

УДК 351/354:001.18

Лях Юлія

ORCID iD 0000-0002-0477-1772

e-mail: kharkov.yuliya@gmail.com

ФОРСАЙТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-41-63](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-41-63)

Анотація. В умовах зростання невизначеності організації діяльності в публічному управлінні все більшої підтримки потребують системи ухвалення стратегічних рішень, заснованих на інструментах досліджень майбутнього і форсайту. До найпоширеніших методів належать метод Дельфі, прогнозування, розроблення дорожніх карт та сценаріїв, які використовуються для формування науково-технологічної та інноваційної політики. Кожен із цих методів забезпечує структурований збір інформації та дає змогу створювати науково обґрунтовані знання про майбутнє. Форсайт-дослідження традиційно мають практичну спрямованість, водночас їх теоретичній та методологічній базі приділяється відносно мало уваги. Різноманітність методів та слабка систематизація процедур ускладнюють вибір відповідного інструменту для вирішення конкретного завдання. Крім того, форсайт-спільнота визнає значущість теоретичних основ для розуміння сутності методів дослідження майбутнього, стимулювання, застосування та навчання необхідним навичкам. Доведено важливість форсайту у публічному управлінні, зокрема під час розроблення регіональних або місцевих стратегій розвитку, проєктів і програм. Мета статті полягає в обґрунтуванні методології форсайту щодо розроблення сценаріїв майбутнього в середньо- і довгостроковій перспективі як основи формування державної стратегії розвитку країни, регіону, сфери діяльності, а також доведенні доцільності впровадження форсайту в публічне управління як ефективного інструменту передбачення, що забезпечує розвиток демократичних взаємовідносин між суб'єктами і об'єктами публічного управління. Досліджено сутність форсайту. Розглянуто теоретико-методологічні засади його реалізації як інструмента публічного управління. Наголошено на тому, що форсайт забезпечує ефективний розвиток публічного управління через суспільну взаємодію суб'єктів влади із суспільством щодо розроблення стратегій та вибору стратегічних альтернатив розвитку в соціально-економічній сфері; націлений на підвищення якості ухвалених зараз рішень і координацію спільних дій. Зазначено, що така співпраця зумовлює розвиток самоорганізації суспільства, що дає змогу громадянам, їх об'єднанням якомога ширше реалізовувати свої інтереси та ініціативи, підтримувати рівноправний діалог із владою. Вказано на необхідність вдосконалення методології форсайту,

розроблення та впровадження процедур автоматизації як окремих етапів, так і форсайту загалом.

Ключові слова: форсайт, публічне управління, партнерство, стратегія розвитку соціально-економічної сфери.

Постановка проблеми. Розвинені країни світу активно впроваджують технологію форсайту в державне управління, спираючись на структурований діалог між представниками влади та громадськості щодо системних або трансформаційних інновацій в соціально-економічній сфері. Подібні ініціативи сприяють координації діяльності різних акторів і задають інноваційним системам орієнтири в пошуку відповідей на глобальні виклики. Глобалізаційні процеси, посилення регіональної економічної та політичної інтеграції є визначальними ознаками сучасної світової економіки. Забезпечення національної конкурентоспроможності у глобальному масштабі, визначення найбільш проблем економічного розвитку і напрямів їх вирішення стають для кожної країни дедалі гострішими. Таким чином, актуальність форсайт-досліджень, як і їх вплив на ухвалення рішень, зростає.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На початку XXI ст. тематика форсайту активно увійшла в наукові розробки щодо проблем прогнозування та планування. Матеріали цього дослідження ґрунтуються на працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Проблеми форсайт-досліджень, а також наукове пояснення змісту цієї методики характеризуються підвищеною увагою з боку дослідників з питань, пов'язаних із прогнозуванням. Значний вклад у розвиток теорії форсайту вносили такі закордонні фахівці, як В. Martin [1–2], I. Miles [3], M. Keenan [3–4], R. Popper [3–5] та інші. Водночас слід відзначити, що були не тільки європейські та північно-американські вчені, а й представники Японії та інших країн Південно-Східної Азії, в яких форсайт позитивно зарекомендував себе в управлінні державою. Зважаючи на напрацювання зарубіжних учених методологічні засади форсайту набули різнобічних якостей, які з'явилися залежно від мотивації та кінцевих орієнтирів прогнозування, зокрема у сфері публічного управління.

Загальною метою таких досліджень став систематичний аналіз використання технології форсайту в публічному управлінні крізь призму комунікативних стратегій влади з громадськістю, які допомагають встановити певний порядок у суспільстві. Дослідженню щодо використання технології форсайту в публічному управлінні присвятили свої праці такі вчені, як Л. Задорожна [6], М. Кизим [7], І. Матюшенко [7], І. Шостак [7], М. Данова [7]. Вони розглядають форсайт як ефективний інструмент розроблення політики, який ґрунтується на спільній роботі, що забезпечує постійний зв'язок між бізнесом, урядом та іншими громадськими діячами. Кінцевою метою досліджень майбутнього розвитку, на їх думку, є інформування під час ухвалення рішень через вивчення майбутніх тенденцій та можливих раптових змін. Автори розглядають упровадження методології форсайту в економіку розвинених країн, зокрема Японії, Німеччини, Великобританії тощо, і описують перспективи використання ефективного прогнозування в нинішніх умовах.

Своєю чергою Т. Кравченко [8] розкриває сутність та особливості методології форсайту, визначає її особливості та відмінності від інших інструментів дослідження майбутнього. На її думку, форсайт дає змогу не лише проорокувати майбутнє, а й коригувати його відповідно до поставлених цілей, залучаючи широке коло фахівців, а також громадську думку, спираючись на новітні наукові досягнення. Кішіта Юсуке [9] розглядає концептуальні й теоретичні основи методологій форсайту та досліджень майбутнього і наводить етапи процесу. С. Квітка вивчає основні методи форсайту та можливість їх застосування в Україні. Автор робить спробу систематизувати методи прогнозування у контексті форсайту. Подібне дослідження проводять В. Рибінцев і І. Клопов [10]. Вони розкрили особливості застосування методів форсайт-досліджень у публічному управлінні та провели порівняння за ступенем ефективності різних методів і варіантів їх комбінування для досягнення найбільш достовірних результатів.

