



УДК: 351:303.094.6

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1199-1208](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1199-1208)

Ткачова Наталія Миколаївна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0001-8162-2148>

Бутник Олена Олександрівна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-1031-9766>

ФОРСАЙТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОНОЗДАТНІСТЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

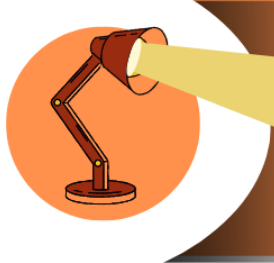
Анотація. У статті досліджено роль і значення форсайту як сучасного інструменту державного управління обороноздатністю України в умовах зростання стратегічної невизначеності, воєнних загроз та швидких технологічних змін. Обґрунтовано доцільність використання форсайт-досліджень у процесі формування та реалізації державної оборонної політики, стратегічного планування розвитку сектору безпеки і оборони, а також набуття технологічної переваги над противником.

Проаналізовано наукові підходи до трактування поняття «форсайт», визначено його ключові відмінності від традиційних методів прогнозування та планування. Узагальнено зарубіжний і вітчизняний досвід застосування форсайту в системі державного управління, зокрема в оборонній сфері. Особливу увагу приділено інституційним і нормативно-правовим аспектам упровадження форсайт-підходів в Україні, а також можливостям їх інтеграції в процеси формування воєнно-технічної політики та розвитку оборонно-промислового комплексу.

В умовах воєнного стану та обмежених ресурсів форсайт може слугувати інструментом визначення пріоритетних напрямів розвитку обороноздатності, зокрема шляхом визначення критично важливих технологій, інноваційних спроможностей і перспективних форм ведення бойових дій. Таким чином, він підсилює стратегічну функцію державного управління та сприяє підвищенню стійкості оборонної системи.

Автори визначають, що у цьому контексті дослідження форсайту як інструменту державного управління обороноздатністю України є актуальним науковим завданням, що має не лише теоретичне, а й вагомим практичне значення.





У результаті дослідження визначено основні напрями використання форсайту для підвищення ефективності державної політики управління обороноздатністю України, зниження стратегічних ризиків та забезпечення довгострокової стійкості системи національної безпеки.

Мета статті полягає в аналізі, обґрунтуванні доцільності та визначенні напрямів використання форсайту як інструменту державного управління обороноздатністю України в умовах стратегічної невизначеності.

Ключові слова: форсайт, державна політика, державне управління, обороноздатність, воєнна безпека, стратегічне планування, технологічний розвиток, сектор безпеки і оборони.

Tkachova Nataliia Doctor of Public Administration, Professor, Professor of Department of Theory and Practice of Management, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, <https://orcid.org/0009-0001-8162-2148>

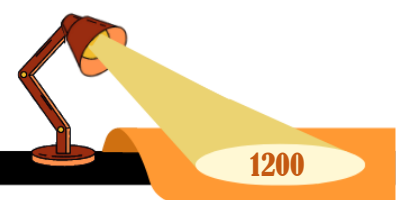
Butnyk Olena Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Management, PhD in public administration, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-1031-9766>

IMPROVEMENT OF MECHANISMS FOR ENSURING THE IMPLEMENTATION OF STATE VETERANS POLICY

Abstract. The article examines the role and significance of foresight as a modern instrument of public governance in ensuring Ukraine's defense capability under conditions of increasing strategic uncertainty, military threats, and rapid technological change. The expediency of using foresight studies in the process of formulating and implementing state defense policy, strategic planning for the development of the security and defense sector, as well as achieving technological superiority over an adversary, is substantiated.

Scientific approaches to the interpretation of the concept of "foresight" are analyzed, and its key differences from traditional methods of forecasting and planning are identified. Foreign and domestic experience in applying foresight within the system of public governance, particularly in the defense sphere, is generalized. Special attention is paid to the institutional and legal aspects of implementing foresight approaches in Ukraine, as well as to the possibilities of their integration into the processes of shaping military-technical policy and developing the defense-industrial complex.

Under conditions of martial law and limited resources, foresight can serve as a tool for identifying priority directions for the development of defense capability, in





particular through the identification of critically important technologies, innovative capabilities, and prospective forms of warfare. In this way, it strengthens the strategic function of public governance and contributes to enhancing the resilience of the defense system.

