і економічне зростання. Включає підтримку високих технологій та наукових досліджень	Розвиток технологічних інститутів, стимулювання економічного зростання, підтримка інноваційних проектів
"Innovation Strategy for the South-East"	Італія (Південь Італії), 2010 - 2020	Ініціатива з розвитку інновацій у південних регіонах Італії для покращення економічних умов і стимулювання місцевого бізнесу	Розвиток інноваційних кластерів, підвищення інвестицій у місцеві підприємства, підтримка стартапів
"Smart Specialisation Strategy"	Європейський Союз, 2014 - теперішній час	Європейська стратегія смарт-спеціалізації націлена на розвиток конкурентних переваг регіонів через інновації в специфічних галузях. Регіони вибирають пріоритетні області для інвестицій і розвитку на основі своїх унікальних сильних сторін	Розвиток інноваційних кластерів, підвищення конкурентоспроможності місцевих економік
"Nordic Innovation"	Північні країни (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія), 2007 - теперішній час	Ініціатива Nordic Innovation підтримує регіональні інновації в північних країнах через спільні проекти і стратегічні інвестиції в нові технології	Розвиток міжнародних інноваційних проектів, покращення інвестиційного клімату в північних регіонах
"Upper Rhine Cluster"	Франція, Німеччина, Швейцарія, 2000 - теперішній час	Регіональний кластер на Верхньому Рейні об'єднує три країни для розвитку інноваційних проектів в таких сферах, як біомедицина і нові матеріали	Інтеграція інноваційних стратегій між країнами, підтримка наукових досліджень і технологічних інновацій

Джерело: сформовано авторами на основі [ECU, 2021; Foresight Group, 2016-2024; EFMN, 2009; EFP, 2023].

Зарубіжний досвід форсайту доводить позитивний його вплив на підвищення інформованості та ефективності прийняття стратегічних політичних рішень у різних сферах суспільного життя, формування спільного бачення майбутнього різними зацікавленими групами, а також посилення діалогу та залученості громадянського суспільства до процесу формування бажаного майбутнього [Скрипниченко, 2021].

В Україні потужний потенціал технології форсайту як інноваційного механізму проектування майбутнього та стратегічної координації зусиль влади, бізнесу та громадськості тільки починає використовуватись. Форсайт-проекти в Україні на національному рівні стали основою для стратегічного планування економічного розвитку. Вони сприяють визначенню ключових секторів, які мають потенціал для зростання, та розробці інноваційних рішень для підтримки економіки країни (Табл.3).