О. Шпикуляк, О. Ходаківська [11], спираючись на зміст поняття та теоретико-методологічні основи форсайту,

визначають його як креативну методологію прогнозування майбутнього розвитку науки та техніки, соціально-економічних процесів у суспільстві. Аналогічно О. Пархоменко-Куцевіл [12] зауважує, що в сучасних соціально-економічних умовах прогнозування та планування продовжують відігравати найважливішу роль, незважаючи на те, що зовнішнє середовище стає все менш передбачуваним і стабільним. На її думку, прогнозування та планування можуть створити певну передбачуваність у майбутньому, щоб керувати зусиллями економічних агентів для досягнення вибраних цілей.

Розглянуто дослідження й інших авторів, таких як С. Сergyгін (С. Сergyгін, Ю. Шаров, Є. Бородин, Н. Гончарук) [13], М. Згуровський [14] та інших. В їх роботах обговорюються загальнотеоретичні й практичні питання застосування форсайт-методології для середньо- та довгострокового прогнозування розвитку як цілих країн, так і регіонів у їх складі. Приділено значну увагу концептуальним засадам щодо використання форсайту.

Незважаючи на приділення уваги концептуальним засадам технології форсайту, актуальним є визначення методів щодо реалізації цієї технології в публічному управлінні, які позитивно впливають на соціально-економічний розвиток у сучасних умовах України. Проведення адміністративних реформ потребує нестандартного для вітчизняної практики підходу, який би дав змогу визначити проривні кроки, які впливають на досягнення значних соціально-економічних результатів. З огляду на це може застосовуватись інструмент публічного управління – форсайт як метод дослідження майбутнього. Ефективність застосування технології форсайту для цих цілей дає змогу не тільки визначити найкращий варіант майбутнього, а й намітити практичні кроки для досягнення цілей, уникнувши небажаних траєкторій.

Мета статті полягає в обґрунтуванні методології форсайту щодо розроблення сценаріїв майбутнього в середньо- і довгостроковій перспективі як основи формування державної стратегії розвитку країни, регіону, сфери діяльності, а також обґрунтуванні доцільності впровадження форсайту в публічне управління як ефективного інструменту передбачення,

що забезпечує розвиток демократичних взаємовідносин між суб'єктами і об'єктами публічного управління.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою статті є теорії державного управління, публічного управління та адміністрування, загальнонаукові методи. У дослідженні застосований метод узагальнення та порівняння для визначення поняття технології форсайту, методів його застосування; метод систематизації для узагальнення наукових досягнень щодо проблеми передбачення, загальної основи створення сценаріїв майбутнього; також використовується метод моделювання для обґрунтування застосування форсайту в системі публічного управління; абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків дослідження. Інформаційними джерелами дослідження стали закони України, монографії, статті, власні дослідження автора тощо.

Виклад основного матеріалу. В умовах проведення публічно-адміністративних реформ великого значення набувають новітні інструменти та інновації щодо публічного управління, в контексті яких держава працює над зміною форм комунікативних відносин.

Надання уваги суспільним інтересам у публічно-управлінській діяльності на підставі отримання консенсусу внаслідок діалогу між суб'єктами і об'єктами управління являє собою механізм, за допомогою якого держава здійснює розв'язання різних конфліктів (індивідуальних, національних, територіальних, класових), відбувається об'єднання інтересів різних груп населення, створюються умови для гармонійного співіснування в соціальному просторі. За цих обставин широке застосування технології форсайту є доволі продуктивним, оскільки в її реалізації беруть участь суб'єкти всіх секторів державного управління з метою досягнення високих результатів соціально-економічного розвитку. Особливість форсайту «Економічна стратегія України 2030», розроблена командою Ukrainian Future Institute з 2020 р., унікальна тим, що формує стратегічне бачення майбутнього розвитку України, а саме – формування впливового регіонального суб'єкта. Регіональні суб'єкти самостійно ухвалюють економічні та геополітичні рішення, щоб

забезпечити громадянам високу якість життя, наскільки це дозволяє глобальна ситуація [15].

Під форсайтом науковці та дослідники розуміють систематичні спроби оцінити довгострокові перспективи як науки, технологій, економіки, так і суспільства, щоб визначити стратегічні напрями розвитку на національному, регіональному або місцевому рівнях, які здатні принести найбільші соціально-економічні блага.

Функції форсайту полягають у забезпеченні платформи для структурованого діалогу між усіма суб'єктами у сфері публічного управління, розвитку у них творчого підходу, осмислення на індивідуальному та колективному рівнях щодо відповідальності за своє майбутнє. Подібні комунікативні відносини стимулюють уяву суб'єктів, дають змогу сформуванню узгоджене бачення майбутнього, розширити уявлення про сьогодення і зробити вибір щодо поточних кроків.

Форсайт є найефективнішою технологією в публічному управлінні для виявлення нових тенденцій на ранній стадії та прогнозування можливих сценаріїв розвитку майбутніх проблем. Технологія дає змогу державі бути на крок попереду і, таким чином, діяти на випередження, а не скасовувати наслідки деяких криз і загроз глобалізації. Ухвалення державних управлінських рішень має базуватися на стратегічних прогнозних сценаріях та можливих сценаріях розвитку подій. Завдяки перевіреним і ефективним перспективним практикам форсайту ми маємо можливість будувати більш стійкі сценарії майбутнього, адаптуючись до різних криз і потрясінь [12].

Для підготовки можливих сценаріїв розвитку використовуються найрізноманітніші методи. Що ж до проведення форсайт-дослідження, то спочатку визначаються очікувані результати, їх відчутний та невідчутний вплив на ті чи інші аспекти розвитку. Еволюціонуючи, форсайт-методологія пройшла ряд послідовних, частково взаємопов'язаних етапів [11]:

- технологічне прогнозування;
- дослідження взаємодії інноваційних розробок і ринків із залученням широкого кола науковців і підприємців;

– аналіз взаємозв'язку між ринками та соціальними групами з погляду орієнтації на споживача із залученням широкого кола громадян;

– розподілений процес за участю організацій, які складають національну інноваційну систему;

– набір розподілених досліджень, спрямованих на учасників національної інноваційної системи (далі – НІС) або на науково-технологічні аспекти, більш загальних соціальних і економічних проблем та викликів.

