

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.26>

УДК 351:338.26

Т. А. Заяць,

д. е. н., професор, зав. відділу соціального капіталу, Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9767-5527>

Г. О. Краєвська,

к. е. н., ст. досл., пров. наук. співроб. відділу соціального капіталу, Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи

НАН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0239-8855>

ОБНОВЛЕНИЙ ФОРМАТ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА І СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

T. Zaiats,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Social Capital, Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality Research of the NAS of Ukraine

H. Kraievskaya,

PhD in Economics, Senior Researcher, Leading Researcher of the Department of Social Capital, Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality Research of the NAS of Ukraine

UPDATED FORMAT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AND STRATEGIC PLANNING IN UKRAINE

У статті розглянуто особливості формування нової парадигми публічно-приватного партнерства та стратегічного планування розвитку України в умовах воєнного стану. Акцентовано увагу на необхідності адаптації вітчизняної системи партнерства і планування до європейських стандартів, зокрема принципів сталого розвитку, цифровізації та партисипативності. Визначено етапи процесного підходу та обґрунтовано доцільність інтеграції стратегічного планування у бюджетний процес як передумови ефективного відновлення та євроінтеграції територій.

Сформовано ключові вимоги до розбудови ефективної системи партнерства та стратегічного планування в Україні. Обґрунтовано необхідність створення єдиної, структурно цілісної системи, що базується на суспільному консенсусі та чіткому розподілі відповідальності. Доведено необхідність законодавчого закріплення принципу вертикальної узгодженості (каскадування) у системі стратегічного планування України. Особливу увагу приділено зв'язку між стратегічним баченням та бюджетним фінансуванням у контексті виконання плану Ukraine Facility та впровадження моделі багаторівневого врядування для доступу до структурних фондів ЄС.

Обґрунтовано механізми адаптації публічно-приватного партнерства та стратегічного планування до умов безпекової невизначеності. Розглянуто окремі фінансові аспекти партнерських відносин. Акцентовано на необхідності цифровізації контролю через створення єдиного реєстру програмних і стратегічних документів та інтеграції громадського оцінювання в систему «Дія». Визначено, що поєднання детальних планів заходів із цифровими інструментами моніторингу є ключовим фактором прозорості та ефективності відновлення економіки.

Виявлено значну активізацію процесу стратегічного планування, попри виклики воєнного стану. Суттєві міжрегіональні розбіжності зумовлені різними підходами влади та громадського активу до стратегування в системі управління. Зроблено висновок, що успішність будь-якої стратегії залежить не

лише від наявного соціально-економічного потенціалу, а здебільшого від організаційної спроможності владних структур консолідувати зусилля всіх учасників задля досягнення стійкого розвитку.

The article examines the peculiarities of forming a new paradigm for strategic planning of Ukraine's development under martial law. It emphasizes the need to adapt the domestic planning system to European standards, in particular the principles of sustainable development, digitalization, and participation. It identifies the key stages of the process approach and justifies the feasibility of integrating strategic planning into the budget process as a prerequisite for effective recovery and European integration of territories.

The key requirements for developing an effective strategic planning system in Ukraine are analyzed. The need to create a unified, structurally coherent system of documents based on public consensus and a clear division of responsibilities is justified. The need to legislate the principle of vertical coordination (cascading) in Ukraine's strategic planning system is demonstrated. Particular attention is paid to the link between strategic vision and budget financing in the context of implementing the Ukraine Facility plan and introducing a multi-level governance model for access to EU structural funds.

The mechanisms for adapting strategic planning to conditions of security uncertainty through the implementation of a scenario-based approach are substantiated. Tools for strengthening financial discipline are considered. Particular attention is focused on the digitalization of control through the creation of a single register of strategic documents and the integration of public assessment into the "Dія" system. It is determined that the combination of detailed action plans with digital monitoring tools is a key factor in the transparency and effectiveness of economic recovery.