**Таблиця 3. Реалізація форсайт-проектів в Україні**

Назва проєкту (рік)	Опис	Результат
<i><b>національний рівень</b></i>		
"Україна-2030" (2016-2017)	Проект ініційований Українським інститутом майбутнього і мав на меті розробку довгострокової стратегії для України до 2030 року. Основний акцент було зроблено на таких секторах, як інновації, зелена енергетика, сільське господарство та ІТ	Визначено ключові драйвери економічного розвитку та запропонував рішення для досягнення стабільного економічного зростання, спрямованого на інтеграцію України у глобальні ланцюги доданої вартості. Окрему увагу приділили регіональному розвитку, інноваційним кластерам та інфраструктурним проєктам
"Економіка знань" (2018)	Проект зосередився на переході України до економіки знань, тобто економіки, яка базується на знаннях, інноваціях і високих технологіях. Проєкт реалізований у партнерстві з урядовими та неурядовими організаціями, а також академічними інститутами	Розробка рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності України в сфері інновацій. Проєкт сприяв розвитку освітніх і наукових програм, а також підтримці стартапів у сфері високих технологій
"Україна після кризи" (2020)	Після початку пандемії COVID-19 було реалізовано форсайт-проект для аналізу економічних викликів та пошуку шляхів виходу з кризи. Головна увага приділялася підтримці малого і середнього бізнесу, розвитку цифрової економіки та реформуванню сектору охорони здоров'я	Розроблено стратегії для постпандемічного відновлення економіки, що включали реформування сектору охорони здоров'я, цифровізацію державних послуг та підтримку підприємництва
"Відновлення України після війни" (2022)	Проект розпочався у відповідь на повномасштабну війну в Україні, його мета — розробити стратегію для відновлення економіки країни після закінчення війни, включаючи інфраструктурні проєкти, соціально-економічну стабільність та залучення іноземних інвестицій	Проект визначив ключові пріоритети для відновлення інфраструктури, зокрема транспортних мереж і енергетичного сектору, а також розробив механізми для залучення міжнародної допомоги та інвестицій
"Зелена економіка" (2021-2023)	Проект спрямований на розвиток відновлюваних джерел енергії, енергозбереження та створення умов для розвитку водневої економіки. Проєкт був реалізований у співпраці з ЄС і міжнародними організаціями	Розроблено стратегії переходу на відновлювані джерела енергії, що включають впровадження сонячної та вітрової енергетики, розвиток водневих технологій і підвищення енергоефективності в промисловості.
<i><b>регіональний рівень</b></i>		
Форсайт для розвитку індустріальних парків (2018)	Метою проєкту було створення стратегії для розвитку індустріальних парків у кількох регіонах України, зокрема в Харківській та Львівській областях. Форсайт допоміг визначити перспективні галузі для розміщення виробництв та залучення іноземних інвестицій.	Проект сприяв розвитку кількох індустріальних парків, які тепер стали важливими центрами для технологічних компаній та підприємств легкої промисловості.
"Дніпропетровська область-2025" (2019)	Дніпропетровська обласна адміністрація реалізувала форсайт-проект для визначення довгострокової стратегії економічного розвитку області. Проєкт спрямований на розвиток промислових кластерів, залучення інвестицій та покращення транспортної інфраструктури.	Розроблено стратегію підтримки машинобудування та металургії, а також залучено інвестиції у розвиток регіональних транспортних вузлів.
Форсайт для відновлення Донбасу (2021–2022)	Проект спрямований на оцінку перспектив економічного відновлення регіону після конфлікту. Головний акцент зроблено на відновленні інфраструктури, розвитку малого та середнього бізнесу, а також створенні нових робочих місць.	Розроблено стратегії для відновлення промислових підприємств та забезпечення сталого економічного розвитку через підтримку підприємництва.
Регіональний Форсайт для розвитку туризму в Карпатах (2020–2021)	Проект мав на меті розробку стратегії розвитку туризму в Карпатському регіоні, зокрема у Львівській, Закарпатській та Івано-Франківській областях. Основний акцент зроблено на екотуризмі та розвитку інфраструктури для залучення туристів.	Розроблено кілька інфраструктурних проєктів, спрямованих на покращення туристичних можливостей регіону, зокрема будівництво нових готелів та транспортних розв'язок.

Джерело: сформовано авторами на основі [Згуровський, 2015; Скрипниченко, 2021].

На наше переконання, потенціал запровадження у практику державного стратегічного планування в Україні сучасної технології форсайту є досить високим. Це обумовлюється наступними положеннями:

– достатньо кваліфікованих кадрів, розгалужена інфраструктура наукових центрів та інститутів в рамках НАН України, широке коло незалежних аналітичних центрів, які можуть бути задіяні у форсайт-дослідженнях як розробники й експерти;

– широке публічне обговорення сценаріїв бажаного майбутнього сприятиме активізації інститутів громадянського суспільства через залучення їх у процес спільного формування стратегії майбутнього розвитку держави;

– наявність значного зарубіжного досвіду, високий рівень напрацювань щодо методології (методів) із розробки та застосування форсайт-досліджень значно полегшує процес упровадження даної технології в Україні у рамках державного стратегічного планування.

**Висновки.** У дослідженні на основі узагальнення теоретики-методологічних засад вперше сформовано концептуальне підґрунтя ідентифікації специфіки форсайту в стратегуванні економічного розвитку, систематизовано і класифіковано моделі застосування стратегічного форсайту на національному та регіональному рівнях у країнах світу та Європейського Союзу. Це дає змогу виявити ефективні методолого-методичний інструментарій щодо довгострокового планування та стратегічного управління, які можуть бути адаптовані для України в контексті активації євроінтеграційних процесів та поствоєнного відновлення. Запропонований авторами системно-міждисциплінарний підхід є особливо важливим для розробки стратегій, що забезпечують стійкість та відновлення регіонів України, які найбільше постраждали від війни.

