УДК 35:005.21:004
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.213.414-421

Пасемко Г.П.
доктор наук з державного управління
Державний біотехнологічний університет
Pasemko Galyna
Dr. of Public Administration Sc.
State Biotechnological University
https://orcid.org/0000-0002-4648-3314

Таран О.М.
кандидат економічних наук
Державний біотехнологічний університет
Taran Oksana
PhD. in Economic Sc.
State Biotechnological University
https://orcid.org/0000-0001-6226-4907

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Зосереджено увагу на удосконаленні підходів до стратегічного планування, адаптованих до умов воєнного часу. Підкреслено, що підвищення ефективності системи публічного управління в Україні може бути досягнуто шляхом впровадження сучасних інструментів стратегічного планування: методології форсайту; смарт-спеціалізації; участі громадянського суспільства. Доведено, що форсайт дозволяє забезпечити формування альтернативних сценаріїв розвитку; швидко та оперативно коригувати стратегії; враховувати нові фактори (технологічні, військові, соціальні). Встановлено, що в Україні методологія смарт-спеціалізації для публічного управління активно інтегрується у національні та регіональні стратегії розвитку. Доведено, що шляхом впровадження смарт-спеціалізації в умовах воєнного часу забезпечуються загальний рівень стійкості країни; формується нова стійка та конкурентоздатна модель публічного управління. Зазначено, що в умовах воєнного стану інструменти залучення громадськості до публічного управління в Україні проявляється у використанні цифрових форм громадської активності.

Ключові слова: *публічне управління; методологія; стратегічне планування; форсайт; смарт-спеціалізації; стратегічні комунікації; технологічні інновації; цифровізація; громадянське суспільство.*

IMPROVING THE STRATEGIC PLANNING PROCESS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The radical transformations taking place in society necessitate the refinement of strategic planning approaches adapted to wartime conditions. The effectiveness of Ukraine's public administration system can be enhanced through the implementation of modern strategic planning instruments. The aim of this article is to provide a theoretical basis and develop practical recommendations for improving the strategic planning process within Ukraine's public administration system. The main methods used in writing this article are: analysis and synthesis; abstract-logical; logical-semantic; and statistical analysis. It is noted that one of the fundamental tools for improving strategic planning is the foresight methodology. It is demonstrated that foresight enables the formulation of alternative development scenarios; allows for the rapid and timely adjustment of strategies; takes into account new factors (technological, military, social); and shapes long-term visions for the country's development. It is emphasised that an effective tool for improving strategic planning is the methodology of modern smart specialisation in combination with applied technological innovations. It has been established that in Ukraine, the smart specialisation methodology for public administration is being actively integrated into national and regional development strategies, which is linked to the focus on European integration processes and the need to enhance the innovative capacity of the national economy. It has been demonstrated that the implementation of smart specialisation during wartime ensures the country's overall resilience. It is noted that civil society participation in strategic planning serves as a tool for improving public administration. Under martial law, public engagement in public administration in Ukraine takes the form of digital forms of civic participation, which ensure uninterrupted communication even when the population's physical mobility is restricted due to hostilities or safety threats.

ISSN друкованої версії: 2224-6282
ISSN електронної версії: 2224-6290
© Пасемко Г.П., Таран О.М., 2026

The practical importance of the research findings lies in the fact that they can be used to improve the public administration system in Ukraine.

Keywords: *public administration; methodology; strategic planning; foresight; smart specialisation; strategic communications; technological innovation; digitalisation; civil society*

JEL classification: *H70, H76, H83.*

Постановка проблеми. Глибокі трансформації, зумовлені повномасштабною війною, надають особливого значення стратегічному плануванню в системі публічного управління України, як інструменту забезпечення стійкості держави, ефективного реагування на кризові виклики та формування передумов для післявоєнного відновлення. Динамічність безпекового середовища, обмеженість ресурсів, необхідність швидкого ухвалення управлінських рішень і водночас збереження демократичних принципів управління зумовлюють потребу в удосконаленні підходів до стратегічного планування, адаптованих до умов воєнного часу.