Отже, для технології форсайту притаманним є процес співпраці представників державної влади, громадянського суспільства та бізнесу з метою досягнення консенсусу на засадах, розроблених фахівцями сценаріїв розвитку суспільства. Форсайт-проект може розроблятися на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях. Характерними особливостями цієї технології є визначення пріоритетів розвитку будь-якої сфери суспільства, інтеграція ідей усіх суб'єктів публічного управління, досягнення консенсусу між учасниками задля отримання якісно нових результатів розвитку країни, регіону чи громади.

Форсайт ґрунтується на варіантах можливого майбутнього, які можуть настати у разі виконання певних умов: правильного визначення сценаріїв розвитку, досягнення консенсусу щодо вибору того чи іншого бажаного сценарію, вжитих заходів щодо його реалізації.

Існує велика кількість методів прогнозування, однак у програмах форсайту найбільш інтенсивно використовуються лише 10–15 із них. Наприклад, у Японії в основу програм форсайту покладено метод Дельфі, за допомогою якого кожні п'ять років розробляється технологічний прогноз на найближчі 30 років. У Великобританії та Німеччині використовується широкий спектр методів, які застосовуються в різних комбінаціях; у США та Франції накопичений значний досвід із розроблення переліків критичних технологій. Серед найбільш продуктивно використовуваних методів у програмах форсайт – Дельфі, критичні технології, розроблення сценаріїв, технологічна дорожня карта і формування експертних панелей. Коротко розглянемо кожен із цих методів.

Метод Дельфі користується найбільшою популярністю останніми роками. В його основі – опитування великої кількості експертів, до 2–3 тисяч, і організація так званого зворотного зв'язку (через проведення повторного опитування). Метод широко застосовується в Японії, Німеччині, використовувався в першому форсайті Великобританії та низці інших країн.

Метод Дельфі передбачає відбір висококваліфікованих експертів, створення експертних панелей за окремими напрямками науки і технологій; розроблення переліку тем – потенційних науково-технологічних досягнень, очікуваних у довгостроковій, до 25–30 років, перспективі, включаючи фундаментальні та прикладні дослідження, інноваційні товари та послуги, що створюються на основі нових технологій. Експерти оцінюють актуальність кожної теми для розвитку економіки, суспільства, наявність ресурсів і потенційних перешкод для практичної реалізації. Результати дослідження містять зведені оцінки з кожної теми, а також аналітичні огляди з найважливіших напрямів науки і технологій.

Критичні технології [1] – це метод форсайту, що використовується в США, Франції, Чехії, Україні та інших країнах. Перелік критичних технологій формується на підставі знань експертів, що володіють найвищою кваліфікацією у відповідних областях. У проєкті зазвичай беруть участь не більше 200 експертів, а горизонт прогнозування становить від 5 до 10 років. Попередній перелік критичних технологій формується на підставі експертних опитувань та інтерв'ю. Потім обговорюється в рамках спеціальних панелей і фокус-груп, в процесі яких відбувається остаточний відбір та узгодження переліку критичних технологій. Іноді застосовується еталонний аналіз (benchmarking), тобто порівняння з іншими країнами або регіонами, що дає змогу не тільки визначити рівень розвитку технології в країні, регіоні або галузі, а й співвіднести його з рівнем світових лідерів, виявити ступінь відставання і розробити стратегію щодо прискорення технологічного розвитку в секторах із найбільшим інноваційним потенціалом. На перше місце зазвичай ставиться підвищення конкурентоспроможності економіки і вирішення найважливіших соціальних проблем.

Розроблення сценаріїв передбачає створення сценаріїв розвитку тих чи інших технологічних сфер. Цей метод використовувався, наприклад, у другому британському форсайті. Сценарії ґрунтуються на аналізі майбутніх можливостей і альтернативних траєкторій розвитку. Вони найбільш ефективні як додаток до досліджень, виконаних із використанням інших методів – SWOT-аналізу (оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків), мозкових штурмів, бібліометричного і патентного аналізу тощо [7].

Експертні панелі: цей метод використовується практично в усіх форсайт-проектах. Передбачає групу експертів із 12–20 осіб, яким пропонується протягом декількох місяців обдумати можливі варіанти майбутнього із заданої тематики, використовуючи новітні аналітичні та інформаційні матеріали й розробки. Основними перевагами методу є присутність експертів під час всього процесу роботи, взаємодія між представниками різних наукових дисциплін і сфер діяльності. Він може доповнювати інші підходи, що застосовуються в технологіях форсайту [3]. Вибір методів форсайт-досліджень зазвичай залежить від низки чинників: наявності ресурсів, зокрема часу і грошей; спонсорських уподобань; природи розглянутих предметних областей (і уявленнями про майбутні тенденції та проблеми їх розвитку, і підходами до їх розуміння); наявності достатньої кількості висококваліфікованих експертів, цільових груп [5]. З розширенням кола цілей форсайт-досліджень відповідні проекти стали більш комплексними за своїм охопленням. Так, картування 2 тис. форсайт-досліджень, яке виконане Європейською мережею форсайт-моніторингу (European Foresight Monitoring Network – EFMN), свідчить, що в середньому під час одного дослідження використовується 5–6 різних методів [4].

Здебільшого національна форсайт-методика прогнозно-аналітичних досліджень заснована на анкетуванні груп експертів, водночас комп'ютеризація процесів обмежена лише фіксацією даних від експертів та статистичною обробкою цих даних [16]. Це свідчить про недостатню ефективність форсайт-проектів, оскільки існує низький рівень комп'ютеризації. Підвищенню ефективності

форсайт-досліджень можуть сприяти розроблення і впровадження процедур автоматизації як окремих етапів, так і форсайту загалом.

Отже, на практиці типовий форсайт-проект складається з комбінації декількох методів. Питання про те, який метод застосувати, є важливим методологічним питанням. Під час його вирішення слід урахувувати такі критерії:

- наявність ресурсів для фінансування та час (чим більший обсяг дослідження, тим більше витрат);

- необхідний рівень участі експертів і зацікавлених сторін (деякі методи, наприклад Дельфі, дають змогу взаємодіяти великій кількості учасників, але ця взаємодія буде дуже короткою; навпаки, експертні панелі дають можливість отримувати більшу глибину дискусії, але з меншою кількістю учасників; комбінації методів дають змогу збалансувати виявлені недоліки, але потребують значних витрат);

- використовувати один метод у поєднанні з іншими як основу або доповнення до основного методу (рідше використовують окремі формальні методи, частіше це комбінація декількох методів);

- очікуваний прогнозований результат (орієнтація на процес передбачає використання методів,

- очікувані результати форсайту (орієнтація на процес передбачає використання методів, що дають змогу взаємодіяти різним групам; орієнтація на продукт передбачає використання методів, що дають конкретний результат);

- кількісні та якісні вимоги до даних, що надаються з використанням певних методів;

- методологічна компетентність осіб, які здійснюють форсайт [10].

