



О. В. Духневич

Німецький університет адміністративних наук, м. Шпаєр, Німеччина

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Досліджено концептуальні підходи до стратегічного прогнозування у системі публічного управління як інструмента адаптивного реагування на виклики радикальної невизначеності та глобальних трансформацій. Систематизовано підходів до стратегічного прогнозування, здійснено їх критичний аналіз у контексті сучасних викликів, а також обґрунтовано механізми впровадження ефективних моделей прогнозування в українську управлінську практику. Методологічну основу дослідження становить поєднання теоретичного аналізу, систематизації, порівняльного та проблемно-орієнтованого підходів, що дали змогу критично осмислити та зіставити концептуальні моделі стратегічного прогнозування. Інформаційна база ґрунтується на міждисциплінарних джерелах – наукових публікаціях і звітах провідних вітчизняних та міжнародних інституцій. Результати дослідження охоплюють класифікацію основних підходів – пошукового, нормативного, системного, комплексного та адаптивного – із порівняльною характеристикою їх переваг, обмежень і сфер доцільного застосування. Зроблено висновок про те, що стратегічне прогнозування має функціонувати не як окремий елемент, а як інтегральна частина стратегічного циклу публічного управління. Визначено пріоритети подальшого розвитку сфери прогнозування в Україні, враховуючи кадрову підготовку, цифрову трансформацію та інституційну модернізацію. Здійснено внесок у розвиток управлінського мислення нового типу – далекоглядного, системного та адаптивного до складних викликів майбутнього.

Ключові слова: публічне управління; стратегічне прогнозування; концептуальні підходи; сценарне планування; форсайт; адаптивне управління.

Вступ

Постановка проблеми. Світовий порядок супроводжується масштабними суспільними трансформаціями, системними кризами та безпрецедентною динамікою змін, які дедалі частіше ставлять під сумнів традиційні підходи до державного управління. За цих умов публічне управління постає перед нагальною потребою не просто реагувати на виклики, а передбачати їх, формуючи випереджальні, далекоглядні рішення, здатні забезпечити стійкий розвиток національних систем у середньо- та довгостроковій перспективі. Традиційні планово-інерційні моделі, що десятиліттями домінували в управлінській практиці, дедалі частіше демонструють свою концептуальну та прикладну обмеженість у реаліях радикальної невизначеності, стратегічної турбулентності, політичної фрагментації та новітніх технологій. На цьому тлі особливої значущості набуває стратегічне прогнозування як інструмент, а також як філософія мислення управлінця нового типу: далекоглядного, системного, чутливого до слабких сигналів майбутнього та динамічних змін. В Україні спроби інституціоналізації стратегічного прогнозування є, проте їх все ще не можна визнати системними чи сталими. Недостатній рівень методологічної зрілості, фрагментарність інституційних підходів, обмеженість кадрового ресурсу, відсутність консенсусу щодо образу бажаного майбутнього – все це

ускладнює ефективне запровадження прогнозного інструментарію у практику публічного управління. Йдеться не лише про технічну або аналітичну проблему – перед нами постало питання стратегічної культури як невід'ємного компонента модерного та технократичного управлінського мислення.

Актуальність порушеної теми зумовлена потребою в актуальному вивіреному теоретико-методологічному осмисленні концептуальних підходів до стратегічного прогнозування, їх класифікації, оцінюванні потенціалу до застосування у вітчизняному управлінському контексті. З огляду на виклики сьогодення, особливої важливості набуває вивчення зарубіжного досвіду – як інституційного, так і епістемологічного – з метою обґрунтування можливих векторів адаптації та впровадження найкращих практик.

Предметом дослідження є концептуальні підходи до стратегічного прогнозування у публічному управлінні як складової частини системи державного стратегічного управління, їх змістовне наповнення, функціональна роль, класифікаційна структура та можливості адаптації до українських умов.

Метою дослідження є систематизація наявних концептуальних підходів до стратегічного прогнозування у публічному управлінні, їх критичний аналіз у контексті сучасних викликів та можливостей, а також обґрунту-

Інформація про авторів:

Духневич Ольга Володимирівна, д-р філософії з публічного управління та адміністрування. Email: olha.dukhnevych@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-3577-6266>

Цитування за ДСТУ: Духневич О. В. Концептуальні підходи до стратегічного прогнозування у публічному управлінні.

Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1/2(82/83). Львів: НЛТУ України, 2025. С. 53–60.

Citation APA: Dukhnevych, O. V. (2025). Conceptual approaches to strategic forecasting in public administration. *Efficiency of public administration*, 1/2(82/83), 53–60. <https://doi.org/10.36930/508207>

вання доцільності та механізмів впровадження ефективних прогнозних моделей у практику стратегічного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика стратегічного прогнозування у системі публічного управління є предметом активного дослідження як в Україні, так і за її межами упродовж тривалого часу. Західні науковці, зокрема Генрі Мінцберг, у своїй статті «Emergent Strategy for Public Policy» розглядає концепцію емерджентної стратегії, яка наголошує на важливості гнучкості та адаптації у стратегічному плануванні публічної політики [14]. Пітер Шварц, у своїй праці «The Art of the Long View», пропонує метод сценарного планування як інструмент для передбачення майбутніх викликів та можливостей [18]. Ігор Ансофф у статті «The General Manager of the Future» аналізує роль стратегічного управління за умов динамічних змін [1]. У європейському контексті також Мішель Годе та Киис ван дер Хейден зробили значний внесок у розвиток методології foresight, яка акцентує на колективному формуванні бачення майбутнього та інтеграції різних стейкхолдерів у процес стратегічного прогнозування [7, 22].