The authors argue that, in this context, the study of foresight as an instrument of public governance of Ukraine's defense capability constitutes a relevant scientific task with not only theoretical but also significant practical value.

As a result of the study, the main directions for the use of foresight to improve the effectiveness of state policy in managing Ukraine's defense capability, reduce strategic risks, and ensure the long-term resilience of the national security system are identified.

The purpose of the article is to analyze, substantiate the feasibility, and determine the directions for using foresight as an instrument of public governance of Ukraine's defense capability under conditions of strategic uncertainty.

Keywords: foresight, public policy, public governance, defense capability, military security, strategic planning, technological development, security and defense sector.

Постановка проблеми. Формування ефективної системи державного управління в умовах стратегічної невизначеності потребує застосування інструментів, здатних забезпечити довгострокове бачення розвитку та адаптацію до швидких змін зовнішнього середовища. У цьому контексті форсайт постає не лише як метод прогнозування, а як комплексна управлінська концепція, спрямована на активне формування майбутнього через узгодження інтересів ключових стейкхолдерів та інтеграцію різних джерел знань.

На відміну від традиційного прогнозування, яке здебільшого базується на екстраполяції минулих тенденцій, форсайт орієнтований на виявлення альтернативних сценаріїв розвитку та оцінювання можливих наслідків управлінських рішень. Його ключовою особливістю є проактивний характер, що дозволяє не лише реагувати на зміни, а й ініціювати бажані трансформації в системі державного управління.

У теорії публічного управління форсайт розглядається як інструмент стратегічного мислення, що поєднує аналітичні, експертні та комунікативні методи. Він сприяє формуванню спільного бачення майбутнього, зниженню рівня невизначеності та підвищенню якості стратегічних рішень. Особливого значення це набуває для сфер, пов'язаних із національною безпекою, де помилки в плануванні можуть мати критичні наслідки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика форсайту як методології дослідження майбутнього та інструменту стратегічного управління широко представлена в працях зарубіжних науковців. Зокрема, Б. Мартін





розглядає форсайт як систематичний процес вивчення довгострокових перспектив розвитку науки, технологій та суспільства з метою виявлення стратегічно важливих напрямів. І. Майлз і М. Кінан акцентують увагу на партисипативному характері форсайту та його орієнтації на підтримку управлінських рішень. Р. Рорбек та інші дослідники пов'язують форсайт зі створенням стратегічної цінності та підвищенням адаптивності організацій.

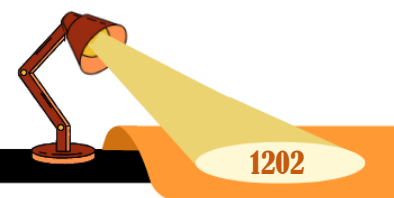
В українській науковій думці питання застосування форсайту переважно розглядаються в контексті економічного розвитку, інноваційної політики та стратегічного управління. Водночас у працях вітчизняних авторів дедалі більше уваги приділяється можливостям використання форсайт-досліджень у державному управлінні, зокрема для формування довгострокових стратегій розвитку країни.

Окремий напрям досліджень стосується проблем забезпечення воєнної безпеки та формування воєнно-технічної політики України. У цих роботах наголошується на необхідності технологічного оновлення Збройних Сил України, розвитку оборонно-промислового комплексу та впровадження інноваційних підходів до управління в секторі безпеки і оборони. Так можна зазначити роботи українських науковців О.Акімової, А. Мельниченка, М. Згуровського, О. Соломицького, С. Лапицького, М. Бублика. Проте питання системного використання форсайту саме як інструменту державного управління обороноздатністю залишаються недостатньо розробленими та потребують подальшого наукового осмислення.

Мета статті полягає в аналізі, обґрунтуванні доцільності та визначенні напрямів використання форсайту як інструменту державного управління обороноздатністю України в умовах стратегічної невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Україна перебуває у фазі глибоких трансформацій, коли потреба у виваженому та довгостроково орієнтованому стратегічному плануванні розвитку наукової й інноваційної сфери набуває визначального значення для забезпечення національної безпеки, зміцнення обороноздатності та реалізації майбутнього післявоєнного відновлення держави. Водночас у сучасних умовах в Україні відсутня цілісна науково обґрунтована система формування довгострокових пріоритетів розвитку науки і техніки, що призводить до фрагментації державної політики та неефективного розпорощення обмежених фінансових ресурсів на значну кількість напрямів без чіткої стратегічної концентрації.