Підвищення ефективності загального рівня якості функціонування системи публічного управління в Україні може бути досягнуто шляхом впровадження сучасних інструментів стратегічного планування, що забезпечують узгодженість державної політики, координацію дій органів влади різних рівнів, а також інтеграцію інтересів громадськості, бізнесу та міжнародних партнерів. В умовах війни стратегічне планування трансформується з довгострокового прогнозного інструменту у гнучкий механізм антикризового управління, орієнтований на швидку адаптацію до змін та мінімізацію ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток теорії стратегічного планування відбувався під впливом змін у соціально-економічному середовищі та управлінських практиках. Перший етап (1950–1970-ті рр.) характеризується становленням класичних підходів, у межах яких стратегічне планування розглядалося як формалізований процес довгострокового планування. Найбільш яскравим представником даного етапу є І. Ансофф [1]. Другий етап (1970–1990-ті рр.) пов'язаний із критикою надмірної формалізації стратегічного планування. В роботах Г. Мінцберга підкреслюється, що стратегічне планування не обмежується формалізованими процедурами, а включає емерджентні елементи, які формуються у процесі практичної діяльності [2]. Третій етап (1990–2010-ті рр.) характеризується інтеграцією стратегічного планування з концепціями стратегічного менеджменту. У цей період активно розвиваються інструменти аналізу (SWOT, PESTEL, портфельні моделі), а також підходи до управління конкурентними перевагами, котрі було сформульовано Майклом Портером [3]. Сучасний етап (з 2010-х років) відзначається переходом до адаптивних і цифрових моделей стратегічного планування. Даний етап визначається як системний підхід, в рамках якого важливу роль відіграють дослідження Рассел Акофф [4]. Новітні дослідження демонструють якісно новий етап розвитку стратегічного планування: стратегічне планування переходить від прогнозування до активного формування майбутнього. Методологія форсайту, за дослідженнями відомих в міжнародній спільності вчених Л. Гкоргіу, М. Кенан, Р. Попер, включає широкий спектр методів, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі [5]. Дослідники Пасемко Г., Таран О. визначають категорію форсайт як спроби виконати оцінку в довгостроковій перспективі можливих варіантів регіонального розвитку та всієї економічної системи [6]. Дослідження Бліщук К. [7] Панченко В. та Рєзнікової Н. [8] підкреслюють важливість використання форсайту для планування системи національної безпеки та аналізу військових ризиків.

Концепцію розумних спеціалізацій було сформовано науковою групою відомих вчених Годдард І. та Форей Д. [9]. Дослідники Гіанеттке Ц., Гуззо Ф., Барберо Дж., Салотті С. визначають категорію смарт-спеціалізації [10]. Пасемко Г., Таран О. досліджують сучасні методи комунікації в публічному управлінні та наближення їх до європейських стандартів [11]. Наукові дослідження Бріар Р. [12], Мат Тазіна С. та Яакопа С. [13], Г. Джооса та У. Підуна [14] наголошують на значенні стратегічних комунікацій у процесі залучення громадськості та бізнесу. Наукові дослідження Пендальчук Т. підкреслюють, що взаємодія держави та всього громадянського суспільства виступає невід'ємною складовою для здійснення демократичного публічного управління [15].

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених стратегічному плануванню, питання його удосконалення в системі публічного управління, адаптації його інструментарію до умов війни та післявоєнної відбудови потребують подальшого комплексного дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного планування в системі публічного управління України.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на використанні системного підходу. Основними методами, що використовувались при написанні статті є: аналіз та синтез – при аналізі інструментів стратегічного планування в публічному управлінні; абстрактно-логічний – при вивченні та теоретичному узагальненні досліджень наукових основ стратегічного планування в публічному управлінні, встановленні причинно-наслідкових зав'язків і формування висновків; логіко-семантичний - для розкриття змісту окремих категорій; статистичного аналізу – для виявлення залежності між окремими елементами що характеризують стан досліджуваного об'єкту.

Виклад основних результатів дослідження. Одним з базових інструментів удосконалення стратегічного планування, особливо за умов високого ступеню невизначеності суспільного розвитку та наявних динамічних швидких суспільних трансформацій, є методологія форсайту. Публічне управління застосовує

форсайт як інструмент підвищення якості стратегічних рішень, оскільки забезпечує інтеграцію знань, інтересів та очікувань різних соціальних груп. Застосування в публічному управлінні форсайту для України в умовах воєнного часу набуває особливої науково-практичної значущості, оскільки поєднує функції стратегічного передбачення, антикризового управління та забезпечення національної безпеки [6].