The dynamics of the development of strategies for the socio-economic development of territorial communities in Ukraine are analyzed. A significant intensification of strategic planning has been identified, despite the challenges of

martial law. The paper emphasizes that significant interregional differences are due to different approaches of local authorities and civil society activists to the role of strategizing in the community development management system. It is concluded that the success of a strategy depends not only on the existing potential of the community, but also on the organizational capacity of local authorities to consolidate the efforts of all participants in the process to achieve sustainable development.

Ключові слова: *стратегічне планування, державне управління, Ukraine Facility, адаптивне управління, цифровізація, повоєнне відновлення.*

Keywords: *strategic planning, public administration, Ukraine Facility, adaptive management, digitalization, post-war recovery.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасна система державного управління в Україні перебуває на етапі радикальної трансформації, зумовленої необхідністю одночасного вирішення завдань національної безпеки, повоєнного відновлення та європейської інтеграції. Традиційні моделі публічно-приватного партнерства та стратегічного планування, що базувалися на стабільних прогнозах та лінійному розвитку, виявилися малоефективними в умовах невизначеності та динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Виникає суперечність між існуючою нормативно-правовою базою та реальними вимогами часу, які потребують гнучкості, інклюзивності та орієнтації на конкретні результати. Новий формат публічно-приватного партнерства та стратегічного планування має стати не формальним, а дієвим інструментом синхронізації національних пріоритетів із ресурсною базою та міжнародними зобов'язаннями України.

Дослідження цієї теми безпосередньо пов'язане з реалізацією стратегічного курсу України та вирішенням низки критичних завдань: переосмислення методології публічно-приватного партнерства та стратегування в умовах воєнного стану та переходу до концепції

життєстійкості; обґрунтуванням моделей багаторівневого врядування для узгодження стратегій громад, регіонів та держави; наближенням системи планування до вимог Європейської Комісії в межах програми Ukraine Facility; створенням механізму чіткого зв'язку між стратегічними цілями та бюджетним фінансуванням; впровадженням моніторингових систем, які дозволяють корегувати стратегії в режимі реального часу на основі актуальних показників. Таким чином, розвиток партнерських відносин та стратегічного планування є фундаментом ефективного відновлення економіки та забезпечення інституційної спроможності держави у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку партнерства та стратегічного планування традиційно перебувають у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Їх теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти розвитку відображені в працях українських учених: Лайко О., та Циналієвська І. [1] Сітнікова Н. П., Кулак А. О. [2]. У контексті модернізації економіки та її адаптації до кризових умов вагомий внесок зробили: М. Силенко [3] та Дерій Ж., Грицку Ю., Стецик Я. [4], які зосереджують увагу на комплексному аналізі сучасних підходів до управління економікою України в умовах соціально-економічної нестабільності та зростаючих зовнішніх викликів.

Окрему групу досліджень становлять праці сучасних експертів Організації економічного співробітництва та розвитку, присвячені партнерству та стратегічному прогнозуванню [5 – 6] та Європейської Комісії [7]. Водночас, попри значну кількість напрацювань, залишаються недостатньо дослідженими проблеми: впровадження адаптивних механізмів управління до умов безпекової невизначеності; посилення фінансової дисципліни, практичної імплементації цифрових інструментів моніторингу результативності різних форм партнерства і стратегій у режимі реального часу; синхронізації цілей, завдань і механізмів стратегій різних рівнів управління.

Метою статті є визначення якісних ознак оновленого формату публічно-приватного партнерства і стратегічного планування в Україні, які базуються на принципах гнучкості, цифрової прозорості та інтеграції з європейськими стандартами управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. В складних умовах воєнного часу необхідно створити сприятливі умови для переходу на новий формат публічно-приватного партнерства та стратегічного планування, орієнтований на безпеку з дотриманням вимог, норм і перспектив євроінтеграційних процесів. Попри дію будь-яких обмежень воєнного періоду зберігається актуальність базових принципів партнерства і стратегічного планування, передовсім засад системності, цілеспрямованості і безперервності, адресності і контролю.