Технологія форсайту передбачає процес побудови образу майбутнього в середньо- і довгостроковій перспективі, сприяє підвищенню якості ухвалених у цей момент рішень і ґрунтується на координації спільних дій. Оскільки між ухваленим рішенням та здійсненням запланованих змін є певна відстань у часі, то складання довгострокових прогнозів на майбутнє становить інтелектуальний інтерес та має практичну користь. Зокрема, у сфері публічного управління рішення

ґрунтуються на знаннях, складених у прогнозах довгострокових тенденцій, та можливостях інноваційних технологій. Часто ці знання базуються на дослідженнях уже відомих тенденцій. Отже, рано чи пізно ті чинники, які були проігноровані через їх новизну та нетрадиційність, могли б зіграти вирішальну роль у майбутньому, якби їх вчасно розглянули. Тож усі довгострокові проекти можуть провалитися. З огляду на це в забезпеченні публічного управління новітнім інструментам та інноваціям, на підставі яких держава працює щодо зміни форм комунікативних відносин, приділяється особлива увага. В цьому контексті важливо зосередитися на наукових, технологічних і соціальних інноваціях, що сприяють знаходженню нових підходів у вирішенні традиційних проблем у соціально-економічній сфері.

Хоча технологія форсайту ще не широко використовується в публічному управлінні України, але з кожним роком стає все більш популярною та очікуваною [13]. Починаючи з 1990 рр., форсайт широко застосовується в державному управлінні розвинених країн світу, у створенні регіональних і місцевих стратегій розвитку, проектів та програм.

У розвинених країнах світу на засадах форсайт-проектів розробляються довгострокові стратегії економічного розвитку, науки та технологій, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та максимально ефективний розвиток соціально-економічної сфери. Знову ж таки увага приділяється досягненню згоди між учасниками комунікацій в основних сферах стратегічного розвитку через організацію їх постійного діалогу. Таким чином, можна передбачити варіанти щодо можливого майбутнього, які сформовані та узгоджені за певних умов: визначення сценаріїв розвитку, досягнення консенсусу щодо вибору того чи іншого прийняттого сценарію, здійснення заходів щодо його впровадження тощо.

Уперше термін «форсайт» вжив письменник Г. Уелс на початку 1900 р. Він запропонував ввести особливу спеціальність – професор передбачення, який мав би аналізувати та знаходити застосування майбутнім технологічним відкриттям. Його основна теза полягала в тому, що майбутнє пізнаване, його можна передбачити за допомогою

наукових методів. У середині ХХ ст. вперше з'явилися системні інструменти експертного аналізу (зокрема, методи Дельфі та оцінки взаємного впливу певних чинників), стали проводитися імітаційні дослідження.

Форсайт як технологія використання обґрунтованого передбачення була розроблена в 1953 р. у США спеціалістами корпорації RAND під час дослідження перспектив розвитку військових технологій. У цих умовах значна увага надавалась зворотним зв'язкам. Експерти проводили опитування не один раз, а до восьми разів у однієї і тієї самої групи експертів з метою отримання інформації про обґрунтованість відповідних суджень, зокрема, якщо думки виявлялися неординарними або надзвичайними. Із 70-х років ХХ ст. технологія форсайту широко використовувалася за кордоном на загальнонаціональному рівні, зокрема популярною була в країнах Європи, США та Південно-Східної Азії. Поступово цей інструмент публічного управління став одним із ефективних у інноваційній організації суспільства. Починаючи з 90-х років минулого століття, технологія форсайту посіла ключове місце в передових країнах із розроблення стратегій, проектів і програм регіонального та місцевого самоврядування.

У кожній країні форсайт має свої специфічні ознаки, але можна виділити загальні з них, зокрема загальні уявлення про етапи проведення форсайту:

– формування об'єкта. В технологічній перспективі об'єкт визначається сферою проведення форсайту: авіація, нанотехнології тощо, в соціополітичному – об'єкт, що підлягає форсайту, спеціально розробляється;

– створення істотних умов. Істотні умови – цілі, яких необхідно досягти в майбутньому. Для форсайту важливо відзначити істотні умови, що мають якісні зміни та можуть бути кількісно оцінені;

– сканування. Цей етап передбачає створення карти сфери (зацікавлені сторони, експерти, компанії), підбір методів дослідження та проведення експертних опитувань;

– альтернативи на майбутнє. На цьому етапі створюються можливі майбутні сценарії, на підставі визначення тенденцій, які можливо передбачити, та зон невизначеності;

– планування та реалізація. Цей підсумковий етап передбачає розроблення та створення дорожніх карт і включення всіх зацікавлених сторін в обговорення щодо майбутнього, а також зміну стратегії і дій замовника форсайту (зміна стратегії, створення нових проєктів і програм) [17].

Реалізація технології форсайту передбачає таке:

- створення інформаційної мережі;
- вироблення спільної позиції;
- виявлення моментів незгоди та невпевненості;
- створення нового спільного розуміння поставленого питання;
- розроблення програми дій та інших інструментів, які допоможуть надалі мобілізації ресурсів.

Кішіта Юсуке у своїй статті [9] розглядає контекстуальні та теоретичні основи методологій форсайту та досліджень майбутнього і наводить такі етапи процесу форсайту (табл. 1).

Таблиця 1 – Етапи процесу форсайту

Етап	Зміст
I. Формування проблеми	Визначення цілі, яку потрібно вирішити, водночас вказуючи тему / область для дослідження, часові межі та тих, хто має бути залучений
II. Підготовчий етап	Підготовка до створення знань через вибір методів, які будуть використовуватися (наприклад, прогнозування, дорожні карти тощо), збір даних із зовнішніх джерел (наприклад, літератури, вебсайтів, та співбесіди), визначення детального процесу та набір учасників семінару
III. Створення та оцінка знань	Генерування знань про майбутнє, окреслення можливого майбутнього на основі зібраних даних та отриманих знань щодо оцінки цього майбутнього
IV. Практичне використання знань	Прийняття результатів III етапу для ухвалення рішень, планування стратегії та вироблення політики

V. Отримання зворотного зв'язку та корегування результатів	Збір відгуків про результати етапів I–III та їх корегування на основі аналізу отриманого зворотного зв'язку
--	---

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Із форсайтом можна ідентифікувати варіанти, що узгоджені на можливе майбутнє і можуть бути сформовані за певних умов: правильне визначення сценаріїв розвитку, консенсус щодо вибору того чи іншого сценарію, здійснення заходів щодо його впровадження тощо.