Особливостями застосування в Україні форсайту в умовах воєнного часу стали зміни самої концепції проведення прогнозування. Була здійснена переорієнтація на безпековий та кризовий контекст, так як в умовах війни форсайт трансформується з інструменту інноваційного розвитку у механізм забезпечення національної стійкості. Застосування форсайту в умовах воєнного часу спрямоване на ідентифікацію загроз і ризиків; формування сценаріїв розвитку безпекового середовища; підтримку стратегічних рішень у сфері оборони та відновлення [7]. Важливою рисою форсайту в публічному управлінні воєнного часу стала його інтеграція та використання багаторівневих методів прогнозування. Форсайт у публічному управлінні базується на поєднанні різних методів: експертних панелей, сценарного аналізу, Delphi-опитувань, дорожніх карт і т. ін, в умовах воєнного часу ця інтеграція посилюється через необхідність забезпечення швидкого оновлення даних; обов'язкове врахування високого рівня нестабільних факторів; поєднання процесів здійснення як короткострокового, так і довгострокового прогнозування. Форсайт дозволяє забезпечити формування альтернативних сценаріїв розвитку; швидко та оперативно коригувати стратегії; враховувати нові фактори (технологічні, військові, соціальні). Війна не дозволяє ігнорування нових або нетрадиційних факторів, це може призвести до провалу довгострокових стратегій [8].

Нестабільність воєнного часу ставить особливо високі вимоги при застосуванні форсайту до орієнтації на адаптивність та гнучкість стратегій. Особливістю українського контексту є необхідність одночасного ведення війни та планування післявоєнного відновлення. Форсайт у цьому випадку: формує довгострокові візії розвитку держави; визначає пріоритети реконструкції інфраструктури; сприяє впровадженню інноваційних технологій у публічному управлінні. Колективна участь та міжсекторальна взаємодія є ключовою рисою форсайту. Залучення широкого кола стейкхолдерів з сфер органів влади, бізнесу, науковців і громадянського суспільства дозволяє враховувати всі точки зору проблематики. Також таким чином забезпечується узгодження стратегічних рішень і формування спільного бачення майбутнього. Воєнні умови визначають таку взаємодію як критично значимий фактор для координації ресурсів; відновлення постраждалих територій; забезпечення соціальної згуртованості.

Важливою в публічному управлінні є роль форсайту як інструменту стратегічних комунікацій. Форсайт виступає не лише методом прогнозування, але й комунікаційною платформою, що узгоджує інтереси різних суб'єктів і забезпечує формування єдиного стратегічного бачення розвитку держави. Провівши узагальнення в табл. 1., специфіки застосування методів форсайту в системі публічного управління України в умовах воєнного часу (станом на 2026 р.), можемо констатувати високий рівень гнучкості методологічних інструментів в відповідності до швидких змін суспільної ситуації в країні.

Таблиця 1

Застосування методів форсайту в публічному управлінні України у воєнний час (станом на 2026 р.)

Метод форсайту	Застосування в умовах війни	Прояви в Україні
Делфі-метод	Стратегії національної безпеки	Опитування експертів
Сценарний аналіз	Планування розвитку держави в умовах невизначеності	Розробка сценаріїв: затяжна війна, швидка перемога, заморожений конфлікт
Тренд-аналіз	Моніторинг соціально-економічних змін	Аналіз міграції, економічного спаду/відновлення, демографії
Експертні панелі	Розробка антикризових управлінських рішень	Робочі групи при органах влади, міжнародні консультації
Морфологічний аналіз	Пошук альтернативних моделей відновлення країни	Комбінація варіантів відбудови інфраструктури та економіки
Бенчмаркінг	Запозичення міжнародного досвіду	Аналіз досвіду країн, що пережили війни (Балкани, Ізраїль)
Дорожні карти	Планування відбудови та реформ	Стратегії відновлення, інтеграції до ЄС
Аналіз стейкхолдерів	Координація взаємодії держави, громад і донорів	Врахування інтересів громад, військових, бізнесу
Крос-імпакт аналіз	Оцінка взаємозалежностей кризових факторів	Аналіз взаємозв'язку безпеки, економіки та соціальної сфери
Форсайт-сесії	Формування спільного бачення майбутнього	Стратегічні сесії щодо відновлення громад та регіонів

Джерело: систематизовано авторами на основі наукових досліджень.

Специфіка застосування приведених методів форсайту в публічному управлінні України у воєнний період характеризується адаптацією класичних підходів до умов високої невизначеності, ризиків та динамічних змін. Воєнний стан стає фактором трансформації системи управління, зумовлюючи необхідність одночасного вирішення комплексу завдань з забезпечення оборони, ефективної системи підтримки економіки та

забезпечення максимально можливої соціальної стабільності. У цих умовах найбільш ефективними є комбіновані методи (сценарний аналіз, дорожні карти, експертні панелі), які дозволяють поєднати стратегічне бачення з оперативною гнучкістю. Водночас зростає роль участі стейкхолдерів і міжнародної кооперації, що відповідає принципам форсайту, залучення, комунікації та координації. Форсайт у публічному управлінні України виконує не лише прогностичну, а й інтеграційну функцію, сприяючи формуванню стійкої, адаптивної та інноваційно орієнтованої системи державного управління в умовах довготривалої кризи [16].