Партнерство як прояв паритетності взаємодіючих сторін є основою системи ефективного стратегічного планування для досягнення цілей розвитку та консолідації практичних зусиль на основі: узгодженості ключових потреб та інтересів; єдності мотиваційної основи колективних дій усіх учасників; визнання пріоритетності досягнення спільної мети і завдань, яким мають підпорядковуватись локальні цілі окремих суб'єктів. Сучасна система партнерства передбачає високий рівень соціальної відповідальності при визначенні і обґрунтуванні пріоритетів соціально-економічного розвитку країни, регіонів та окремих територіальних громад та розробленні і реалізації відповідних документів стратегічного значення. Саме підхід, орієнтований на імплементацію партнерських відносин у практику стратегічного планування різних ієрархічних рівнів, спроможний забезпечити його результативність в аспекті впливу на реальні соціально-економічні процеси з огляду на динаміку структурно-функціональних зрушень в економіці.

Країни-члени ЄС активно розвивають практики публічно-приватного партнерства, визнаючи його недосконалість і певні вади; проте наразі обсяги залучених ним активів істотно поступаються обсягам і структурі державних інвестицій. При домінуючих позиціях проєктів, спрямованих на модернізацію

транспортної сфери, розвиток охорони здоров'я та освіти, партнерство починає здебільшого орієнтуватись на напрями, необхідні для соціально-економічної безпеки, тобто на енергетику, екологію, громадський порядок [8]. В Україні потенціал партнерської співпраці поступово зростає, передовсім за рахунок поширення практики публічно-приватного партнерства, яке зміцнюється в інституційному і організаційному аспектах. Українська модель публічно-приватного партнерства наближається до європейської за якісними зрушеннями, поширюючись на соціальну сферу та охоплюючи нові види економічної діяльності, не обмежуючись інфраструктурними проектами та екологією. Натомість наразі залишаються проблеми, які стримують його розвиток та обмежують можливості спільного фінансування потужних проектів, що вимагають залучення широкого кола стейкхолдерів та диверсифікованих джерел фінансування. Головна проблема полягає в тому, що в українських реаліях учасники партнерських проектів нерідко вбачають в їх механізмі можливість отримання неправомірної вигоди, користуючись цілком правовими інструментами їх розроблення і реалізації. Перевага нерідко надається короткостроковим проектам, оскільки продовження терміну обумовлює ймовірність зростання прозорості та відповідальності у разі будь-яких порушень чи зловживань.

За даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, станом на 01.01.2026 на умовах публічно-приватного партнерства укладено 201 договорів співробітництва, з яких наразі виконується лише 19 договори (7 концесійних, 4 – про спільну діяльність та 8 інших) (рис. 1). З решти 171 договорів 114 не виконуються взагалі, 53 припинено через завершення терміну чи інші причини, 11 договорів тимчасово призупинені у зв'язку із війною на тлі істотної міжрегіональної асиметрії у використанні потенціалу партнерства (реалізація здійснюється в 11 з 24 областей України) [9]. Істотні міжрегіональні розбіжності зумовлені різними підходами місцевої влади та громадського активу до розвитку партнерств в системі управління територіальними спільнотами.

На партнерських засадах має розвиватись система стратегічного планування. Сучасна європейська практика акцентує увагу на таких соціально значущих засадах стратегічного планування, як: сталий розвиток та екологічність, конкурентоспроможність та інновації, партисипативність як процес активного залучення стейкхолдерів, бізнесу і громадян на усіх етапах розроблення і реалізації стратегій, цифровий перехід та інклюзивність як забезпечення рівних можливостей та урахування потреб різних верств населення країни. Неухильно реалізується у плануванні процесний підхід як неперервний цикл, що передбачає зв'язаність усіх етапів, передовсім таких ланок, як: оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища – визначення цілей і завдань – реалізація планів і програм – моніторинг, оцінювання та контроль результатів впровадження стратегічно значущих проєктів. Важливою вимогою є урахування унікальних особливостей (демографічних, соціально-економічних, інституційно-інвестиційних, екологічних) територіальних громад і територій, регіонів чи їх окремих територій.