В умовах воєнного стану, а також підготовки до масштабної відбудови країни, критично важливим є зосередження наукового, інноваційного та фінансового потенціалу на обмеженій кількості пріоритетних напрямів, які найбільшою мірою відповідають актуальним потребам національної безпеки,





оборони, сталого економічного розвитку та процесів європейської інтеграції. Така концентрація ресурсів дозволить забезпечити їх цільове використання та досягнення максимального соціально-економічного ефекту.

Розроблення та впровадження методології форсайтного планування створює передумови для стратегічного управління науково-технічним розвитком держави на основі системного аналізу глобальних технологічних і соціально-економічних трендів, національних викликів, наявного наукового потенціалу та потреб ключових стейкхолдерів. Форсайт як інструмент визначення стратегічних пріоритетів широко застосовується провідними країнами світу та міжнародними організаціями й зарекомендував себе як один із найбільш ефективних механізмів стратегічного планування в умовах високої невизначеності.

Як визначає Закон, обороноздатність держави - здатність держави до захисту у разі збройної агресії або збройного конфлікту. Вона складається з матеріальних і духовних елементів та є сукупністю воєнного, економічного, соціального та морально-політичного потенціалу у сфері оборони та належних умов для його реалізації. [1]. Таким чином, Обороноздатність держави є складною багатокomпонентною системою, що охоплює воєнні, технологічні, економічні, інституційні та соціальні елементи

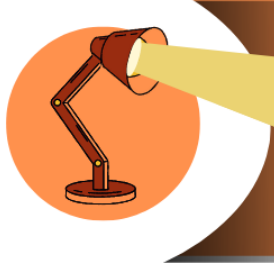
Управління цією системою вимагає узгодженого стратегічного планування, яке враховує як поточні загрози, так і довгострокові тенденції розвитку безпекового середовища.

Застосування форсайту в стратегічному плануванні обороноздатності дозволяє здійснювати комплексний аналіз майбутніх воєнних викликів, технологічних змін і ресурсних обмежень. Форсайт-дослідження створюють умови для формування гнучких стратегій розвитку Збройних Сил України, оборонно-промислового комплексу та системи управління в секторі безпеки і оборони. Особливістю форсайт-підходу є можливість залучення до процесу стратегічного планування широкого кола учасників - представників органів державної влади, наукових установ, військових фахівців, бізнесу та міжнародних партнерів. Це сприяє підвищенню інклюзивності управлінських рішень, а також формуванню спільної відповідальності за реалізацію оборонної політики.

У контексті сучасних безпекових викликів, зумовлених збройною агресією, технологічною трансформацією воєнних дій та високим рівнем стратегічної невизначеності, особливої актуальності набуває застосування форсайту в системі державного управління обороноздатністю України. Форсайт у цьому вимірі розглядається не лише як інструмент прогнозування, а як комплексна управлінська концепція, спрямована на формування довгострокового бачення розвитку сектору безпеки і оборони та забезпечення проактивного реагування на майбутні загрози.

Відповідно до підходу Б. Мартіна, форсайт трактується як систематично організована діяльність з дослідження довгострокових перспектив розвитку





науки, технологій, економіки та суспільства з метою виявлення стратегічно важливих напрямів і нових зароджуваних технологій, здатних забезпечити значний економічний і соціальний ефект [2]. У сфері обороноздатності такий підхід дозволяє ідентифікувати перспективні воєнні технології, критичні спроможності та напрями розвитку озброєння і військової техніки, що мають вирішальне значення для забезпечення національної безпеки.

