

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 8, 2021 | 26.08.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.8.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.2)

УДК 338.26

*О. В. Банар,*

*д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та економіки,  
Міжнародний Європейський Університет  
ORCID ID: 0000-0002-5331-2513*

*Н. О. Петренко,*

*д. е. н., професор, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID ID: 0000-0003-0922-8389*

## **КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВИ**

*O. Banar*

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management and Economics, International European University  
N. Petrenko*

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business,  
Uman National University of Horticulture*

### **THE CONCEPT OF STRATEGISM IN THE CONTEXT OF STRATEGIC AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE STATE**

*Процес стратегічного управління соціально-економічним розвитком в Україні сьогодні потребує значної модернізації з використанням сучасних технологій та інструментів. У дослідженні обґрунтовується можливість використання стратегії в макроекономіці, спроби логічно заявити концептуальну і категоричну систему стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. Наразі в Україні досі невирішені питання соціально-економічного розвитку регіонів та країни в цілому, а також управління цими процесами як методологічно, інституційно, так і організаційно. Основною проблемою в більшості випадків є відсутність комплексної системи стратегування, яка б описував системно організований процес стратегування на етапах розробки, впровадження, контролю та коригування стратегії з використанням інструментів стратегування як роботи з майбутнім. Для забезпечення стабільності економічного зростання і зміни його якості необхідно в довгостроковій перспективі запровадити сучасні інструменти управління.*

*Сьогодні для України впровадження процесу стратегування в систему управління соціально-економічним розвитком можна розглядати як новий підхід до розробки та реалізації стратегій мобілізації внутрішніх резервів з урахуванням зовнішніх факторів та створення сприятливих умов для розвитку підприємництва на основі конструктивного*

діалогу бізнесу, влади та суспільства в довгостроковій перспективі.

*The process of strategic management of socio-economic development in Ukraine today requires significant modernization using modern technologies and tools. The study substantiates the possibility of using the strategy in macroeconomics, attempts to logically declare a conceptual and categorical strategism system in the context of strategic and administrative management of the socio-economic development of the state. The strategy process also includes elements of strategic planning, forecasting, and budgeting. In the process of strategulation, methods of analysis of causal consequences of relationships and methods of extrapolation are used. The implementation of the strategy process for each national priority involves choosing the criterion for determining the common goal and indicators that are a system of indicators specific to each project and characterize the gradual achievement of the final indicators. For the implementation of the planned goals, public-private partnership is widely used in foreign practice. At the same time, the state guarantees financing of its part of costs, parity of rights and obligations, reimbursement of risks and real expenses of private investors, as well as organizes and controls the course of the project and evaluates the effectiveness of the use of investments.*

*Thus, the process of strategizing in Ukraine should be a system of mechanisms and institutions related to time, finance, material and technical resources aimed at the implementation of national priorities, ensuring by achieving the ultimate goals and multiplier effect of sustainable socio-economic development. At present, Ukraine still has unresolved issues of socio-economic development of the regions and the country as a whole, as well as the management of these processes both methodologically, institutionally and organizationally. The main problem in most cases is the lack of a comprehensive strategized system that describes the systematically organized strategized process at the stages of development, implementation, control and adjustment of the strategy using strategized tools as working with the future. To ensure the stability of economic growth and change its quality, modern management tools should be introduced in the long term.*

*Today, for Ukraine, the implementation of the strategy process in the management system of socio-economic development can be seen as a new approach to the development and implementation of strategies for mobilizing internal reserves taking into account external factors and creating favorable conditions for the development of entrepreneurship on the basis of a constructive dialogue between business, government and society in the long term.*

**Ключові слова:** *стратегування; стратегічний менеджмент; соціально-економічний розвиток. Ключові слова: стратегія; стратегічне планування; стратегічний менеджмент; соціально-економічний розвиток.*

**Key words:** *strategy; strategic management; socio-economic development. Keywords: strategy; strategic planning; strategic management; socio-economic development.*

#### **Постановка проблеми.**

Сьогодні надзвичайно актуальним є питання обґрунтування вибору та ефективної реалізації моделі, а також шляхів розвитку України, визначення економічної політики як основного напрямку дій влади всередині країни та на міжнародній арені в залежності від окреслених пріоритетів, цілей, завдань, інтересів країни.