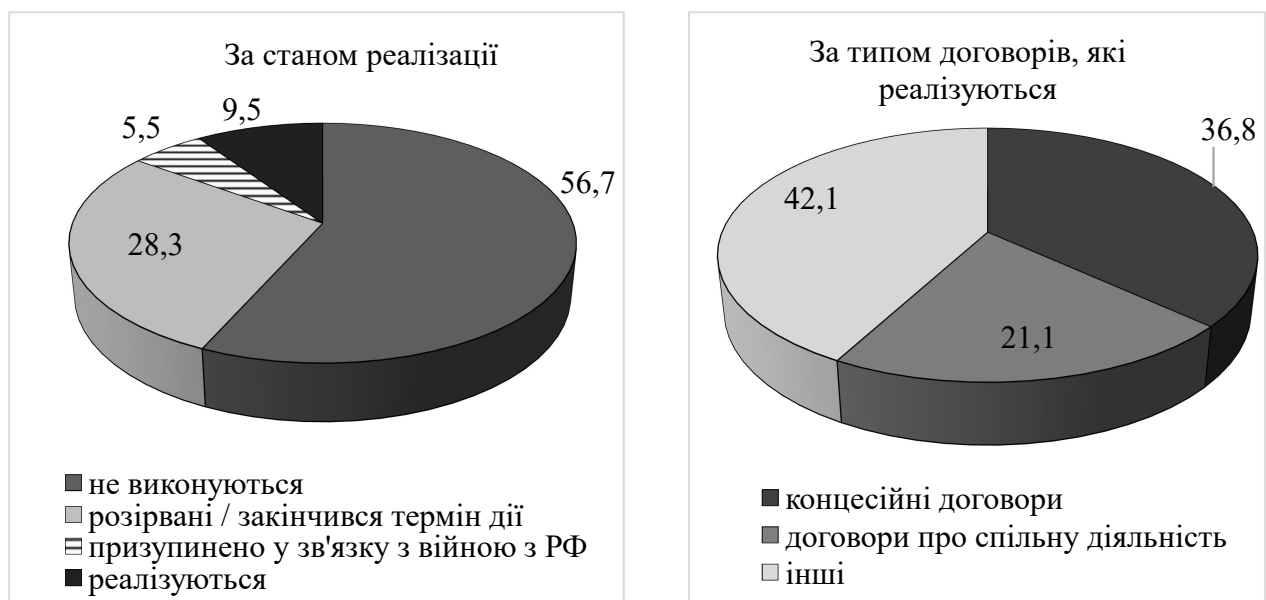


Рис. 1. Структура договорів ППП, 2026 р., %

Джерело: розраховано за [9].

Виходячи з вимог європейських країн, можна у концептуальному плані визначити такі вихідні положення, доцільні і прийнятні для України під час оновлення нормативно-правової бази чинної системи стратегічного планування:

- стратегічне планування має бути невід'ємною складовою бюджетного процесу, а не автономною практикою, що досягається розробленням стандартів для сфер із залученим фінансуванням та відповідних фінансово-структурних планів, які об'єднують напрями реформування, інвестиції та бюджетні можливості;
- система документів стратегічного планування має бути єдиною, структурно цілісною, зрозумілою для усіх залучених її розробників та користувачів. Основним документом системи такого планування залишаються стратегії, які розробляються на усіх рівнях управління;
- в основі побудови оновленої, структурно цілісної й ефективної системи стратегічного планування – узгодження позицій її учасників та досягнутий суспільний консенсус, закріплений законодавчо;
- розроблення і реалізація документів стратегічного планування здійснюється на основі чітко визначеної зони відповідальності усіх учасників-розробників документів;
- висока структурна збалансованість між стратегіями різних рівнів, програмами і системою бюджетування – ключова сучасна вимога до системи стратегічного планування.