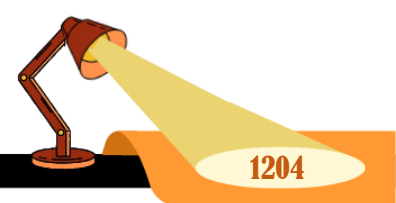
Процесуальний аспект форсайту, на який звертають увагу І. Майлз і М. Кінан, полягає в його орієнтації на системний, партисипативний процес збирання та аналізу інформації про майбутнє [3]. У державному управлінні обороноздатністю це створює умови для залучення широкого кола суб'єктів - органів державної влади, військових експертів, наукових установ, оборонно-промислового комплексу та міжнародних партнерів - до формування стратегічних рішень у сфері безпеки й оборони, що підвищує їх обґрунтованість і легітимність.

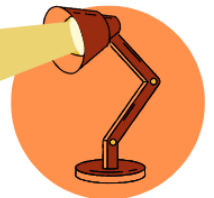
З позицій стратегічного управління Р. Рорбек розглядає форсайт як інструмент балансування між різними джерелами знань шляхом комплексного аналізу минулого, теперішнього та можливих сценаріїв майбутнього [4]. У контексті оборонної політики України це дозволяє поєднувати аналіз досвіду ведення бойових дій, поточний стан оборонних спроможностей і прогностичні оцінки розвитку воєнних загроз, забезпечуючи підтримку стратегічних рішень у всіх часових горизонтах оборонного планування.

Подальший розвиток цього підходу представлений у працях Р. Рорбека, К. Баттістелли та Е. Хьойзінга, які пов'язують форсайт зі створенням стратегічної цінності через доступ до критично важливих ресурсів і компетенцій [5]. Для державного управління обороноздатністю це означає можливість формування технологічної переваги, підвищення ефективності використання національного науково-технічного потенціалу та зміцнення спроможностей оборонно-промислового комплексу.

Ж.-А. Еро та К. Кульє підкреслюють роль форсайту як систематичного процесу формування спільного сприйняття довгострокових трендів розвитку [6]. У сфері безпеки і оборони такий підхід сприяє виробленню узгодженого бачення майбутнього характеру воєнних конфліктів, пріоритетів розвитку Збройних Сил України та напрямів трансформації системи державного управління обороноздатністю.

Форсайт (передбачення) - комплекс робіт, які базуються на поєднанні експертних знань людей та потужних інструментів, алгоритмів і методів, які використовуються у певній послідовності з встановленням чітко визначених взаємозв'язків між ними. Цей процес формується за допомогою універсальної методології, відомої як системна методологія передбачення, або сценарне планування [7].





Для державного управління обороноздатністю України це означає перехід від реактивних рішень до проактивного стратегічного планування, спрямованого на випереджувальне формування оборонних спроможностей і зниження стратегічних ризиків.

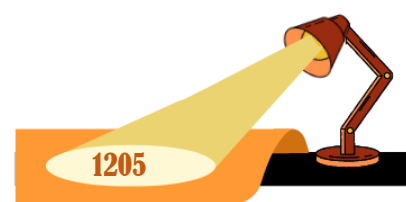
Таким чином, узагальнення наукових підходів до трактування форсайту дозволяє розглядати його як ключовий інструмент державного управління обороноздатністю України, який забезпечує інтеграцію стратегічного бачення, технологічного розвитку та інституційної взаємодії в умовах високої невизначеності безпекового середовища.

Ефективне використання форсайту в державному управлінні обороноздатністю потребує відповідного інституційного та нормативно-правового забезпечення. В Україні на сьогодні існує низка стратегічних документів у сфері національної безпеки та оборони, однак механізми системного застосування форсайт-досліджень у процесі їх розроблення та реалізації залишаються фрагментарними.

Інституційна інтеграція форсайту передбачає створення або розвиток спеціалізованих аналітичних структур, відповідальних за дослідження майбутніх загроз і можливостей у безпековій сфері. Такі структури можуть функціонувати як у межах органів державної влади, так і у форматі міжвідомчих або публічно-приватних партнерств.

Нормативно-правове забезпечення застосування форсайту має включати закріплення його ролі в процедурах стратегічного планування, оборонного огляду та формування воєнно-технічної політики. Важливим аспектом є визначення порядку використання результатів форсайт-досліджень у процесі ухвалення управлінських рішень, а також механізмів їх актуалізації відповідно до змін безпекового середовища.