#### **Аналіз досліджень і публікацій.**

Питаннями стратегічного менеджменту та стратегування державного, регіонального, територіального розвитку займаються такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Т.В. Бочкарьова, Д.А. Гамілова, А.Г. Зельднер, Д.В. Котов, Ю.А. Кузнецова, Н.А. Кухарська, Ю.А. Мальган, Р. Г. Маннапов, В.Г. Мараха, Н.Г. Патрикєєв, В.Е. Селіверстов, М.В. Шмакова, Л.С. Шеховцева та інші. Однак, в Україні вивчення процесу стратегування як основи стратегічного управління соціально-економічним розвитком досі не було приділити увагу. Цим пояснюється актуальність обраного дослідження.

#### **Постановка завдання.**

Мета даної роботи - спрямування на презентацію концептуальної та категоричної системи стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Сучасною концепцією управління економічними системами різних рівнів є концепція стратегічного менеджменту. В даний час стратегічний менеджмент як система управління і як наука продовжує динамічно розвиватися. З'явилися різні школи стратегічного менеджменту, в кожній з яких переважає той чи інший підхід до стратегічного менеджменту (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
**Наукові школи стратегічного менеджменту**

Назва школи	Основні положення
Школа дизайну. Стратегія як процес осмислення	Основний акцент робиться на оцінці зовнішніх і внутрішніх ситуацій. Важливими є: переконання та переваги осіб, які формально очолює організацію; соціальної відповідальності, зокрема моральних засад суспільства
Школа планування. Побудова стратегії як формальний процес	Основною ідеєю є формальний аналіз, формальне навчання з метою кількісної оцінки цілей стратегії. Модель планування: 1) постановка завдання; 2) етап зовнішнього аудиту; 3) етап внутрішнього аудиту; 4) етап оцінки стратегії; 5) етап оперативної роботи стратегії
Школа позиціонування. Побудова стратегії як аналітичного процесу	Школа фокусується на змісті стратегії. Прихильники цієї наукової школи займаються не стільки процесом формування стратегії, скільки своїм фактичним змістом.
Школа підприємництва. Побудова стратегії як процесу передбачення	Школа підприємництва розуміє стратегію як перспективу, викликану інтуїтивним баченням (почуттям). Але ця школа відноситься до стратегічної точки зору не як колективний або культурний конструктив, а як побудова верховного лідера організації. Таким чином, організація залежить від диктату особистості.
Когнітивна школа. Побудова стратегії як психічного процесу	Основна ідея: формування стратегії – це процес пізнання, що відбувається в голові стратега; стратегії з'являються як перспективи; інформація буде розшифрована і стане інтерпретацією світу в тому вигляді, в якому вона сприймалася; як і концепції, стратегії «народжуються в агонії», але навіть ті, хто зумів «прийти у світ», далекі від досконалості.
Школа навчання. Побудова стратегії як процес, що розвивається	Акцент робиться не на тому, як сформульовані стратегії (показники, цілі і т.д.), а на тому, як вони формуються. Згідно зі школою навчання, стратегії виникають, коли люди, діючи іноді індивідуально, а частіше колективно, приходять вивчати ситуацію і здатність організації справлятися з нею, що в кінцевому підсумку призводить до ефективної моделі поведінки.
Школа влади. Побудова стратегії як переговорного процесу	Стратегія в цій концепції розглядається як угода або компроміс між суперечливими окремими особами, групами або коаліціями. Для будь-якої організації, якщо додати до неї невизначеності, доведеться мати справу з політикою, що означає використання влади. Конкурентні цілі окремих осіб і коаліцій призводять до того, що будь-яка заздалегідь розроблена стратегія буде порушена і спотворена, оскільки люди постійно грають в політичні ігри.

*Джерело: [1]*

За результатами дослідження та аналізу наукових шкіл стратегічного менеджменту можна виділити деякі з них, що застосовуються для стратегічного управління на макроекономічному рівні:

— Школа дизайну. Оскільки при розробці методики фіксуються внутрішні і зовнішні можливості системи.