За даними профільного міністерства на державному рівні чинними є 333 стратегічні документи, з яких лише 21 документ фінансово забезпечений видатками з державного бюджету, тобто без ресурсної прив'язки залишається майже 95 % документів. У третині цих документів визначено в якості пріоритетних понад 600 цілей [9, 10]. Такий підхід по суті унеможливорює успішну реалізацію документів стратегічного значення, які нерідко позбавлені необхідного ресурсного забезпечення та орієнтовані не стільки на реальні можливості зростання, скільки на майбутні наміри та очікування. Вочевидь, ефективність системи стратегічного планування

визначається реалістичністю визначених цілей і завдань, надійністю їх ресурсної спроможності та логічністю побудови єдиної, структурно цілісної системи. У зв'язку з цим необхідним є:

1. Впровадження в якості пріоритетного принципу вертикальної узгодженості, який передбачає затвердження секторальних чи регіональних стратегій, які підпорядковані задекларованим цілям Національних стратегій. Слід регламентувати обов'язковість каскадування індикаторів рівня Національної стратегії в плани заходів міністерств, що дасть змогу уникнути розриву між галузевими планами і загальнодержавною візією.

У рамках процесу євроінтеграції та виконання плану Ukraine Facility, принцип каскадування в системі стратегічного планування має бути визнаний по суті юридичним обов'язком розробників документів, оскільки дає змогу забезпечити єдність і цілісність різних напрямів державної політики. Цілі Національної стратегії мають бути покладені в основу галузевих стратегій розвитку як пріоритетні орієнтири, які у подальшому деталізуються і конкретизуються у програмних документах. За відсутності законодавчо визначеної вимоги до каскадування зберігається потенційний ризик розроблення внутрішньо суперечливих документів стратегічного характеру, які по суті виключають можливість гармонізації цілей розвитку різних єрархічних рівнів. Крім того, завдяки каскадуванню забезпечується чіткий зв'язок між ланками: бачення → стратегічна мета → програма → фінансування. Слід розглянути доцільність встановлення обмежень на фінансування програм, які не мають прямого зв'язку із цілями вищого рівня. У 2026 році і надалі за умов звітності перед міжнародними донорами це дасть змогу досягти раціонального використання наявних ресурсів.

Слід враховувати й інші переваги, які надає застосування принципу каскадування, зокрема це своєрідна «інституційна пам'ять» у системі стратегічного планування. Вони істотно зменшують ризики призупинення довгострокових проєктів через непередбачувані суб'єктивні фактори, передовсім можливу зміну керівництва. Якщо мета послідовно каскадується, її досягнення стає обов'язковим, незалежно від особистих поглядів та намірів

тієї чи іншої посадової особи. Крім того, це дає змогу поступово трансформувати показники національного рівня у чіткі індикатори для конкретних виконавців та забезпечити ефективний моніторинг. Від цього значною мірою залежить здатність впроваджувати підхід багаторівневого врядування (Multi-level Governance) як ключової умови доступу до структурних фондів Євросоюзу.

Оновлені напрями системи державного стратегічного планування (рис. 2) мають передбачати:



Рис. 2. Оновлення системи державного стратегічного планування

Джерело: розроблено авторами.

- обов'язковість виконання стратегічно значущих завдань (галузеві структури керуються завданнями Національної стратегії під час формування відповідних документів, забезпечуючи їй безальтернативне врахування).
- посилення арбітражних функцій (міністерство на постійній основі оцінює секторальні стратегії на відповідність цільовим орієнтирам і завданням Національної стратегії).
- розроблення матриці відповідальності, якою визначити відповідальних виконавців за виконання завдань (для створення кроссекторальних стратегій необхідно призначити «лідер-міністерство», яке нестиме відповідальність за досягнення кінцевих результатів), а також за моніторинг під час виконання та оцінювання кінцевих результатів.
- автоматизацію процесу: інтеграція вимог каскадування у державні цифрові платформи моніторингу, що дасть змогу в оперативному режимі оцінювати процес реалізації стратегій.