В умовах євроінтеграції України доцільним є врахування практик держав - членів ЄС і НАТО, де форсайт активно застосовується для підтримки оборонного планування та інноваційного розвитку. Адаптація цього досвіду може сприяти підвищенню узгодженості національної оборонної політики з міжнародними стандартами. Одним із ключових чинників забезпечення обороноздатності сучасної держави є технологічна перевага над потенційним противником. У цьому контексті форсайт виступає ефективним інструментом виявлення перспективних технологічних напрямів і формування політики їх розвитку та впровадження. Форсайт-дослідження дозволяють оцінювати потенціал нових технологій, зокрема роботизованих систем, безпілотних платформ, засобів штучного інтелекту, кібернетичних і космічних технологій. Їх використання сприяє своєчасному переходу від застарілих зразків озброєння до інноваційних рішень, що відповідають сучасним умовам ведення війни.





Для України, яка перебуває в умовах збройного протистояння, форсайт може слугувати основою для формування пріоритетів воєнно-технічної політики, оптимізації ресурсного забезпечення та розвитку оборонно-промислового комплексу. Застосування форсайту також сприяє активнішому залученню приватного сектора та наукової спільноти до створення нових оборонних спроможностей.

Основними шляхами реалізації цих принципів можна визначити:

- забезпечення поетапного оновлення та переоснащення Збройних Сил України озброєнням і військовою технікою провідних держав світу, а також сучасними зразками вітчизняного виробництва, що відповідають актуальним вимогам ведення бойових дій;

- формування сприятливого середовища, надання комплексної підтримки та інституційного супроводу вітчизняним виробникам і науково-виробничим структурам, які здійснюють практичну реалізацію інноваційних проєктів зі створення перспективних зразків озброєння і військової техніки;

- забезпечення оперативної організації та розвитку комунікації з іноземними партнерами, що здійснюють виробництво пріоритетних зразків озброєння і військової техніки, шляхом координації дій Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України та новостворених компаній з метою задоволення нагальних потреб Збройних Сил України;

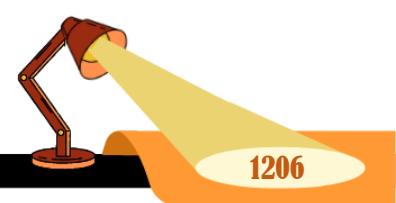
- реалізацію заходів із прискореної адаптації та модернізації наявних виробничих потужностей, а також підвищення рівня їх захищеності від ураження високоточними засобами противника;

- забезпечення систематичного перегляду та актуалізації переліку пріоритетних проблем і викликів силам оборони України, уточнення показників необхідної кількості та номенклатури озброєння і військової техніки з урахуванням практики їх застосування в ході бойових дій.

Таким чином, форсайт не лише підтримує процес стратегічного планування, а й виступає каталізатором технологічних змін у секторі безпеки та оборони, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність держави.

Інтеграція форсайту в державну оборонну політику України має здійснюватися на системній основі та охоплювати всі ключові етапи стратегічного управління. Насамперед це стосується процесів стратегічного прогнозування, планування та оцінювання результатів реалізації оборонних програм.

Одним із перспективних напрямів є використання форсайту в межах оборонного огляду та формування довгострокових стратегій розвитку Збройних Сил України. Форсайт-дослідження можуть слугувати аналітичною основою для визначення сценаріїв розвитку безпекового середовища та адаптації оборонної політики до можливих змін. Важливим є також інтегрування форсайту в систему державного управління інноваційною діяльністю в оборонній сфері. Це





дозволить узгодити науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи з реальними потребами оборони, а також підвищити ефективність використання бюджетних і позабюджетних ресурсів. Загалом, системне застосування форсайту в державному управлінні обороноздатністю України сприятиме формуванню більш гнучкої, адаптивної та орієнтованої на майбутнє оборонної політики.

Висновки. Таким чином, можна визначити, що традиційні підходи до прогнозування та стратегічного планування не повною мірою відповідають сучасним викликам безпекового середовища, що зумовлює необхідність упровадження проактивних і сценарно орієнтованих управлінських інструментів. Встановлено, що форсайт відрізняється від класичних методів прогнозування комплексним характером, орієнтацією на довгострокову перспективу, залученням широкого кола стейкхолдерів та здатністю формувати спільне бачення бажаного майбутнього. У контексті державного управління обороноздатністю це дозволяє не лише передбачати можливі загрози, а й активно формувати напрями розвитку сектору безпеки і оборони з урахуванням національних інтересів та ресурсних можливостей держави.