В українській науковій спільноті питання стратегічного прогнозування розглядають у роботах таких дослідників, як Олена Рачинська, яка у співавторстві з колегами аналізує інноваційні підходи до забезпечення публічного стратегічного управління в Україні, наголошуючи на важливості впровадження foresight-методології [20]. Тетяна Мельник досліджує стан українського бізнесу за умов війни, акцентуючи на викликах та шляхах їх подолання, що безпосередньо стосується стратегічного прогнозування за умов невизначеності [13].

Отже, аналіз сучасних досліджень свідчить про зростання уваги до стратегічного прогнозування як ключового елемента ефективного публічного управління. Однак існує потреба у подальшій систематизації концептуальних підходів та розробленні адаптивних методологій, що враховують специфіку українського контексту.

Методи та інформаційна база дослідження

У межах цього дослідження було застосовано комплекс взаємопов'язаних методологічних підходів, що відповідають міждисциплінарному характеру проблематики стратегічного прогнозування у сфері публічного управління. Зокрема, теоретичний аналіз і систематизація слугували основою для критичного осмислення та узагальнення наявних концептуальних підходів до стратегічного прогнозування. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити пошуковий, нормативний, системний, комплексний та адаптивний підходи з огляду на їх змістовні характеристики, переваги, обмеження та релевантність у контексті вибору ефективної прогностичної стратегії. Методологічні засади синтезу та інтеграції використано для обґрунтування нагальної потреби гібридного використання підходів і методів, що забезпечує інтегративний характер сучасного стратегічного прогнозування. Проблемно-орієнтований підхід визначив напрям концептуалізації актуальності дослідження та акцентував увагу на необхідності передбачення викликів, що постають перед системою публічного управління за умов високої динаміки змін і невизначеності. Огляд і аналіз наукових публікацій забезпечив система-

тичне вивчення ідей, гіпотез і висновків провідних українських та зарубіжних дослідників, що дало змогу сформувати наукову основу для подальших теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій. Інформаційною базою дослідження стали наукові статті та аналітичні матеріали провідних вітчизняних і міжнародних фахівців у галузях публічного управління, економіки, соціології, кібернетики та системного аналізу, а також звіти й публікації авторитетних міжнародних організацій, зокрема Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) і Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку (World Commission on Environment and Development), що надали емпіричну та концептуальну основу для осмислення глобальних трендів стратегічного розвитку та публічної політики.

Результати дослідження та їх обговорення

Концептуальні підходи до стратегічного прогнозування у публічному управлінні становлять, з одного боку, суто інструментальну основу стратегічного управління державою, а з іншого – функціонально невід'ємну складову частину цілісної системи стратегічного управління. У вузькому, технічному сенсі, їх можна трактувати як набір методологічних засобів – до прикладу, сценарне прогнозування, експертне оцінювання, агентне моделювання, форсайт чи системний аналіз. Ці підходи слугують інструментами, за допомогою яких здійснюють моделювання альтернативних варіантів розвитку, формулювання стратегічних орієнтирів та ухвалення зважених управлінських рішень у середовищі з високим ступенем невизначеності. Вони є тим аналітичним каркасом, який забезпечує керовану трансформацію передбачень у публічну політику. У цьому вимірі концептуальні підходи до прогнозування є, насамперед, інструментарієм, що застосовують для обґрунтування стратегічних рішень, розроблення стратегій розвитку та передбачення наслідків управлінських дій.

Однак у ширшому, системному контексті, стратегічне прогнозування – разом зі своїми концептуальними підходами – постає як органічна частина всієї системи державного стратегічного управління. Адже саме через прогнозування здійснюють формування стратегічного бачення, визначення цілей і пріоритетів, а також побудову стратегічного циклу, що охоплює аналіз, розроблення, імплементацію, моніторинг та коригування політик. Іншими словами, без надійної прогностичної бази стратегічне управління ризикує перетворитися на сукупність реактивних заходів, позбавлених довгострокової логіки. Концептуальні підходи до прогнозування у цьому сенсі обслуговують систему та формують її структурну логіку, визначають методологічну глибину та операційну здатність до адаптації.

Отже, в узагальненому вигляді концептуальні підходи до стратегічного прогнозування потрібно розуміти як інструментарій стратегічного управління, що водночас виконує роль його функціональної складової. Вони діють не лише як засіб реалізації, а як ґносеологічна та методологічна основа державного стратегічного управління за умов турбулентного майбутнього.