Передусім слід відзначити, що функціональне навантаження методів форсайту в умовах війни істотно зміщується від довгострокового прогнозування до поєднання стратегічного бачення з коротко- та середньостроковим антикризовим реагуванням. Це проявляється у домінуванні сценарного аналізу, експертних методів та дорожнього картування, які забезпечують можливість оперативного коригування управлінських рішень залежно від змін безпекового середовища. Таким чином, форсайт набуває рис адаптивного інструменту управління, орієнтованого не лише на передбачення, але й на гнучке управління невизначеністю.

Другим важливим аспектом є посилення ролі експертно-комунікативної складової. Методи, що передбачають залучення експертів та стейкхолдерів (Делфі-метод, експертні панелі, форсайт-сесії, аналіз зацікавлених сторін), стають ключовими в умовах обмеженості достовірних даних та високої динамічності подій. Це свідчить про зростання значення колективного інтелекту та мережевих форм управління, де прийняття рішень ґрунтується на інтеграції різнорідних знань і досвіду. Водночас така залежність від експертного середовища підвищує ризики суб'єктивності та впливу політичних чи інституційних інтересів.

Третя закономірність полягає у зростанні значення методів, спрямованих на координацію та узгодження дій різних суб'єктів публічного управління. Зокрема, аналіз стейкхолдерів, бенчмаркінг і дорожні карти забезпечують інтеграцію зусиль державних органів, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Це є критично важливим у контексті післявоєнного відновлення, де ефективність політики значною мірою залежить від узгодженості інтересів і ресурсів. Водночас наявність конфліктів інтересів та асиметрії ресурсів може знижувати результативність таких підходів. Окремої уваги заслуговує співвідношення в застосуванні в форсайті груп кількісних і якісних методів. У воєнний період спостерігається відносне зниження ролі суто кількісних підходів, таких як тренд-аналіз, що обумовлено нестабільністю вихідних даних та частими структурними розривами. Натомість зростає значення комбінованих методів (сценарний, морфологічний, крос-імпакт аналіз), які дозволяють враховувати нелінійність процесів і взаємозалежність факторів безпеки, економіки та соціальної сфери.

Крім того, аналіз демонструє, що практичне застосування форсайту в Україні у воєнний час характеризується високим рівнем ресурсної обмеженості, що впливає на глибину та системність досліджень. Обмежений доступ до інформації, кадрові втрати та безпекові ризики зумовлюють необхідність спрощення процедур і адаптації класичних методик до реалій кризового управління. Застосування форсайт-методів у публічному управлінні України забезпечує підвищення якості стратегічних документів (державних стратегій, програм розвитку); узгодження коротко- та довгострокових цілей; інтеграцію інноваційних рішень у політику; підвищення рівня прогнозованості соціально-економічних процесів; формування стратегічної культури управління. У воєнний період форсайт стає інструментом не лише розвитку, а й виживання держави, забезпечуючи системне бачення майбутнього в умовах багатовимірних загроз.

Нову сучасну парадигму для розвитку стратегічного планування, котра базується на принципах орієнтування на інноваційність, партнерство та концентрацію ресурсів в найбільш важливих галузях конкурентоздатного національного господарства створює методологія сучасної смарт-спеціалізації у поєднанні з застосовуваними технологічними інноваціями. Впровадження даної методології забезпечує підвищення загальної ефективності публічного управління, а також стимулює економічне зростання та сприяє якісній інтеграції національних економік у глобальний інноваційний простір. Ключовою особливістю формування системи смарт-спеціалізації є концентрація ресурсів на досить обмеженій кількості найбільш пріоритетних сфер, таким чином забезпечуючи більш ефективне використання наявного фінансового, людського та інноваційно перспективного науково-технологічного потенціалу. Основою методології смарт-спеціалізації виступає процес підприємницького відкриття (EDP), котрий спирається на активне залучення в формування стратегій розвитку стейкхолдерів, котрі найбільш повно можуть здійснити ідентифікацію перспективних напрямів для розвитку суспільства. Даний підхід формує високу гнучкість та реалістичну ситуаційну оцінку в процесі стратегічного планування, а також підвищує його адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища та орієнтацію на реальні проблеми та потреби економіки [17]. В Україні методологія смарт-спеціалізації для публічного управління активно інтегрується у національні та регіональні стратегії розвитку, що пов'язано з орієнтацію на євроінтеграційні процеси та необхідністю підвищення інноваційної спроможності національної економіки. Системне застосування смарт-спеціалізації сприяє формуванню партнерства між владою, бізнесом і наукою. Окрім цього, саме через нього йде сприяння розвитку кластерних ініціатив; залученню інвестицій у високотехнологічні сектори. Дана форма стратегічного управління стає фактором підвищення стійкості регіонів в умовах кризових викликів, зокрема воєнного часу. Водночас варто відмітити, що в національній системі впровадження смарт-спеціалізації в діяльність публічного управління існують проблеми, пов'язані з недостатнім фінансуванням, інституційною слабкістю та потребою адаптації

європейських підходів до національних умов [18].