Поле форсайту описує склад учасників проекту та формується з декількох кіл. Так, до першого кола належать ті, хто безпосередньо зацікавлений в реалізації форсайту, люди та організації, які є ініціаторами. До другого кола входять учасники процесу, які розуміють, що майбутні зміни стосуватимуться їх як виробників, споживачів, політиків та дослідників. Третє коло інтегрує тих учасників, які опосередковано впливають на трансформацію, вони не завжди усвідомлюють можливість майбутніх змін у своєму звичайному існуванні, але так чи інакше візьмуть участь у діяльності форсайту [13]. Визначають також горизонт форсайту, до нього належить проміжок часу, який фіксує час можливого отримання результатів передбачення або активного прогнозу. Визначають його індивідуально, залежно від вибраного типу форсайту, який маємо отримати в майбутньому.

Науковці виділяють два більш-менш стандартні терміни горизонту форсайту [13]:

- 20–30 років для повторюваних процесів з більш тривалим циклом обертання;
- 2–5 років для повторюваних процесів з малим циклом обертання.

Отже, горизонт форсайту можна визначити як максимальну кількість років, на які очікується активний прогноз. Наприклад, в Україні вже зроблені спроби реалізації форсайтів окремих галузей і регіонів. У 2015 р. було опубліковано дослідження «Форсайт економіки України:

середньостроковий (2015–2020 рр.) і довгостроковий (2020–2030 рр.) часові горизонти» [14]. Розглядаючи часовий горизонт форсайту, його розмежовують на два процеси, які визначають часові горизонти. Один складається з визначення оптимального часового горизонту та аналізу перспектив науково-технічного прогресу; другий полягає у здійсненні процедури формування пріоритетних напрямів розвитку об'єкта форсайту та його документації як дорожньої карти [13].

Більшість теоретиків та практиків розглядають форсайт як своєрідну комбінацію продукту (прогнози, сценарії, пріоритети) та процесу (встановлення зв'язків між усіма зацікавленими сторонами), що сприяє не лише дослідженню майбутнього, а й досягненню консенсусу в суспільстві на підставі планомірного діалогу між політиками, громадськістю, експертами, бізнесменами [6]. Американський дослідник Бен Мартін визначив форсайт як «...систематичні спроби оцінити довгострокові перспективи науки, технологій, економіки і суспільства, щоб визначити стратегічні напрямки досліджень, які здатні принести максимальний соціально-економічний ефект» [18]. Тобто основна сутність технології форсайту полягає у визначенні майбутнього та розробленні стратегії його досягнення.

Також форсайт являє собою методологію, суть якої полягає, окрім прогнозування майбутнього, й узгодження вироблення рішень щодо майбутнього. Фактично форсайт вирішує проблему досягнення консенсусу щодо майбутнього, породжуючи тим самим громадську активність. Форсайт може активно впливати на майбутнє, що виявляється в узгодженні партикулярних інтересів різних соціальних верств громадянського суспільства, виділяючи зони перспективних досліджень і позначаючи появу ключових технологій, які можуть принести найбільші економічні та соціальні вигоди.

На відміну від традиційних методів прогнозування та передбачень, форсайт ґрунтується на участі багатьох зацікавлених осіб не тільки у формуванні сценаріїв майбутнього, а і в активній участі в реалізації ними передбачуваних змін. Як і прогноз, форсайт передбачає вибір варіанта дій залежно від бачення майбутнього. Однак прогноз

здебільшого констатує об'єктивні процеси, форсайт же показує можливі шляхи їх коригування. Прогнозування – це формулювання науково обгрунтованих суджень про можливі стани в майбутньому певного об'єкта з урахуванням сформованих тенденцій його розвитку на 15–20 рр. Форсайт також передбачає розроблення активного прогнозу, але з урахуванням приватних інтересів різних соціальних верств громадянського суспільства, їх сподівань і запитів як безпосередніх учасників цих процесів і горизонтом більшим за прогнозування.

Форсайт визнає, що схоластика є особливістю суспільного розвитку більшою мірою, ніж передбачення, і тому не зосереджується на явному розрахунку майбутнього, а швидше передбачає його ймовірнісним, ситуаційним, змінним способом, який називається зондуванням майбутнього. Крім того, форсайт відрізняється від прогнозування тим, що він більше покладається на експертне судження та оцінку, ніж просто на експертні розрахунки. Ця перспективна функція відома як формат широкої участі. Якщо прогнозування є завершеним актом, то форсайт – принципово процесуальний. Це насамперед процес, цінність якого полягає не лише в продукті, а й у самій інтерактивній системі групи експертів, залучених до процесу. Форсайт має принципово вищий рівень відкритості, ніж передбачення, і за своєю сутністю пов'язаний із взаємодією, спілкуванням і максимальним поширенням ідей у соціальному середовищі. Водночас форсайт поєднує розрахунок очікуваного майбутнього з активним впливом на нього. Таким чином, прогнозування оперує безпосередньо майбутнім незалежно від діяльності, а форсайт враховує майбутнє у системі діяльності, спрямованої на його формування [8].

Зазвичай прогнози та бачення майбутнього формуються під впливом невеликої групи експертів, здебільшого вони асоціюються з передбаченнями малокерованих подій, окресленням можливих технологічних горизонтів, досягнення яких є можливим шляхом розподілу коштів і організації систематичної роботи. Натомість форсайт надає різні варіанти щодо отримання певного результату, спираючись на широкий діапазон пропозицій із боку зацікавлених сторін, які беруть

участь у розробленні нових підходів до вирішення відповідного питання, що позитивно має впливати на майбутнє країни, області, міста або сім'ї.