Теоретичні основи стратегічного прогнозування

Стратегічне прогнозування, як інструмент довгострокового управління, ґрунтується на складному між-

дисциплінарному фундаменті, що поєднує теоретичні здобутки економіки, політології, соціології, кібернетики та системного аналізу. У своїй суті воно не лише описує майбутнє, а й формує рамкові сценарії для ухвалення управлінських рішень у контексті невизначеності. Розглянемо ключові теоретичні підходи, що визначають зміст і методологію сучасного стратегічного прогнозування.

Однією з першооснов є теорія систем, запропонована Людвігом фон Берталанфі. Вона розглядає суспільство й державне управління як відкриті, складні та динамічні системи з численними зворотними зв'язками (Bertalanffy, 1968). Застосування системної динаміки дає змогу моделювати латентні ефекти, акумульовані наслідки та нелінійні впливи рішень. Наприклад, прогнозування змін на ринку праці внаслідок освітньої реформи потребує врахування затриманих ефектів і міжгалузевих зв'язків [2].

Другим важливим підходом є теорія раціонального вибору, розвинена Джеймсом Б'юкененом та Гербертом Саймоном. Ця теорія передбачає, що суб'єкти приймають рішення, зважуючи вигоди та витрати (Simon, 1955; Buchanan & Tullock, 1962). У стратегічному прогнозуванні вона реалізується через методи аналізу витрат та вигод (cost-benefit analysis), зокрема за планування публічних інвестицій. Водночас обмеження цієї теорії полягають у недооціненні ірраціональних поведінкових факторів, таких як масові протести чи колективні емоції [4, 19].

За умов зростання нестабільності вагомим значення набуває теорія хаосу та нелінійної динаміки, яка вказує на високу чутливість складних соціально-економічних систем до початкових умов – так званий "ефект метелика" (Lorenz, 1963; Waldrop, 1992). Такий підхід зумовлює потребу в розробленні множинних сценаріїв майбутнього, а не єдиного прогнозу. У цьому контексті прикладом може слугувати оцінювання економічних наслідків пандемії COVID-19, що потребувала врахування як структурних зламів, так і непередбачуваних ланцюгових реакцій [12, 23].

Ще одним підходом є теорія інституційного розвитку, сформульована Дугласом Нортом. Вона акцентує на ролі формальних і неформальних інституцій – правил, норм, очікувань – у формуванні довгострокової поведінки держави, бізнесу та громадян (North, 1990). З погляду прогнозування, це означає нагальну потребу врахування інституційних ризиків, таких як корупція, адміністративна інерція або нестабільність законодавчого середовища, а також моделювання ефективності впровадження нових регуляторних механізмів [15].

Вагому роль у стратегічному мисленні відіграє концепція сталого розвитку, запропонована у доповіді Комісії Брундтланд (World Commission on Environment and Development, 1987). Вона передбачає гармонізацію економічного зростання, соціального добробуту та збереження довкілля. У практиці прогнозування це відображено у нормативних сценаріях розвитку, зокрема в розробленні стратегій переходу до "зеленої" енергетики або інтеграції Цілей сталого розвитку ООН (SDGs) у національне стратегічне планування [24].

Сучасні міста, мережеві структури та соціальні середовища дедалі частіше розглядають крізь призму теорії складних адаптивних систем complex adaptive systems (CAS). Згідно з нею, системи мають здатність до само-

організації, емерджентної поведінки та нелінійного розвитку (Holland, 1992). Агентне моделювання, що є методологічним втіленням цього підходу, дає змогу симулювати динаміку міграційних процесів, зміну урбаністичних патернів або взаємодію населення із соціальними інфраструктурами [8, 9].

Нарешті, будь-яке прогнозування не може бути вільним від когнітивних викривлень, про що нагадує теорія когнітивних упереджень, зокрема у працях Данієля Канемана. Експертні оцінювання часто зазнають впливу евристик, інтуїтивних суджень або попереднього досвіду, що потребує застосування спеціальних процедур коригування, таких як метод Дельфі, групова анонімізація або сценарні вправи з декогнітивізацією прогнозних моделей (Kahneman, 2011) [11].

Отже, стратегічне прогнозування не є механічним екстраполюванням минулих тенденцій, а складною аналітичною практикою, що поєднує методологічну гнучкість, системне мислення й критичний аналіз соціальних змін. Його сила – у синтезі різних теорій для розуміння багатовекторного й непередбачуваного майбутнього.

Сучасне стратегічне прогнозування дедалі частіше постає не як ізольоване застосування окремих теорій, а як інтегративна аналітична практика, що синтезує міждисциплінарні підходи для глибшого розуміння складних соціально-економічних трансформацій. У цьому контексті теоретичні засади – зокрема теорія систем, інституціоналізм, концепції складних адаптивних систем (CAS) та теорія хаосу – більше не існують у герметичному вигляді. Натомість вони зливаються у гібридні аналітичні рамки, які забезпечують ширший епістемологічний горизонт для прогнозування майбутнього.

Одним із ключових напрямів такої інтеграції є глибоке використання методів, що поєднують, наприклад, системну динаміку з агентним моделюванням. Ця комбінація дає змогу не лише простежити макроструктурні тенденції у часовому розрізі, а й деталізувати мікрорівневу поведінку агентів – індивідів, організацій чи інституцій у межах складних систем. У такий спосіб забезпечується не лише реконструкція причинно-наслідкових зв'язків, а й врахування нелінійних ефектів, латентної інерції та адаптивності соціальних суб'єктів.