Форсайт доцільно запроваджувати в систему державного планування не тільки інструмент формування уявлень про майбутнє, а й технологію інституалізації визначення векторів довгострокових пріоритетів наукового, технологічного, соціального, економічного, інституційного розвитку на національному, наднаціональному, регіональному рівні із розширенням горизонту бачення в інтервалі 10-30 і більше років. Системно організовані форсайт-дослідження в Україні повинні стати важливим елементом прийняття рішень для політиків і численних фахівців, оскільки дозволяють: підвищувати якість політичних рекомендацій; оцінювати потенціал і ресурсні обмеження у майбутньому, а також наслідки прийняття стратегічно важливих рішень.

Результати проведеного авторами дослідження мають теоретичне і практичне значення на сучасному етапі дестабілізації економічного розвитку в Україні. Воно збагачує теорію стратегічного управління інструментарієм форсайту, інноваційними інтелектуальними підходами в методології стратегування економічного розвитку, які базуються на закордонному досвіді, європейських стандартах та можуть бути адаптовані для українських реалій. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для розробки політик і стратегій на національному та регіональному рівнях в Україні. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення інтеграції інструментарію форсайту в систему формування та реалізації публічної політики України в контексті імплементації європейських стандартів стратегування економічного розвитку та адаптації закордонних моделей форсайту до українських умов. Такі дослідження можуть стати важливим внеском у забезпечення стійкого розвитку України в умовах сучасних викликів.



24. Heraud J.A., Cuhls K. [1999]. Current Foresight Activities in France, Spain and Italy. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 60.
25. Hoglund L., Holmgren M., Martensson M., Svardsten F. [2018]. Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. *International Public Management Journal*, Vol. 21, Issue 5. Doi.org/10.1080/10967494.2018.1427161.
26. Johnsen A. [2016]. Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades. *Scandinavian Political Studies*, Vol. 39, Issue 4, P. 333-365.
27. Martin B.R. [1995]. Foresight in science and technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.7, №2, P.139–168.
28. Nickerson J., Argyres N. [2018]. Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science*, Vol. 3(4), s. 592-605. Доступ через: <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066>.
29. Poister T. H., Streib G. D. [1999]. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, No. 3, P. 308-325. Доступ через: <https://doi.org/10.2307/3380706>
30. Popper R., Georghiou L., Miles I., Keenan M. [2010]. Evaluating Foresight: Fully-Fledged Evaluation of the Colombian Technology Foresight Programme (CTFP), Cali: Universidad del Valle. Доступ через: <http://community.iknowfutures.eu/pg/file/popper/view/2204/evaluating-foresight-fullyfledged-evaluation-of-ctfp>.
31. Spender, J-C. [2015]. Strategizing. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Second Edition, P. 522–526. Доступ через: <https://www.academia.edu/12085470/Strategizing>.
- Starbuck W. H. [1985]. Acting first and thinking later: Finding decisions and strategies in the past. In J. M. Pennings and Associates, *Organizational Strategy and Change*. San Francisco, Jossey-Bass, P. 336-372.
32. Starbuck W.H. [1992]. Strategizing in the Real World. *International Journal of Technology Management*, Vol. 8(1/2), P. 77-85.
33. Starbuck W. H. [2006]. Strategizing Realistically in Competitive Environments. *Journal Oxford Academic*, Vol.4, P. 349–357.
34. UNDP [2023]. The institutional framework in the field of human capital development policy (part 1). Berlin : UNDP. Доступ через: <http://surl.li/qfpxm>
35. Williams W., Lewis D. [2008]. Strategic management tools and public sector management. *Public Management Review*, Vol. 10, P. 653-671. Доступ через: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>.
36. Williamson O. [1991]. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, P. 75-94.
37. Yemelianenko L., Zakharova K. [2022]. Foresight in public management as a regulation tool under the conditions of economic uncertainty, w: Radionova I. (Editor) *The economics of uncertainty: content, evaluation, and regulation*, Scientific Center of Innovative Researches OÜ, Tallinn, P. 25-41.