Форсайт виступає своєрідним інструментом відбору, який можна використовувати для подолання загальної безвідповідальності щодо нашого майбутнього. Так, окрім складання прогнозів, створюються мережі висококваліфікованих експертів, зацікавлених у реалізації майбутніх проектів, які об'єднують старання учасників процесу змін, створюють для них умови консолідації. Учасниками-експертами можуть бути представники влади, громадськості, бізнесу, науковців, які здатні сформулювати адекватну відповідь на нагальні питання, політичні, економічні, соціальні виклики. У форсайті важливим є не лише результат, а й сам процес його отримання, тому в разі концентрації зусиль учасників процесу трансформації, послідовності їх дій прогнози стають активними елементами, які формують наше майбутнє.

Відмінною ознакою форсайту від прогнозу є врахування можливих перспектив інноваційного розвитку на підставі прогресу в науці та техніці. Форсайт передбачає активну дискусію між багатьма експертами в будь-якій сфері діяльності, які так чи інакше пов'язані з відповідним форсайт-проектом, іноді необхідним є проведення опитування конкретних груп населення, зацікавлених у вирішенні відповідної проблеми, яка є частиною проекту. Форсайт спрямований на розроблення практичних заходів наближення до вибраних стратегічних орієнтирів.

Органам публічного управління важливо сприймати форсайт не просто як набір методів прогнозування, а як процес, що спирається на консультації та постійний зворотний зв'язок із громадськістю. Відправна гіпотеза форсайт-досліджень полягає у наявності безлічі альтернативних варіантів розвитку подій, частково зумовлених поточними рішеннями (запобіжний підхід до майбутнього). Форсайт допомагає органам публічної влади розпізнавати ознаки трансформації зовнішнього середовища та завчасно реагувати на них, дає змогу адаптувати плани (зокрема, підрозділів з досліджень та розробок) до мінливих умов. Виявлення тенденцій та слабких сигналів у

межах випереджувальної розвідки знижує невизначеність, підвищує чутливість інституцій публічного управління до зовнішніх сигналів [18].

Урядові організації усвідомлюють, що вирішення деяких сучасних завдань у соціальній сфері потребують розв'язання не одного, а одразу багатьох взаємозалежних питань. Наприклад, існує проблема щодо зміни клімату. Так, розглядається велика кількість важливих питань, до яких належать безпека водопостачання, сільське господарство, продовольча безпека тощо. Перед суб'єктами органів публічної влади, які ухвалюють управлінські рішення, стоїть завдання щодо вироблення стратегій і політики, здатних ефективно вирішувати взаємопов'язані та взаємозалежні проблеми. З огляду на вказане в усе більш складному і стрімко мінливому світі велике значення мають програми аналізу майбутнього, зокрема, форсайт-проекти як інструменти довгострокового планування в ухваленні стратегічних рішень.

Форсайт є важливим і ефективним інструментом для вироблення політики, спрямованим на розроблення платформи спільного обговорення з постійною комунікацією між представниками ділової, академічної, урядової сфери та іншими громадськими діячами.

Можливості форсайту здатні допомогти урядам і діловим підприємствам вирішувати системні завдання й оберігати від нестійкості. Наприклад, у Великобританії в 2004 р. запущений проєкт «Попередження повеней і захист берегових територій» в межах реалізації програми з форсайту, що передбачав розгляд періоду в майбутньому від 30 до 100 років. Результати проєкту та його підсумковий звіт призвели до змін в екологічній політиці. «У кращих випадках заходи в області форсайта ініціюють зміни в способі прийняття рішень і розробці політики» [19]. Мета форсайту як важливого інструменту публічного управління полягає в підвищенні здатності суб'єктів (урядовців) публічного управління залучати до обговорення важливих питань із соціально-економічного розвитку тих, від кого залежить розвиток у певній сфері (вчені та представники сфери освіти, бізнесмени і підприємці, чиновники і політики та інші), та формувати події в довгостроковій перспективі

найкращим чином для громадян, яким слугує уряд.

Технологія форсайту створює нові можливості щодо покращення взаємодії між усіма суб'єктами публічного управління через проектування майбутнього та організацію спільних дій для його досягнення. Взаємодія суб'єктів у форсайт-проектах спрямована на розроблення стратегії розвитку, водночас зберігається відкритість дій органів публічної влади, довіра з боку населення та бажання брати участь у розробленні проектів. Взаємодія всіх секторів суспільства здатна надати потужний поштовх для досягнення позитивних цілей майбутнього в економіці, в публічній політиці, в соціально-гуманітарній сфері [20].

Висновки та напрями подальших досліджень.

Сучасний розвиток соціально-економічної сфери характеризується складністю, що постійно зростає, та комплексністю процесів; високою невизначеністю перспектив розвитку і можливих результатів; великою кількістю зацікавлених учасників; зростаючим впливом науки та технологій тощо.

Для вибору стратегічних альтернатив розвитку і розроблення стратегій розвитку необхідна об'єктивна оцінка: перспективних трендів соціально-економічного та науково-технологічного розвитку; потенційних змін традиційних ринків і виникнення нових; можливих змін стану соціальної сфери; можливих шляхів досягнень поставлених цілей; ефективності ухвалених рішень. В контексті зазначеного є потреба в систематичному дослідженні майбутнього через застосування форсайт-технології в публічному управлінні.

Під час роботи з широким колом професіоналів, осіб, які ухвалюють рішення, вибір інструментарію кожного конкретного проєкту форсайту зумовлений не тільки наявними ресурсами, а й соціокультурними особливостями країни, в якій він проводиться. Так, недостатній досвід взаємодії експертних спільнот у країні зумовлює обов'язкове включення у форсайт-процеси методів фокус-груп, експертних панелей або інших близьких до них інструментів.

Важливе значення має послідовність застосування методів форсайт-досліджень: спочатку робиться сканування, тобто

детальний аналіз основних проблем щодо конкретної теми дослідження. Потім застосовуються експертні панелі: групи експертів і суб'єкти уряду, які ухвалюють управлінське рішення, обговорюють варіанти майбутнього на основі результатів, отриманих на попередньому етапі. Далі використовують панелі громадян: виявлення найважливіших проблем з погляду різних груп суспільства; складаються сценарії: розроблення можливих картин майбутнього і вибір альтернативних шляхів їх досягнення. Крім того, проводиться аналіз стейкхолдерів: виявлення і врахування інтересів різних зацікавлених організацій (осіб); складається дорожня карта: візуальне уявлення стратегії розвитку як схеми-маршруту, яка послідовно призводить до встановленої сукупності цілей з наголосом на узгодження тимчасових координат подій і дій.