В умовах воєнного стану смарт-спеціалізація та технологічні інновації в публічному управлінні України набувають системного характеру та формують принципово нові моделі для цифрової держави. Розвиток публічного управління в даному контексті відбувається у взаємозв'язку з європейською інтеграцією, безпековими викликами та необхідністю підвищення ефективності публічного управління. Застосовувані смарт-спеціалізації, котрі було узагальнено нами за результатами досліджень, в табл. 2, стосовно напрямків технологічних інновацій у публічному управлінні України станом на 2026 р., вказують на широке коло охоплюваних ними секторів публічного управління. Смарт системами вирішується значна кількість наявних в публічному управлінні проблем, але варто наголосити й на наявності значних ризиків в діяльності через воєнний стан в країні. Проведений аналіз технологічних інновацій у публічному управлінні України свідчить про домінування високого рівня результативності у сферах цифровізації публічних послуг, економічної політики та безпеки. Найбільш ефективними є комплексні цифрові рішення, що інтегрують різні функції управління (зокрема електронне урядування та GovTech), оскільки вони забезпечують системний вплив на публічне управління. Водночас спостерігається нерівномірність ефективності залежно від рівня розвитку інфраструктури, доступності даних та інституційної спроможності. Значна частина обмежень пов'язана з воєнними умовами, зокрема підвищеними ризиками кібербезпеки, обмеженим доступом до інформації та ресурсними обмеженнями.

Таблиця 2

Смарт-спеціалізація технологічних інновацій у публічному управлінні України станом на 2026 рік

Технологічна інновація	Сфера застосування	Основні обмеження
Електронне урядування (екосистема «Дія»)	Надання адміністративних послуг	Цифрова нерівність, кіберризики
Штучний інтелект у публічному управлінні	Аналітика, прийняття рішень	Недостатність даних, етичні ризики
Цифрова інфраструктура та інтеграція з ЄС	Інституційна модернізація	Залежність від зовнішнього фінансування
Європейські цифрові інноваційні хаби (EDIH)	Регіональний розвиток, інновації	Нерівномірність регіонального розвитку
Цифрові платформи для бізнесу (Diia.City, Diia.Business)	Економічна політика	Правові та податкові ризики
GovTech та оборонні технології	Безпека і оборона	Секретність
Відкриті дані та цифрова прозорість	Антикорупційна політика	Обмеження доступу під час війни
Електронні закупівлі та цифрові фінанси	Бюджетне управління	Ризики кібербезпеки

Джерело: систематизовано авторами на основі наукових досліджень

Як бачимо, смарт спеціалізація в умовах воєнного стану на основі інновації для України виконує не лише функцію забезпечення підвищення ефективності всієї системи публічного управління, але й забезпечують загальний рівень стійкості країни. Саме через дану складову системи публічного управління реалізується ефективна адаптивність політики та швидке реагування на кризові виклики. Шляхом впровадження смарт-спеціалізації формується нова стійка та конкурентоздатна модель публічного управління, цифрова, мережева та інноваційно орієнтована.

Участь громадянського суспільства у стратегічному плануванні виступає не лише демократичним принципом, а й функціонально необхідним елементом сучасного публічного управління. Вона забезпечує підвищення якості стратегічних рішень, їх суспільну легітимність, ефективність реалізації та довгострокову стабільність розвитку держави. Станом на 2026 р. в Україні впроваджено в дію та застосовується Національна стратегія розвитку громадянського суспільства на 2021-2026 рр., котра спрямована на визначення комплексу взаємопов'язаних стратегічних завдань діяльності держави у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства до 2026 р. Метою діяльності даної Стратегії було формування сприятливих умов для ефективного розвитку різних форм громадських ініціатив та розвитку їх самоорганізації, забезпечення формування та активної діяльності різних інститутів громадянського суспільства, сприяння налагодженню взаємодії між громадянами, суспільними інститутами та різними рівнями державної влади, а також органами місцевого самоврядування [19].