У ході дослідження визначено, що застосування форсайту в стратегічному плануванні обороноздатності сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності управлінських рішень, оптимізації пріоритетів розвитку Збройних Сил України та оборонно-промислового комплексу, а також набуттю технологічної переваги над потенційним противником. Особливу роль форсайт відіграє у формуванні воєнно-технічної політики, визначенні перспективних напрямів розвитку озброєння та військової техніки, а також у стимулюванні інноваційної діяльності в оборонній сфері.

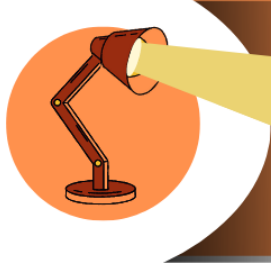
Обґрунтовано, що ефективна інтеграція форсайту в систему державного управління обороноздатністю України потребує вдосконалення інституційного та нормативно-правового забезпечення. Зокрема, доцільним є закріплення форсайт-досліджень як обов'язкового елемента стратегічного планування, оборонного огляду та розроблення довгострокових програм розвитку сектору безпеки і оборони.

Загалом, використання форсайту в державному управлінні обороноздатністю України створює передумови для формування більш стійкої, інноваційно орієнтованої та проактивної системи національної безпеки. Перспективами подальших досліджень є розроблення прикладних моделей застосування форсайту в оборонному плануванні та оцінювання ефективності їх практичного впровадження.

Література:

1. Закон України «Про оборону України» прийнятий 06.12.1991 № 1932 XII). –Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>
2. Martin B. Foresight in Science and Technology. Technology Analysis and Strategic Management. 1995. Vol. 7, No. 2. P. 139–168.





3. Miles I., Keenan M. Practical Guide to Regional Foresight in the UK. Luxembourg: European Communities, 2002. 128 p.
4. Rohrbeck R. Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm. Berlin: Technical University of Berlin, 2011. 112 p.
5. Rohrbeck R., Battistella C., Huizingh E. Corporate foresight: an emerging field with a rich tradition. Technological Forecasting and Social Change. 2015. Vol. 101. P. 1–9.
6. Heraud J.-A., Cuhls K. Current foresight activities in France, Spain and Italy. Technological Forecasting and Social Change. 1999. Vol. 60. P. 55–70.
7. Форсайт розвитку оборонно-промислового комплексу України на часовому горизонті 2021-2030 роки. - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. - 148 с. – Режим доступу https://opk.com.ua/wp-content/uploads/2021/08/KPI-WDC-IADT_FORESIGHT-2021-UA-1.pdf

References:

1. Закон України «Pro oborony Ukrainy»[Law of Ukraine “On the Defense of Ukraine”} Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> [in Ukrainian].
2. Martin B. Foresight in Science and Technology. Technology Analysis and Strategic Management. 1995. Vol. 7, No. 2. P. 139–168.
3. Miles I., Keenan M. Practical Guide to Regional Foresight in the UK. Luxembourg: European Communities, 2002. 128 p.
4. Rohrbeck R. Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm. Berlin: Technical University of Berlin, 2011. 112 p.
5. Rohrbeck R., Battistella C., Huizingh E. Corporate foresight: an emerging field with a rich tradition. Technological Forecasting and Social Change. 2015. Vol. 101. P. 1–9.
6. Heraud J.-A., Cuhls K. Current foresight activities in France, Spain and Italy. Technological Forecasting and Social Change. 1999. Vol. 60. P. 55–70.
7. Forsait rozvytkuoboronno-promyslovogo kompleksu Ukrainy na chasovomu goryzonti 2021-2030 roky.-Kyiv-KPI im. Sgoria Cskorskogo. Vyd-vo Politekhniko 2021.- 148. Retrieved from https://opk.com.ua/wp-content/uploads/2021/08/KPI-WDC-IADT_FORESIGHT-2021-UA-1.pdf. [in Ukrainian]