Другий важливий напрям – це адаптивні аналітичні рамки, серед яких особливе місце посідає методологія стратегічного передбачення (foresight). Вона поєднує елементи теорії хаосу та концепції CAS, пропонуючи аналіз трендів, а також й сценарну розвідку можливих точок біфуркації у розвитку систем. Такий підхід дає змогу враховувати глибоку невизначеність, що є невід'ємною рисою сучасного глобального контексту.

Практична цінність інтегративного підходу виявляється особливо чітко у прикладних кейсах. Наприклад, під час прогнозування наслідків цифровізації в Україні доцільним є використання одразу кількох теоретичних рамок:

1) Теорія систем дає змогу змоделювати взаємодію цифрової інфраструктури з іншими секторами економіки, зокрема через мережі зворотного зв'язку, що виникають у процесі впровадження цифрових сервісів, платформ і політик.

2) Інституційна теорія відкриває можливості для оцінювання якості регуляторного середовища у сфері інформаційних технологій, враховуючи формальні нор-

ми, інституційну спроможність державних органів, а також рівень довіри між ключовими стейкхолдерами.

3) Теорія складних адаптивних систем дає змогу моделювати поведінку користувачів, зокрема з урахуванням адаптації до нових цифрових продуктів, взаємодії у мережових структурах і формування колективних моделей поведінки за умов технологічної невизначеності.

Як наслідок, така інтеграція теоретичних підходів у практику стратегічного прогнозування дає змогу підвищити прогностичну точність та посилити аналітичну глибину оцінювання системних ризиків, інституційної ефективності та поведінкової динаміки. Це відкриває нові можливості для формування стратегічних рішень, що є водночас гнучкими, стійкими та далекоглядними.

Роль стратегічного прогнозування у формуванні державної політики та ухвалення управлінських рішень

У сучасному світі, який характеризується високою динамікою змін і зростанням системної складності, стратегічне прогнозування відіграє ключову роль у формуванні державної політики та ухвалення управлінських рішень. Його значення полягає не тільки в аналітичному передбаченні майбутніх сценаріїв та постійному їх відстеженні, а й у створенні основи для адаптивного та далекоглядного управління національними і регіональними процесами.

По-перше, стратегічне прогнозування забезпечує довгострокову перспективу, даючи змогу виявити тенденції і події, що можуть впливати на публічне управління у горизонті 3, 5, 10 і більше років (OECD, 2020). Такий підхід сприяє уникненню короткозорих рішень, натомість формуючи політику, орієнтовану на стійкий розвиток [16].

По-друге, воно передбачає системний підхід, враховуючи складну взаємодію між економічними, соціальними, політичними, технологічними та екологічними чинниками, які разом формують контекст функціонування державного управління (Van der Heijden, 2005) [22].

Третім аспектом є виявлення потенційних загроз і можливостей. Прогнозування дає змогу завчасно ідентифікувати ризики, такі як економічні кризи, соціальні конфлікти, епідемії чи кліматичні катастрофи, а також визначити нові вікна можливостей, зокрема у вигляді технологічних інновацій, міжнародного партнерства або сприятливих демографічних трендів (Glenn & Gordon, 2009) [6].

Четвертий компонент – формування колективного бачення майбутнього, що забезпечує спільний вектор для стратегічного планування та політичного діалогу. Це бачення стає орієнтиром як для управлінців, так і для зацікавлених сторін у суспільстві (Inayatullah, 2015) [10].

Наступним є інформаційне забезпечення прогнозування, що базується на збиранні, аналізі й інтерпретації великого обсягу даних із різних джерел. Цей процес охоплює кількісні методи (статистичне моделювання, big data, машинне навчання), а також якісні (аналіз політичних наративів, інтерв'ю з експертами).

Важливою рисою прогнозування є різноманітність використовуваних методів. Залежно від цілей і обставин можуть застосовуватися як інтуїтивні підходи (експертні оцінювання, метод Делфі), так і формальні методики (сценарний аналіз, системна динаміка, агентне моделювання) (Wright, Bradfield, & Cairns, 2013) [25].

Окрім того, прогнозування слугує фундаментом стратегічного планування, оскільки дає змогу формулювати цілі, завдання, стратегії і програми, релевантні до майбутніх викликів. Воно створює інтелектуальну основу для планових документів, що відображають реалії як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Ще один критично важливий аспект – підвищення адаптивності. Завдяки своєчасному прогнозуванню, державні інститути здатні краще реагувати на кризи, діяти на випередження, і зберігати управлінську стійкість у нестабільному середовищі.

Нарешті, прогнозування забезпечує обґрунтування управлінських рішень, знижуючи рівень невизначеності, зменшуючи ризики та підвищуючи раціональність політичних і адміністративних дій.

Отже, стратегічне прогнозування виступає таким інструментом аналітики, який є невід'ємною частиною стратегічного циклу публічного управління, та який забезпечує інституційну спроможність держави передбачати, адаптуватися та ефективно реагувати на виклики і можливості майбутнього. У довгостроковій перспективі це є основою для розвитку демократичних суспільств, заснованих на принципах прозорості.