Розглядаючи інструменти залучення громадськості в умовах воєнного стану до публічного управління в Україні, можемо констатувати, що вони зазнають суттєвої трансформації, що проявляється у переважаючому використанні цифрових форм громадської активності, підвищення ролі волонтерського руху та зміщення акцентів суспільної взаємодії на безпекові й гуманітарні аспекти. Відповідно до проведеного в табл. 3 узагальнення інструментів залучення громадськості до публічного управління в Україні в умовах воєнного стану, можемо констатувати, що основним вектором залучення стає орієнтація на безпеку та вирішення соціальних проблем громадян. Водночас забезпечується безперервність демократичних процесів через адаптацію механізмів взаємодії держави та громадянського суспільства до кризових умов, що сприяє зміцненню довіри, підвищенню ефективності управлінських рішень та консолідації суспільства. Залучення громадськості та бізнесу до процесів стратегічного планування воєнного часу для публічного управління виступає ключовою передумовою формування ефективної, інклюзивної та легітимної державної політики.

Таблиця 3

Інструменти залучення громадськості до публічного управління в Україні в умовах воєнного стану

№	Інструмент	Особливості застосування в умовах воєнного стану
1	Електронні петиції	Спрощення процедур подання та розгляду; акцент на безпекових і гуманітарних питаннях
2	Громадські консультації (онлайн)	Переважання дистанційних форм для безпеки
3	Громадські ради при органах влади	Часткова трансформація у дистанційний формат роботи
4	Волонтерські ініціативи	Масштабування діяльності у сферах оборони, гуманітарної допомоги
5	Публічні електронні платформи (e-democracy)	Активізація цифрових сервісів через обмеження фізичної участі
6	Бюджет участі (партиципаторне бюджетування)	Обмеження або переорієнтація коштів на оборонні потреби
7	Публічні звіти та відкриті дані	Часткове обмеження доступу до чутливої інформації
8	Соціальні мережі та цифрові комунікації	Підвищена роль як основного каналу комунікації в кризових умовах
9	Громадський моніторинг і контроль	Зосередження на гуманітарних і антикорупційних питаннях
10	Партнерство з громадськими організаціями	Активізація взаємодії у сфері допомоги ВПО, військовим, постраждалим

Джерело: систематизовано авторами на основі наукових досліджень

Сучасні підходи наголошують на необхідності включення до цього процесу широкого кола зацікавлених сторін, починаючи з громадянського суспільства, так і з залученням бізнесу, експертного середовища, що сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень і їх суспільної підтримки [20]. Воєнний стан в Україні надав особливої ролі процесам залучення громадськості та бізнесу до стратегічного планування в системі публічного управління, трансформуючись у багаторівневий процес, що поєднує інструменти демократичного врядування, кризового менеджменту та відновлення територій.

Передусім, розглядаючи застосування різних підходів до залучення громадськості в публічне управління України воєнного часу, варто виділити головну їх складову, котрою виступають цифрові інструменти участі (електронні петиції, онлайн-консультації, електронні платформи) виявили найвищу ефективність. Вони забезпечують безперервність комунікації навіть за умов обмеженої фізичної мобільності населення, спричиненої бойовими діями чи загрозами безпеці. Їх ключовою перевагою є оперативність зворотного зв'язку та масштабованість. Водночас їх ефективність частково обмежується цифровою нерівністю, кіберзагрозами та можливими обмеженнями доступу до інформації з міркувань національної безпеки.

Висновки. Вдосконалення процесу стратегічного планування в системі публічного управління України на даний момент спирається на виклики воєнного часу. Концепція розвитку держави, котра одночасно вирішує кризові виклики війни та передбачає орієнтацію на потреби громадян, вимагає адаптації досвіду та стандартів якості роботи урядового апарату розвинених країн до національних реалій. В рамках поставлених цілей розвивається інклюзивність, цифрова доступність та якісне обслуговування в публічному управлінні, саме такі інструменти розглядаються як основний напрямок модернізації публічної влади.

Визначаючи роль в публічному управлінні форсайту, констатуємо, що він виступає як інструмент стратегічних комунікацій. Форсайт здійснює не лише прогнозування, але й комунікації, що узгоджує інтереси різних суб'єктів і забезпечує формування єдиного стратегічного бачення розвитку держави. Форсайт у цьому випадку: формує довгострокові візії розвитку держави; визначає пріоритети реконструкції інфраструктури; сприяє впровадженню інноваційних технологій у публічному управлінні.