2. Закріплення норми, згідно якої стратегія обов'язково конкретизується затвердженим планом заходів на перші чотири роки, без якого вона не набуває юридичної чинності. Встановити середньострокове планування на основі циклу «4 роки – активний план» плюс «3 роки – прогнозний план», що дозволить гармонізувати розвиток із фінансовою політикою, включаючи бюджетну декларацію та програми підтримки, такі як наступні етапи Ukraine Facility.

Будь-яка Стратегія потребує обґрунтованого операційного плану, яким визначено алгоритм конкретних дій, відповідальних виконавців, строки та джерела фінансування. Чотирирічний етап гармонійно узгоджується з бюджетним плануванням, що дає змогу забезпечити стабільне фінансування проєктів поза межами одного бюджетного року. Фінансування стратегій країн-членів ЄС відбувається здебільшого в рамках 4-річних бюджетних циклів, що є важливим для реалізації програми Ukraine Facility. Визначення періоду прогнозного плану (три роки після основного циклу) орієнтується на зміни в безпекових, економічних і соціальних умовах реалізації стратегій. На

законодавчому рівні це сприяє систематичному моніторингу їх виконання. Обґрунтування доцільності кожного заходу посилить цільову спрямованість стратегій та істотно спростить громадський контроль за її виконанням. Фінансово обґрунтований і детальний План заходів об'єктивно спричинить скорочення нежиттєздатних чи декларативних стратегій, дасть змогу більше уваги приділити дійсно пріоритетним цілям і завданням. Цьому сприятимуть і цифрові медіа-інструменти моніторингу.

3. Забезпечення успішної інтеграції процесу стратегування з бюджетним процесом шляхом запровадження норми про обов'язковість висновку щодо реалістичності фінансового забезпечення стратегії ще на стадії її розроблення. Важливо задекларувати пріоритетність фінансування стратегічно значущих заходів над іншими поточними витратами (окрім витрат на оборону).

4. У зв'язку з нестабільною ситуацією воєнного періоду розглянути питання про доцільність розроблення стратегій у межах декількох сценаріїв розвитку подій у розрізі базового, песимістичного та оптимістичного підходів. Це адаптуватиме стратегії до безпекової невизначеності, яка, найбільш імовірно, триватиме ще не один рік.

5. Розглянути можливість створення єдиного відкритого цифрового реєстру стратегічних документів із функцією автоматичного відстеження ключових показників ефективності у режимі реального часу (Dashboard). Важливо також запровадити ефективні механізми громадського оцінювання виконання стратегічних документів через додаткові цифрові платформи, інтегровані до системи Дія.

6. Впровадження практики експертної оцінки стратегій на предмет їхнього впливу на суспільні процеси соціальної згуртованості, інклюзивності, передовсім на процеси реінтеграції ветеранів. Такий підхід допоможе посилити кроссекторальну інтегрованість і підтримати суспільну єдність у процесах відновлення економіки країни.

7. Визначення функціоналу, відповідальності та чіткий розподіл повноважень у підготовці Бачення майбутнього розвитку України в умовах сучасного демократичного врядування та безпекових викликів.

Як гарант державного суверенітету та стратегічного курсу інтеграції до ЄС і НАТО, Президент має визначати загальні рамки Бачення майбутнього розвитку України для узгодженості оборонної, безпекової та зовнішньої політики. Кабінет Міністрів України через профільні міністерства зосереджується на розробці документа для забезпечення взаємозв'язку з бюджетними ресурсами та міжнародними програмами, передовсім Ukraine Facility. Верховна Рада України, забезпечуючи легітимізацію та нагляд, відіграє провідну роль у затвердженні основних положень через прийняття відповідних законодавчих актів для сталості стратегічного курсу, незалежно від можливих зміни урядової команди.

Необхідно розглянути доцільність створення на державному рівні Ради стратегічного розвитку, яка виконуватиме функцію інтелектуального, консолідуючого центру, до складу якого мають увійти: науковці та експерти з Національної академії наук й аналітичних центрів; представники бізнесу для оцінки економічної і соціальної реалістичності планів; молоді лідери, учасники майбутнього розвитку, на формування якого орієнтована стратегія.