Огляд концептуальних підходів до стратегічного прогнозування

Концептуальні підходи (Conceptual Approaches) визначають філософію та логіку прогнозування. Відповідають на питання: *"Як ми уявляємо собі майбутнє?"* Концептуальні підходи – це широкі, узагальнені стратегічні рамки або філософії, які визначають загальне розуміння, принципи та напрями, за якими здійснюють прогнозування. Вони відповідають на запитання: *"Яку загальну стратегію ми обираємо для розуміння майбутнього?"* або *"Як ми мислимо про процес прогнозування?"*

Концептуальні підходи задають оптику, через яку ми дивимося на проблему. Вони не вказують, як саме виконувати розрахунки чи збирати дані, а лише формують загальне мислення та організацію процесу.

Приклади концептуальних підходів:

Пошуковий (Exploratory) підхід: Основна ідея – виявити, що може статися в майбутньому, зважаючи на аналіз поточних тенденцій, проблем та їх потенційного розвитку. Це "від сьогодення до майбутнього". Він не ставить за мету досягнення конкретного стану, а лише досліджує можливі траєкторії. Пошуковий підхід часто використовують для кризового сценарію ("Що буде, якщо тенденція продовжиться?") (Roberts, 1964) [17].

Нормативний (Normative) підхід: Основна ідея – визначити, що має статися в майбутньому, щоб досягти бажаних цілей. Це "від майбутнього до сьогодення". Спочатку визначають бажаний стан, а потім шукають шляхи та дії, які дадуть змогу його досягти. Нормативний – для стратегій модернізації ("Як досягти угоди Паризької кліматичної угоди до 2030 року?") (United Nations University, 1986) [21].

Системний підхід: Розглядає об'єкт прогнозування як складну систему, де всі елементи взаємопов'язані та взаємодіють. Прогноз будують з урахуванням цих взаємозв'язків і динаміки системи загалом (Bertalanffy, 1968) [2].

Комплексний підхід: Передбачає використання різноманітних інструментів та методів (як якісних, так і кількісних), а також урахування багатьох факторів (еко-

номічних, соціальних, технологічних, політичних) для формування всебічного прогнозу. Він не є окремим методом, а скоріше філософією інтеграції. Комплексний підхід іноді називають інтегративним, особливо в європейській практиці (напр., у стратегіях сталого розвитку CC) (Strategic Planning – CORE, 2009) [5].

Адаптивний підхід: Фокусується на здатності прогнозу постійно коригуватися та оновлюватися відповідно до нових даних та змін у зовнішньому середовищі. Це не одноразовий прогноз, а неперервний процес навчання та адаптації. Адаптивний підхід сучасні дослідники часто пов'язують з гнучким управлінням (agile governance), де прогноз постійно оновлюється через зворотній зв'язок (наприклад, у кібернетичних моделях публічного управління).

У стратегічному прогнозуванні, зокрема в контексті публічного управління, надзвичайно важливо чітко розрізнити концептуальні підходи та методи, що їх реалізують. Хоча ці поняття часто плутають, вони належать до різних рівнів аналітичної межі. Концептуальний підхід визначає загальну логіку і філософію дослідження або планування – іншими словами, це стратегічна оптика, яка орієнтує фахівця у складному полі варіантів. Методи ж є інструментальним втіленням цієї логіки – це конкретні процедури, техніки чи інструменти, які застосовують у межах вибраного підходу. Один і той самий підхід може передбачати використання різних методів залежно від контексту та завдань (Boston Consulting Group, 2015) [3].

Наприклад, нормативний підхід, зокрема методологію backcasting, широко використовують у процесі формування стратегій сталого розвитку. Його сутність полягає в тому, що бажане майбутнє спочатку визначають як цільовий стан, після чого ретроспективно вибудовують логіку змін, які необхідні для досягнення цього стану. У рамках цього підходу можуть застосовуватися методи колективної експертизи, як-от організація фокус-груп або робочих груп із залученням провідних експертів у відповідній галузі. Паралельно використовуються візуалізаційні інструменти, зокрема метод дерева цілей,

який дає змогу структуровано репрезентувати ієрархію стратегічних цілей, взаємозв'язки між ними та засоби їх досягнення.

Чому таке розрізнення має принципове значення у сфері публічного управління? Насамперед, воно дає змогу усвідомлено обирати стратегічну оптику, яка найкраще відповідає викликам конкретного управлінського контексту – чи то йдеться про акцент на сталому розвитку, соціальній інклюзії, технологічній трансформації, чи кризовій стійкості. Вибір концептуального підходу задає рамку, в межах якої формуються політики, визначаються пріоритети та ухвалюються рішення. Без чіткого розуміння цієї відмінності публічне управління ризикує втратити методологічну цілісність і діяти інтуїтивно або реактивно, замість того щоб розвиватися на основі послідовної, передбачуваної та цілеспрямованої стратегії.