Застосування в публічному управлінні методології смарт-спеціалізації та різних типів технологічних інновацій, у тому числі в процесах стратегічного планування, виступає одним із ключових інструментів для забезпечення модернізації системи публічного управління в цілому, котре буде зорієнтованого на підвищення конкурентоспроможності всіх регіонів країни та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку суспільства. Застосування смарт-спеціалізації у публічному управлінні досягаються через розробку бази для прийняття стратегічних рішень; концентрацію ресурсів на ключових секторах; інституційне забезпечення реалізації стратегії та в цілому підвищення ефективності розвитку та рівня конкурентоспроможності регіонів та країни в цілому. Формування інституційних та організаційних аспектів залучення громадськості та бізнесу в процеси публічного управління проявляються в тому, що в умовах війни відбувається значна інтеграція зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства, формуючи на їх основі нову модель багаторівневого врядування. Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані для удосконалення системи публічного управління в Україні.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Запевняємо, що використання ШІ (а саме Deepl translate) обмежувалося редагуванням англомовного тексту анотації з обов'язковою прикінцевою перевіркою та погодженням авторами. Водночас усі набори даних були згенеровані авторами, як і всі результати статистичного аналізу оцінені авторами. Жодних синтетичних або згенерованих штучним інтелектом даних, частин тексту статі, а також джерел літератури, не використовувалося. Автори несуть повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Macmillan, 1979. 236 p.
2. Mintzberg H., Ahlstrand B. W., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York, NY : Free Press, 1998. 406 p.
3. Porter M. E. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitor. First Free Press Edition, 1980. 397 p.
4. Ackoff R. L. A Concept of Corporate Planning. New York : Wiley, 1970. 276 p.
5. Georghiou L., Harper Cassingena J., Keenan M., Miles I., Popper R. The Handbook of Technology Foresight : Concepts and Practice. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. 456 p.
6. Пасемко Г. П., Таран О. М. Сучасні напрями розвитку публічного управління : стратегічний форсайт як інструмент управління регіональним розвитком. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 1. С. 109-124. DOI: https://doi.org/10.69803/2312-3427-2024-1-109 URL: https://journal-met.kh.ua/jme01249.html
7. Бліщук К. М. (2022). Особливості управління публічними фінансами у воєнний період. Ефективність державного управління, № 70/71. С. 62–67. DOI: https://doi.org/10.36930/507008
8. Панченко В., Резнікова Н. Форсайт як інструмент відповідального державного управління і стратегування міжнародної економічної політики. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 6(324). С. 376–384. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-60
9. Foray D., Goddard J., Goenaga Beldarrain X., Landabaso M., McCann P., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega-Argilés R. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3). Luxembourg : Publications Office of the European Union. 2012, May. 122 p. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/wikiguidance/gn0097_ris3_guide.pdf (дата звернення: 09.05.2026).
10. Gianelle C., Guzzo F., Barbero J., Salotti S. The governance of regional innovation policy and its economic implications. The Annals of Regional Science. 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/s00168-023-01241-2
11. Пасемко Г. П., Таран О. М., Гуторова О. О. Розвиток системи публічного управління: комунікаційна стратегія та комунікаційна культура. *Публічне адміністрування та національна безпека. 2024. № 6(47). DOI:* https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-9972
12. Blair R. Public Participation and Community Development: The Role of Strategic Planning. Public Administration Quarterly. 2004. Vol. 28, No. 1. Pp. 102–147. DOI: https://doi.org/10.1177/073491490402800105
13. Mat Tazin S.N., Yaakop S.H. Strategic Communication in Public Participation. Journal of Asian Behavioural Studies. 2018. Vol. 3(10). Pp. 162–169. DOI: https://doi.org/10.21834/jabs.v3i10.315
14. Joos H.C., zu Knyphausen-Aufseß D., Pidun U. Project Stakeholder Management as the Integration of Stakeholder Salience, Public Participation, and Nonmarket Strategies. Schmalenbach Business Review. 2020. Vol. 72. Pp. 47–477. DOI: https://doi.org/10.1007/s41464-020-00092-0
15. Пендальчук Т. В. Роль стратегічного менеджменту у підвищенні ефективності публічного управління. Сучасний науковий журнал. 2024. № 5. DOI: https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-5-10
16. Kvasha T., Musina L. Foresight as a tool of public administration in the field of science, technology and innovation. EEM. 2021. Vol. 8, № 1. Pp. 90–97. DOI: https://doi.org/10.23939/eem2021.01.090
17. Yemelyanov V., Kozlova L. Peculiarities of implementation of the smart specialization concept in Ukraine. Public Administration and Regional Development. 2020. No. 6. Pp. 777–801. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2019.06.04
18. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3) / European Commission. Smart Specialisation Platform. 2012. URL: https://s3platform.jrc.ec.europa.eu (дата звернення: 11.05.2026).
19. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text (дата звернення: 18.05.2026).
20. Лебеденко О. В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. Дніпровський науковий часопис публічного управління. 2024. № 1. С. 53–57. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.8