Критично важливим для ефективності стратегічного планування та вирішення завдань, спрямованих на об'єднання українського суспільства, є залучення громадськості як на етапі розроблення документів, так і на етапі оцінювання результатів їх реалізації. Обов'язковими елементами загального алгоритму дій мають бути: національний діалог з публічними консультаціями й цифровими опитуваннями через платформу Дія; проведення громадських обговорень найскладніших тем, зокрема стосовно впливу демографічних змін чи енергетичного переходу на трансформацію підходів до системи стратегічного планування, її ключові індикатори.

Такий консолідований підхід гарантує суспільну підтримку й спільну відповідальність за успішне виконання усіх завдань стратегії. За

результатами соціологічних досліджень, наразі зберігається два ключові чинники, що формують спільне бачення майбутнього: довіра до української влади та відчуття підтримки європейськими партнерами [4]. Рішення влади, спрямовані на реформи і розвиток та підтримка і прихильність країн-членів ЄС, дає змогу сформувавши оптимістичне бачення майбутнього розвитку українського суспільства. Країни європейського співтовариства застосовують різні моделі стратегічного планування, проте усі вони без винятку передбачають високий рівень структурної збалансованості між стратегіями, програмами і системою бюджетування. Зокрема, у Польщі Законом Про політику розвитку чітко визначено і закріплено нормативні вимоги щодо узгодженості стратегій, програм та довгострокового бюджетування.

В умовах війни актуалізується розвиток місцевих взаємовигідних партнерств та ефективного соціально-економічного стратегування. Проєктування партнерської співпраці та розроблення стратегій розвитку територіальних громад ґрунтуються на комплексному оцінюванні їх потенціалу, визначенні їх сильних і слабких сторін, нових можливостей розвитку, які враховують вплив зовнішнього середовища. Успішні стратегії зазвичай у концентрованому вигляді відображають думку місцевих мешканців про те, яким чином має розвиватись спільнота – за якими напрямками, на основі яких ресурсів і механізмів, а головне – якими мають бути основні параметри якості життя місцевого населення. На рівні територіальних громад формування потужного потенціалу партнерства і стратегічного планування має бути тісно пов'язане з пріоритетами і напрямками розвитку багаторівневого врядування.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Трансформація системи формування державно-приватного партнерства та стратегічного планування в Україні є не лише вимогою часу, а й критично важливою умовою виживання держави та її успішної інтеграції до європейського співтовариства. Новий формат публічно-приватного партнерства має орієнтуватись на розширення суб'єктності, активне

залучення громадськості та поширення його засад на нові сфери економічної діяльності.

Оновлена модель стратегування радикально відрізнятиметься від попередніх підходів за кількома параметрами – впровадження механізмів «наскрізного планування» та сценарного аналізу дає змогу системі державного управління залишатися функціональною навіть в умовах критичної невизначеності. Стратегічне планування в Україні остаточно синхронізується з бюджетним процесом та вимогами Європейського Союзу (зокрема через інструмент Ukraine Facility), що перетворює стратегічні документи з декларативних на ресурсно забезпечені. Використання екосистем на кшталт DREAM та автоматизованих систем моніторингу КРІ забезпечує високий рівень підзвітності та довіри з боку громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Отже, по суті це перехід до механізму адаптивного управління, де стратегія є дієвим інструментом, що постійно корегується і оновлюється на основі реальних даних. Подальші наукові розвідки у цьому напрямі мають бути зосереджені на: розробці методології оцінки ризиків при довгостроковому плануванні в умовах тривалих військових конфліктів, а також аналізі ефективності децентралізованого планування, зокрема спроможності територіальних громад самостійно розробляти та реалізовувати стратегії відновлення, узгоджені з національними цілями.