Жодна з наявних концепцій стратегічного прогнозування не може претендувати на статус універсальної чи безумовно пріоритетної. Вибір оптимального підходу завжди повинен визначатися контекстом управлінського завдання та сукупністю чинників, зокрема: часовим горизонтом планування, складністю проблеми, рівнем невизначеності зовнішнього середовища, а також доступними ресурсами – як інтелектуальними, так і організаційними.

У реальній практиці публічного управління дедалі частіше застосовуються гібридні або інтегративні моделі, які поєднують переваги кількох підходів для досягнення більшої аналітичної глибини та адаптивності. Наприклад, у розробленні кліматичних стратегій доцільно поєднувати системний підхід, який дає змогу враховувати міжгалузеві взаємозв'язки, з адаптивним підходом, що забезпечує гнучке реагування на динамічні зміни глобального середовища. Такий синтез дає змогу формувати стратегії, здатні одночасно бути далекоглядними й оперативно релевантними – що є критично важливим для вирішення сучасних "wicked problems" за умов підвищеної турбулентності.

Табл. Порівняльний аналіз підходів (2, 3, 5, 17, 21)

Підхід	Суть	Переваги	Недоліки	Критерії вибору
Пошуковий (Exploratory)	Прогнозування від теперішнього до майбутнього на основі поточних тенденцій.	Реалістичність; Виявлення ризиків; Гнучкість у комбінації з іншими підходами.	Не враховує раптових змін; Лінійність, ігнорування системних ефектів.	Для оцінювання наслідків поточних трендів; Коротко- та середньострокове планування.
Нормативний (Normative)	Визначення бажаного майбутнього і розроблення шляху до нього.	Орієнтація на цілі; Мотиваційний ефект.	Може бути утопічним; Важко адаптувати до змін.	Довгострокові стратегії; Є політична воля та ресурси.
Системний	Аналіз складної системи з її взаємозв'язками.	Урахування нелінійних ефектів; Підходить для «wicked problems».	Складність аналізу; Високі вимоги до ресурсів.	Складні, багаторівневі проблеми; Міжсекторальний аналіз.
Комплексний (Інтегративний)	Поєднання методів і факторів для всебічного прогнозування.	Мультидисциплінарність; Зменшення упереджень.	Ресурсозатратність; Ризик надмірної складності.	Стратегії на національному рівні; Врахування багатьох факторів.
Адаптивний	Неперервне оновлення прогнозів на основі нових даних.	Гнучкість за нестабільних умов; Швидка реакція.	Високі вимоги до моніторингу; Ризик фрагментарності рішень.	Кризові ситуації; Сфери з високою невизначеністю.

Перспективи розвитку стратегічного прогнозування в Україні

За умов наростання складності соціально-економічних систем, пришвидшеної динаміки глобальних тран-

сформацій і зростання невизначеності, стратегічне прогнозування стає не просто корисним інструментом, а критично важливою функцією публічного управління. У традиційних підходах, які здебільшого базуються на екстраполяції минулих тенденцій, дедалі менше шансів

адекватно відповідати на виклики доби, що характеризується технологічними проривами, зламами політичних парадигм і зміщенням глобальних центрів впливу. У цьому контексті актуалізується потреба у глибокому переосмисленні стратегічного прогнозування як цілісного управлінського процесу, що поєднує аналітику, уяву, системне мислення та інноваційні методи.

Передусім, важливо усвідомити, що стратегічне планування – це не одномоментний акт формулювання цілей і завдань, а постійно еволюціонуючий процес, чутливий до зворотного зв'язку й адаптивний до змін середовища. Воно потребує регулярного оновлення аналітичної бази, моніторингу реалізації обраної стратегії та її гнучкої корекції відповідно до виявлених трендів, ризиків і можливостей.

Інтеграція новітніх аналітичних підходів у систему публічного управління України є не лише бажаною, а й об'єктивно потрібною умовою її модернізації. Йдеться, зокрема, про:

- Сценарний аналіз, який дає змогу моделювати альтернативні варіанти розвитку подій у середньо- та довгостроковій перспективі;
- Foresight-дослідження, орієнтовані на виявлення структурних зрушень і довгострокових мегатрендів, які формуватимуть майбутнє політики;
- Агентне моделювання, що дає змогу відтворювати поведінку окремих суб'єктів у складних соціальних і економічних системах, урахувавши їхню взаємодію;
- Системну динаміку, яка відкриває можливість аналізувати причинно-наслідкові зв'язки у макросистемах, що змінюються у часі;
- Використання великих даних (Big Data) та технологій штучного інтелекту, які істотно підвищують якість прогнозів завдяки можливості оброблення масивів неструктурованої інформації, виявлення прихованих закономірностей та побудови самонавчальних моделей.

Застосування таких підходів здатне трансформувати стратегічне прогнозування з бюрократичної процедури у динамічну, інтелектуально насичену систему прийняття рішень, що є адаптивною до складних і швидкоплинних реалій сучасного світу.