Застосування форсайт-технології в публічному управлінні зумовлює розвиток самоорганізації суспільства як сукупність громадських інститутів. Зазначене дає змогу громадянам, їх об'єднанням більш широко реалізовувати свої інтереси та ініціативи, а також проводити конструктивну соціальну діяльність і рівноправний діалог із публічною владою та розвивати демократичні взаємовідносини між суб'єктами і об'єктами публічного управління. З огляду на зазначене покращується якість інститутів громадянського суспільства; встановлюється стабільний зворотний зв'язок суб'єктів публічної влади з населенням через інститути громадянського суспільства; розширюються можливості для самореалізації громадян; збільшується рівень довіри до органів публічної влади.

Список використаних джерел

1. Martin B. R., Johnston R. Technology foresight for wiring up the national innovation system : experiences in Britain, Austria, and New Zealand. *Technological Forecasting and Social Change*. 1999. Vol. 60(1). P. 37–54.
2. Martin B. R. Research Foresight and the Exploitation of the Science Base. Office of Science and Technology. London. 1993.
3. 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.
4. Keenan M., Popper R. Comparing Foresight «Style» in Six World Regions. *Foresight*. 2008. Vol. 10. № 6.
5. Popper R. Foresight Methodology. *The Handbook of Technology Foresight*. Cheltenham : Edward Elgar. 2008.
6. Задорожна Л. М. Форсайт – прогнозоване майбутнє економічного розвитку вітчизняної аграрної сфери. *Агросвіт*. 2016. № 15–16. С. 9–13.

7. Кизим М. О., Маттошенко І. Ю., Шостак І. В., Данова М. О. Форсайт-прогнозування пріоритетних напрямів розвитку нанотехнологій і наноматеріалів у країнах світу й Україні : монографія. Харків : ІНЖЕК. 2015. 272 с.
8. Кравченко Т. А. Доцільність використання методології форсайту при розробці Єдиної комплексної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4. С. 121–128.
9. Kishita Yusuke. Foresight and Roadmapping Methodology : Trends and Outlook. *Foresight and STI Governance*. 2021. P. 5–11. DOI : <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.2.5.11>.
10. Рибінцев В. О., Клопов І. О. Форсайт як технологія реалізації стратегії розвитку економіки. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 87–94.
11. Шпикуляк О., Ходаківська О. Концептуальні засади прогнозування економічних процесів за методологією «Форсайт». *Modern economics*. 2017. № 2. С. 60–68.
12. Пархоменко-Купеців О. Форсайт у системі державного управління у сфері охорони здоров'я України в умовах пандемії : теоретичні засади. *Науковий вісник : Державне управління*. 2022. № 1(11). С. 166–185. DOI : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-166-186](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-166-186).
13. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Бородин Є. І., Гончарук Н. Т. [та ін.] Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад : інноваційні підходи та інструменти : монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРЦДУ НАДУ. 2016. 276 с.
14. Форсайт економіки України : середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. Київ. НТУУ «КПІ». 2015. 136 с. URL : <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf>. (дата звернення : 23.02.2023)
15. Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів наукових досліджень і науково-технічних розробок на період до 2021 року : постанова Кабінету Міністрів України від 07.09.2011 р. № 942. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/942-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення : 28.02.2023).
16. Мальцький Б. А., Попович О. С., Соловій В. П. Методичні рекомендації щодо проведення прогнозно-аналітичного дослідження в рамках Державної програми прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку України. Київ : Фенікс. 2004. 52 с.
17. Квітка С. А. Форсайт в публічному управлінні : методи і перспективи реалізації в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 8. С. 56–70.
18. Anna Kononiuk. Determinants of Foresight Maturity in SME Enterprises of Poland. *Foresight and STI Governance*. 2022. Vol. 16. № 1. P. 69–81. URL : <https://foresight-journal.hse.ru/data/2022/04/05/1795802861/6-Kononiuk-69-81.pdf>. (дата звернення : 28.02.2023).
19. Da Costa Olivier, Philine Wamke, Cristiano Cagnin & Fabiana Scapolo The impact of foresight on policy-making: Insights from the FORLEARN Mutual Learning Process. *Technology Analysis & Strategic Management*. Institute for Prospective Technological Studies Joint Research Centre / European Commission. 2008.
20. Квітка С. А. Форсайт як технологія проектування майбутнього : новітні механізми взаємодії публічної влади, громадянського суспільства та бізнесу. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8. С. 5–15.

References

1. Martin, B. R., & Johnston, R. (1999). Technology foresight for wiring up the national innovation system: experiences in Britain, Austria, and New Zealand. *Technological Forecasting and Social Change*, 60 (1), 37–54 [in English].
2. Martin, B. R. (1993). *Research Foresight and the Exploitation of the Science Base*. Office of Science and Technology. London.
3. Georghiou, L., Harper Cassingena, J., Keenan, M., Miles, I., & Popper, R. (2008). *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar [in English].
4. Keenan, M., & Popper, R. (2008). Comparing Foresight «Style» in Six World Regions. *Foresight*, Vol. 10 (6). [in English].
5. Popper, R. (2008). *Foresight Methodology*. The Handbook of Technology Foresight. Cheltenham: Edward Elgar [in English].