References:

1. Ansoff, H. I. (1979). Strategic Management. London : Macmillan.
2. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). Strategy safari : A guided tour through the wilds of strategic management. New York, NY : Free Press.
3. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitor. First Free Press Edition.
4. Ackoff , R. L. (1970). A Concept of Corporate Planning. New York : Wiley.
5. Georghiou, L., Harper Cassingena, J., Keenan, M., Miles, I., & Popper, R. (2008). The Handbook of Technology Foresight : Concepts and Practice. Cheltenham : Edward Elgar.
6. Pasemko, H. P., & Taran, O. M. (2024). Suchasni napriamy rozvytku publichnoho upravlinnia: stratehichnyi forsait yak instrument upravlinnia rehionalnym rozvytkom [Current directions in public administration: strategic foresight as a tool for managing regional development]. Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii, (1), 109-124.

https://doi.org/10.69803/2312-3427-2024-1-109 [in Ukrainian].

7. Blishchuk, K.M. (2022). Osoblyvosti upravlinnia publichnymy finansamy u voiennyi period [Characteristics of public finance management during wartim]. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia, (70/71), 62–67. https://doi.org/10.36930/507008 [in Ukrainian].

8. Panchenko, V., & Reznikova, N. (2023). Forsait yak instrument vidpovidalnoho derzhavnoho upravlinnia i stratehuvannia mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky [Foresight as a means of responsible public administration and international economic policy planning.]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 6(324). 376–384. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-60 [in Ukrainian].

9. Foray, D., Goddard, J., Goenaga Beldarrain, X., Landabaso, M., McCann, P., Morgan, K., Nauwelaers, C., & Ortega-Argilés, R. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3). (Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2012, May). https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/wikiguidance/gn0097_ris3_guide.pdf [in English].

10. Gianelle, C., Guzzo, F., Barbero, J., & Salotti, S. (2023). The governance of regional innovation policy and its economic implications. The Annals of Regional Science. https://doi.org/10.1007/s00168-023-01241-2 [in English].

11. Pasemko, H. P., Taran, O. M., & Hutorova, O. O. (2024). Rozvytok systemy publichnoho upravlinnia: komunikatsiina stratehiia ta komunikatsiina kultura [Development of the public administration system: communication strategy and communication culture]. Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka, (47). https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-9972

12. Blair, R. (2004). Public Participation and Community Development : The Role of Strategic Planning. Public Administration Quarterly, 28(1), 102–147. https://doi.org/10.1177/073491490402800105

13. Mat Tazin, S.N., & Yaakop, S.H. (2018). Strategic Communication in Public Participation. Journal of Asian Behavioural Studies, 3(10), 162–169. https://doi.org/10.21834/jabs.v3i10.315 [in English].

14. Joos, H.C., zu Knyphausen-Aufseß, D., & Pidun, U. (2020). Project Stakeholder Management as the Integration of Stakeholder Salience, Public Participation, and Nonmarket Strategies. Schmalenbach Business Review, (72), 447–477. https://doi.org/10.1007/s41464-020-00092-0 [in English].

15. Pendalchuk, T. V. (2024). Rol stratehichnoho menedzhmentu u pidvyshchenni efektyvnosti publichnoho upravlinnia [The role of strategic management in improving the effectiveness of public administration]. Suchasnyi naukovyi zhurnal, (5). https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-5-10 [in Ukrainian].

16. Kvasha, T., & Musina, L. (2021). Foresight as a tool of public administration in the field of science, technology and innovation. EEM, (8), 90–97. https://doi.org/10.23939/eem2021.01.090 [in English].

17. Yemelyanov V., & Kozlova L. (2020). Peculiarities of implementation of the smart specialization concept in Ukraine. Public Administration and Regional Development, (6). 777–801. https://doi.org/10.34132/pard2019.06.04 [in Ukrainian].

18. European Commission. (2012). Guide to research and innovation strategies for smart specialisation (RIS 3). Smart Specialisation Platform. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/wikiguidance/gn0097_ris3_guide.pdf [in English].

19. Decree of the President of Ukraine No. 487/2021. On the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021-2026. (2021, September 27). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text [in Ukrainian].

20. Lebedenko, O. V. (2024). Stratehichne planuvannia v publichnykh ustanovakh ta orhanizatsiiakh [Strategic planning in public institutions and organisations]. Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, (1), 53–57. https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.8 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 28.04.2026 р.
Дата прийняття статті до друку: 21.05.2026 р.
Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.