Водночас, запровадження інноваційних підходів потребує системної роботи у сфері кадрового забезпечення та інституційної спроможності. Жодна, навіть найдосконаліша методологія, не реалізується без наявності професійної спільноти фахівців, здатних її впровадити. Тому особливої уваги потребує розвиток людського капіталу, здатного до міждисциплінарного мислення, роботи з передовими інструментами аналітики та формування стратегічних бачень. У цьому контексті доцільними є такі заходи, як:

- застосування міждисциплінарного підходу до навчання та системного підвищення кваліфікації чинних державних службовців;
- упровадження міжнародних навчальних курсів, тренінгів, програм стажування та обміну досвідом з провідними міжнародними аналітичними центрами, такими як OECD, European Foresight Platform, RAND Corporation;
- розроблення та реалізація програм підготовки фахівців у сфері стратегічного прогнозування та foresight, з інтеграцією відповідних навчальних модулів у програми магістерського рівня з публічного управління, політології, економіки, державного аудиту та цифрових технологій;

- стимулювання міждисциплінарних наукових досліджень у сфері прогнозування, з особливим акцентом на цифровій трансформації;
- посилення інституційної спроможності органів публічного управління, зокрема у спосіб модернізації матеріально-технічної бази, цифрової трансформації аналітичних підрозділів, забезпечення сталого фінансування, а також створення інтелектуальних центрів стратегічного аналізу при центральних і місцевих органах влади.

У підсумку, майбутнє стратегічного прогнозування в Україні залежатиме від здатності технологічно оновити відповідні інструменти й інституційно удосконалити їх у системі публічного управління. Це завдання не лише технічне, але й глибоко політичне та культурне, яке потребує візійного лідерства, стратегічного терпіння та готовності інвестувати у знання, які здатні формувати майбутнє.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Інтеграція стратегічного прогнозування у систему публічного управління України є актуальним викликом і життєво потрібною умовою для адекватної відповіді на глобальні трансформації, технологічний прогрес та зростання невизначеності сучасного світу. Запровадження новітніх методів прогнозування потребує не просто політичної волі, але й глибокої, системної трансформації як кадрового потенціалу, так й інституційної спроможності державних органів. У цьому процесі ключовим стає формування міждисциплінарного, адаптивного та далекоглядного підходу, що має започаткувати нову управлінську парадигму, здатну ефективно орієнтувати державу на довгостроковий сталий розвиток.

Майбутні дослідження у цій сфері є перспективними і охоплюють, зокрема, глибоке вивчення синергії між різними методами стратегічного прогнозування, розвиток агентного моделювання для врахування поведінкових факторів у публічних політиках, а також застосування штучного інтелекту для аналізу великих даних із метою передбачення складних соціально-економічних явищ. Окрім того, актуальним є дослідження механізмів інституційної трансформації, що сприяють швидкому запровадженню інноваційних підходів, а також розроблення моделей підготовки управлінських кадрів нового типу, здатних працювати у високодинамічному і мультидисциплінарному середовищі.

Отже, стратегічне прогнозування в Україні має не лише потенціал, а й обов'язок стати інтегральною складовою частиною сучасного публічного управління, яке відповідає вимогам часу і спрямоване на створення умов для гармонійного, стабільного та прогресивного розвитку суспільства у довгостроковій перспективі.

References

1. Ansoff, H. I., Brandenburg, R. G. (1969). The General Manager of the Future. *California Management Review*, 11(3).
2. Bertalanffy, L. von. (1968). General system theory: Foundations, development, applications. New York : George Braziller, 295.
3. Boston Consulting Group. (2015). Adaptive Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/collections/your-strategy-needs-strategy/adaptive>
4. Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy. Ann Arbor: University of Michigan Press, 410.
5. CORE. (2009). Strategic Planning. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19746555.pdf>

6. Glenn, J. C., & Gordon, T. J. (2009). *Futures research methodology* (Version 3.0) Washington, D.C.: The Millennium Project, 1072.
7. Godet, M. (2001). *Strategic foresight: La prospective – use and misuse of scenario building*. Paris: UNESCO, 59.
8. Holland, J. H. (1992). *Adaptation in natural and artificial systems*. Cambridge: MIT Press, 211.
9. Holland, J. H. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. New York: Basic Books, 185.
10. Inayatullah, S. (2015). *What Works: Case Studies in the Practice of Foresight*. Tamsui: Tamkang University Press, 230.
11. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 499.
12. Lorenz, E. N. (1963). Deterministic nonperiodic flow. *Journal of the Atmospheric Sciences*, 20(2), 130–141. [https://doi.org/10.1175/1520-0469\(1963\)020<0130:DNF>2.0.CO;2](https://doi.org/10.1175/1520-0469(1963)020<0130:DNF>2.0.CO;2)
13. Melnyk, T. (2023). Ukrainian Business under Conditions of War: Current State, Challenges and the Ways to Solve Them. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3). URL: <https://is-journal.com>
14. Mintzberg, H. (1987). *Emergent Strategy for Public Policy*. Canadian Public Administration. URL: <https://mintzberg.org>
15. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 152.
16. OECD. (2020). *Strategic foresight for better policies: Building effective governance in the face of uncertainty*. OECD. Paris: OECD Publishing, 126. <https://doi.org/10.1787/ea7cfc3c-en>
17. Roberts, N. C. (1964). *Exploratory Research in the Normative Sciences*. Massachusetts Institute of Technology. URL: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/47742/exploratorynorma00robe.pdf>
18. Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. WIRED.
19. Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
20. Syvak, T., Makarenko, L., Berdanova, O., Iyzefovych, V., Rachynska, O., Antonova, O., & Maksymova, A. (2021). Public Strategic Management in Ukraine: Innovative Approaches to Ensuring. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1S). URL: <https://www.abacademies.org/journals/>
21. United Nations University. (1986). *Normative Approaches to Planning: Issues and Alternatives*. In: *Planning for Human Systems*. URL: <https://archive.unu.edu/unupress/unupbooks/uu06he/uu06he06.htm>
22. Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation*. 2nd ed. Chichester : Wiley, 384.
23. Waldrop, M. M. (1992). *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*. New York : Simon & Schuster, 380.
24. World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. World Commission on Environment and Development. Oxford: Oxford University Press. 400 p.
25. Wright, G., Bradfield, R., & Cairns, G. (2013). *Scenario thinking: Practical approaches to the future*. London: Palgrave Macmillan, 217.