6. Zadorozhna, L. M. (2016). Foresait – prohnovozovane maibutnie ekonomichnoho rozvytku vitchyznianoï ahramoï sfery [Foresight – the projected future of economic development of the domestic agricultural sector]. *Ahrosvit*, 15–16, 9–13 [in Ukrainian].
7. Kyzym, M. O., Matyushenko, I. YU., Shostak I. V., & Danova, M. O. (2015). *Forsayt-prohnovozuvannya priorityetnykh napryamiv rozvytku nanotekhnolohiy i nanomaterialiv u krayinakh svitu y Ukraini* [Foresight forecasting priority directions of development of nanotechnologies and nanomaterials in the countries of the world and Ukraine]. Kharkiv: VD «INZHEK» [in Ukrainian].
8. Kravchenko, T. A. (2015). Dotsil'nist' vykorystannya metodolohiy forsaytu pry rozrobtsi Yedynoi kompleksnoi stratehii rozvytku sil's'koho hospodarstva ta sil's'kykh terytoriy na 2015–2020 rr. [The feasibility of using the foresight methodology in the development of the Unified comprehensive strategy for the development of agriculture and rural areas for 2015–2020]. *Aspekty publichnoho upravlinnya*, 4, 121–128. [in Ukrainian].
9. Kishita, Yusuke (2021). Foresight and Roadmapping Methodology: Trends and Outlook. *Foresight and STI Governance*, 5–11. DOI: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.2.5.11>. [in English].
10. Rybintsev, V. O., & Klopov, I. O. (2017). Forsayt yak tekhnolohiya realizatsiyi stratehii rozvytku ekonomiky. Forsayt yak tekhnolohiya realizatsiyi stratehii rozvytku ekonomiky [Foresight as a technology for the implementation of the strategy of economic development]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, 3, 87–94. [in Ukrainian].
11. Shpykulyak, O., & Khodakiv's'ka, O. (2017). Kontseptual'ni zasady prohnovuvannya ekonomichnykh protsesiv za metodolohiyeyu «Forsayt» [Conceptual principles of forecasting economic processes according to the Foresight methodology]. *Modern economics*, 2, 60–68. [in Ukrainian].
12. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2022). Forsayt u systemi derzhavnoho upravlinnya u sferi okhorony zdorov'ya Ukrainy v umovakh pandemii: teoretychni zasady [Foresight in the public administration system in the field of health care of Ukraine in the conditions of the pandemic: theoretical foundations]. *Naukovyy visnyk: Derzhavne upravlinnya*, 1(11), 166–185. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-166-186](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-166-186) [in Ukrainian].
13. Cerohin, S. M., Sharov, YU. P., Borodin, YE. I., Honcharuk, N. T. [ta in.] (2016). *Upravlinnya stratehichnym rozvytkom ob'yednanykh terytorial'nykh hromad: innovatsiyni pidkhody ta instrumenty* [Management of strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools]. S. M., Ser'ohina, YU. P. Sharova (Ed.). Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
14. Forsait ekonomiky Ukrainy: serednostrokovyi (2015-2020 roky) i dovhostrokovyi (2020-2030 roky) chasovi horizonty [Foresight of Ukraine's economy: medium-term (2015-2020) and long-term (2020-2030) time horizons]. M. Z. Zgurovskiy. (Ed.). (2015). Kyiv, NTU of Ukraine «KPI» Retrieved from <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf> [in Ukrainian].
15. Pro zatverdzhennia pereliku priorityetnykh tematychnykh napriamiv naukovykh doslidzhen i naukovo-tekhnichnykh rozrobok na period do 2021 roku [On the approval of the list of priority thematic areas of scientific research and scientific and technical development for the period until 2021]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07.09.2011 r. № 942. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/942-2011-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
16. Malitskiy, B. A., Popovych, O. S., & Solovyov, V. P. (2004). *Metodychni rekomendatsiyi shchodo provedennya prohnovno-analitychnoho doslidzhennya v ramkakh Derzhavnoyi prohramy prohnovuvannya naukovo-tekhnologichnoho ta innovatsiynoho rozvytku Ukrainy* [Methodical recommendations for conducting a forecast-analytical study within the framework of the State program for forecasting the scientific, technological and innovative development of Ukraine]. Kyiv: Feniks [in Ukrainian].
17. Kvitka, S. A. (2018). Forsait v publichnomu upravlinni: metody i perspektyvy realizatsii v Ukraini [Foresight in public administration: methods and prospects for implementation in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 6 (8), 56–70. [in Ukrainian].
18. Kononiuk, A. (2022). Determinants of Foresight Maturity in SME Enterprises of Poland. *Foresight and STI Governance*, 16 (1), 69–81. [in English].
19. Da Costa Olivier, Philine Warnke, Cristiano Cagnin & Fabiana Scapolo (2008). The impact of foresight on policy-making: Insights from the FORLEARN Mutual Learning Process. *Technology Analysis & Strategic Management*. Institute for Prospective Technological Studies Joint Research Centre / European Commission.

20. Kvitka, S. A. (2018). Foresight yak tekhnolohiia proektuvannia maibutnoho: novitni mekhanizmy vzaiemodii publichnoi vlady, hromadianskoho suspilstva ta biznesu [Foresight as a technology for designing the future: the latest mechanisms of interaction between public authorities, civil society and business]. *Aspekty publichnoho pravlinnia*, 8, 5–15. [in Ukrainian].

FORSITE AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC GOVERNANCE

Liakh Yuliia

Abstract. In the conditions of growing uncertainty, the organization of activities in public administration increasingly needs the support of the strategic decision-making system based on the tools of future research and foresight. The most common methods include the Delphi method, forecasting, development of road maps and scenarios, which are used for the formation of science and technology and innovation policy. Each of these methods provides a structured collection of information and allows for the creation of scientifically based knowledge about the future. Foresight studies traditionally have a practical orientation, while relatively little attention is paid to their theoretical and methodological basis. The variety of methods and weak systematization of procedures make it difficult to choose the appropriate tool for solving a specific task. Nevertheless, the foresight community recognizes the importance of theoretical foundations for understanding the essence of future research methods, encouraging their application and teaching the necessary skills. The article substantiates the importance of foresight in public administration, especially when developing regional or local development strategies, projects and programs. The purpose of the article is to substantiate the foresight methodology for the development of future scenarios in the medium and long term, as the basis for the formation of a state strategy for the development of the country, region, and sphere of activity, as well as to substantiate the feasibility of introducing foresight into public administration as an effective forecasting tool that ensures the development of democratic relations between subjects and objects of public administration. The essence of foresight has been studied. The theoretical and methodological principles of foresight implementation as a public management tool are considered. Attention is focused on the fact that foresight ensures the effective development of public administration through the public interaction of government entities with society regarding the development of strategies and the selection of strategic alternatives for development in the socio-economic sphere; aimed at improving the quality of decisions made now and coordinating joint actions. It was emphasized that such cooperation conditions the development of self-organization of society, which allows citizens and their associations to implement their interests and initiatives in the widest possible way, to maintain an equal dialogue with the authorities. The necessity of improving the foresight methodology, development and implementation of automation procedures for both individual stages and the foresight as a whole is indicated.

Key words: foresight, public administration, partnership, strategy of socio-economic development.