Література

1. Лайко О., Циналієвська І. Трансформація концептуально-методичних засад стратегування соціально-економічного розвитку регіонів України в контексті парадигми «нового регіоналізму». *Економічні інновації*. 2025. № 3(96). С. 54-62. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.3\(96\).54-62](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.3(96).54-62).

2. Сітнікова Н. П., Кулак А. О. Стратегічне планування національного розвитку: міжнародний та вітчизняний досвід. Частина II. Вітчизняний досвід стратегічного планування. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 95–107.

3. Силенко М. Стратегічне планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-77>.

4. Дерій Ж., Грицьку Ю., Стецик Я. Стратегія розвитку територіальних громад в умовах сучасних соціально економічних викликів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 150–160. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-150-160](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-150-160).

5. Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy: A Comprehensive Foresight Methodology to Support Sustainable and Future-Ready Public Policy. OECD Publishing, 2025. Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/bcdd9304-en>. (дата звернення: 5.02.2026).

6. Tõnurist P., Hanson A. Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making. *OECD Working Papers on Public Governance*. 2020. No. 44. OECD Publishing. Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/cce14d80-en>.

7. 2022 Strategic Foresight Report: The intersection between digital and green transitions. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight/2022-strategic-foresight-report_en (дата звернення: 3.02.2026).

8. Бобровський В.О. Європейська модель державно-приватного партнерства в системі соціально-економічної безпеки. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b8791dfb-a28a-4450-9104-6cf8b4e030d4/content> (дата звернення: 15.02.2026).

9. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. 2026. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 07.02.2026).

10. Моніторинговий звіт щодо стану розроблення та затвердження стратегічних документів у територіальних громадах станом на 1 липня 2024 року. Міністерство відновлення, розвитку громад, територій та інфраструктури. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/preza-miu-monitoringovii-zvit-strategii-tg-2-1.pdf> (дата звернення: 1.02.2026).

References

1. Laiko, O. and Tsynaliyevska, I. (2025), “Transformation of conceptual and methodological principles of strategizing the socio-economic development of regions of Ukraine in the context of the paradigm of «new regionalism»”, *Ekonomichni innovatsii*, vol. 3(96), pp. 54-62. [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.3\(96\).54-62](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.3(96).54-62).
2. Sitnikova, N. P. and Kulak, A. O. (2024), “Strategic planning of national development: international and domestic experience. Part II. Domestic experience of strategic planning”, *Statystyka Ukrainy*, vol. 2, pp. 95–107.
3. Silenko, M. (2024), “Strategic planning in conditions of uncertainty”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-77>.
4. Derii, Zh., Hrytsku, Yu. and Stetsyk, Ya. (2025), “Strategy for the development of territorial communities in the context of modern socio-economic challenges”, *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3 (43), pp.150–160.
5. OECD (2025). “Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy: A Comprehensive Foresight Methodology to Support Sustainable and Future-Ready Public Policy”, OECD Publishing, Paris, available at: <https://doi.org/10.1787/bcdd9304-en> (Accessed 5 February 2026).
6. Tönurist, P. and Hanson, A. (2020), “Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making”, OECD Working Papers on Public Governance, vol. 44, OECD Publishing, Paris, available at: <https://doi.org/10.1787/cce14d80-en>. (Accessed 8 February 2026).

7. European Commission (2022). “Strategic Foresight Report: The intersection between digital and green transitions”, available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight/2022-strategic-foresight-report_en (Accessed 3 February 2026).
8. Bobrovsky, V.O. (2024), “European model of public-private partnership in the system of socio-economic security”. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohi*, [Online], vol. 6, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b8791dfb-a28a-4450-9104-6cf8b4e030d4/content> (Accessed 15 February 2026).
9. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2026). “The status of PPP implementation in Ukraine”, available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (Accessed 7 February 2026).
10. Ministry of Reconstruction, Development of Communities, Territories and Infrastructure (2024), “Monitoring report on the status of development and approval of strategic documents in territorial communities”, available at: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/preza-miu-monitoringovii-zvit-strategii-tg-2-1.pdf> (Accessed 1 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.03.26

Прорецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26