O. V. Dukhnevych

German University of Administrative Sciences Speyer, Germany

CONCEPTUAL APPROACHES TO STRATEGIC FORECASTING IN PUBLIC ADMINISTRATION

Introduction. The global order is increasingly characterized by large-scale societal transformations, systemic crises, and an unprecedented pace of change dynamics that challenge traditional approaches to public governance with growing frequency. Under such conditions, public administration faces the urgent need not merely to respond to emerging challenges, but to anticipate them by developing proactive, forward-looking solutions capable of ensuring the sustainable development of national systems in the medium and long term. Traditional planning and inertia-driven models, which have dominated managerial practice for decades, are increasingly demonstrating both conceptual and practical limitations in the context of radical uncertainty, strategic turbulence, political fragmentation, and rapid technological advancements. Against this backdrop, strategic foresight gains particular relevance not only as an instrumental tool, but also as a mindset for a new generation of public leaders: visionary, systemic thinkers who are attuned to weak signals of the future and agile in the face of dynamic change. In Ukraine, there have been attempts to institutionalize strategic foresight; however, these efforts have yet to attain a systemic or sustainable character. Insufficient methodological maturity, fragmented institutional approaches, limited human resource capacity, and a lack of consensus regarding a shared vision of the desired future all hinder the effective implementation of foresight tools within the practice of public administration. The challenge is not merely technical or analytical; it is fundamentally one of strategic culture, an essential component of modern, technocratic governance thinking.

Methodological Framework. This study is grounded in a combination of theoretical analysis, systematization, comparative evaluation, and problem-oriented approaches, enabling a critical reflection and juxtaposition of conceptual models of strategic foresight. The information base is built upon interdisciplinary sources, including academic publications and reports by leading national and international institutions.

Review of Recent Research and Publications. Strategic foresight in the context of public administration has long been the focus of scholarly inquiry, both in Ukraine and internationally. Western researchers, such as Henry Mintzberg, in his article "Emergent Strategy for Public Policy", emphasize the importance of flexibility and adaptability in strategic public policy planning. Peter Schwartz, in "The Art of the Long View", advocates for scenario planning as a method for anticipating future challenges and opportunities. Igor Ansoff, in "The General Manager of the Future", analyzes the role of strategic management under conditions of dynamic change.

In the European context, Michel Godet and Kees van der Heijden have made significant contributions to the development of foresight methodology, focusing on collective visioning and the integration of diverse stakeholders in the strategic foresight process.

Results. The article presents a classification of key conceptual approaches to strategic forecasting, such as exploratory, normative, systemic, integrative, and adaptive approaches. A comparative analysis of their characteristics, strengths, and limitations is conducted within the context of public administration. The relevance of hybrid forecasting models, which combine elements from various approaches to enhance decision-making effectiveness, is highlighted. The study substantiates the role of strategic forecasting not only as a technical tool but also as a conceptual component of strategic governance.

Discussion. The author emphasizes that in conditions of high uncertainty, strategic forecasting must transcend traditional planning and inertial models. The focus is placed on the need for a new type of managerial thinking: forward-looking, flexible, and capable of addressing complex interdisciplinary challenges. The discussion explores the significance of strategic culture, human capital, and institutional capacity as prerequisites for the effective implementation of forecasting practices. The importance of integrating theoretic-

tical foundations with practical case studies to develop a relevant analytical system is underlined. Special attention is paid to the adaptation of international experience to the Ukrainian public administration context.

Conclusion. Strategic forecasting is identified as a critically important element of modern public governance, ensuring the long-term resilience and adaptability of public policy. No single approach is universally applicable; effectiveness is achieved through integration and methodological flexibility tailored to specific contexts. The successful implementation of forecasting tools depends on the development of institutional capacity, human resource training, and technological modernization. The author advocates for the creation of a national strategic forecasting system based on foresight methodologies; big data analytics, and innovative modeling techniques. Future research directions include methodological synthesis, digital transformation, and the advancement of next-generation public sector analytics.

Keywords: Public administration, strategic foresight, conceptual approaches, scenario planning, foresight, adaptive governance