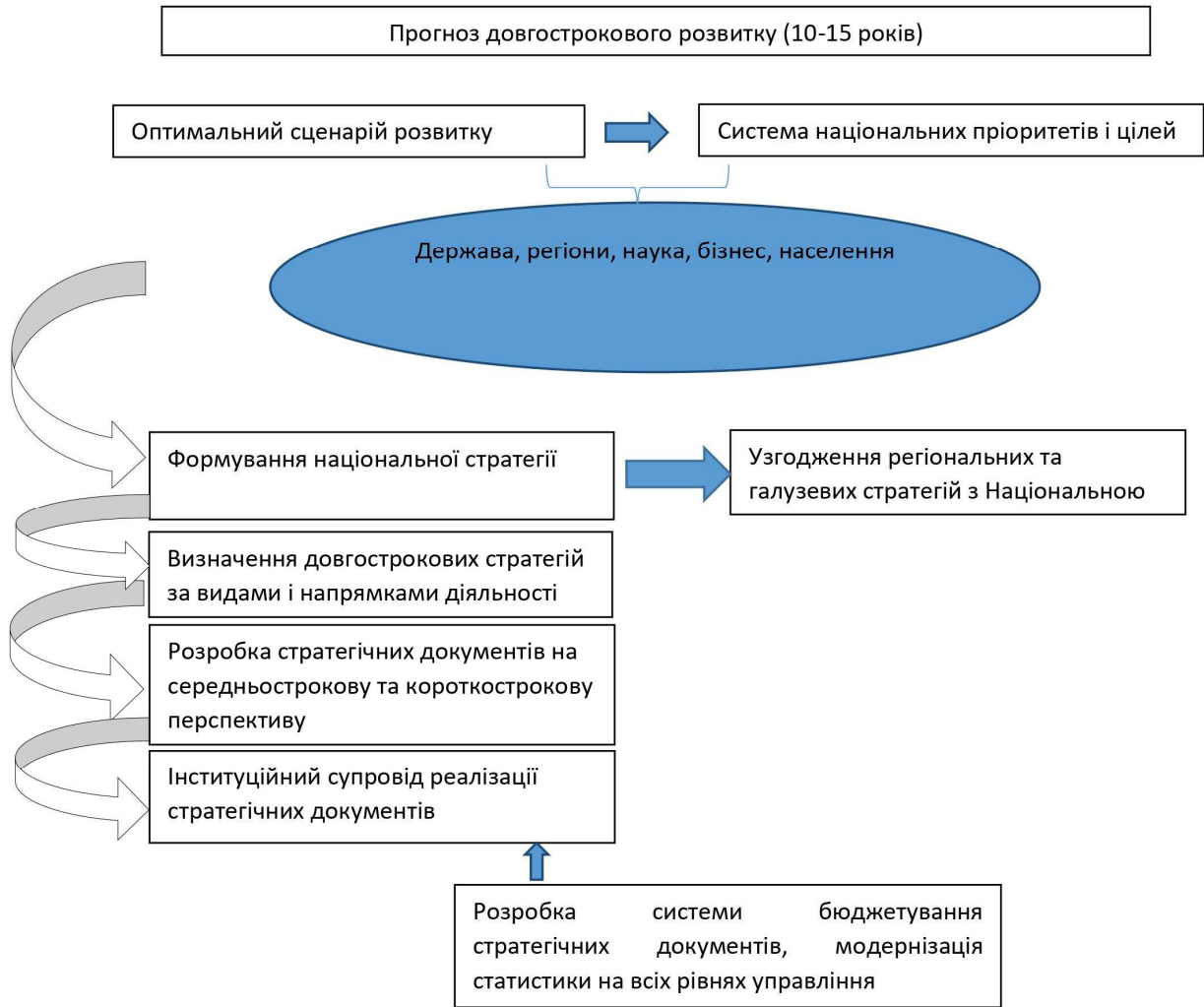
- Школа планування. Оскільки в результаті аналізу встановлюються цілі стратегії і плануються результати їх досягнення.

Однак існуюча різноманітність підходів і недостатньо чітке визначення змісту понять стратегічного управління вимагають їх уточнення і систематизації [2].

Таким чином, деякі автори визначають стратегічний менеджмент як довгостроковий процес реалізації пріоритетів держави з урахуванням внутрішніх факторів. Стратегічний менеджмент постійно фіксує, що потрібно зробити сьогодні для досягнення бажаних цілей у майбутньому. При цьому стратегічне управління – це процес, який визначає послідовність дій з розробки та реалізації стратегії. Ця послідовність включає постановку цілей, розробку стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку комунікації із зовнішнім середовищем - все це дозволяє організації / території / державі досягти виконання завдань [1-6].

Таким чином, саме суть стратегічного управління робить його незамінним інструментом територіального управління в сучасних умовах, коли зміни відбуваються надзвичайно швидко, а традиційні територіальні

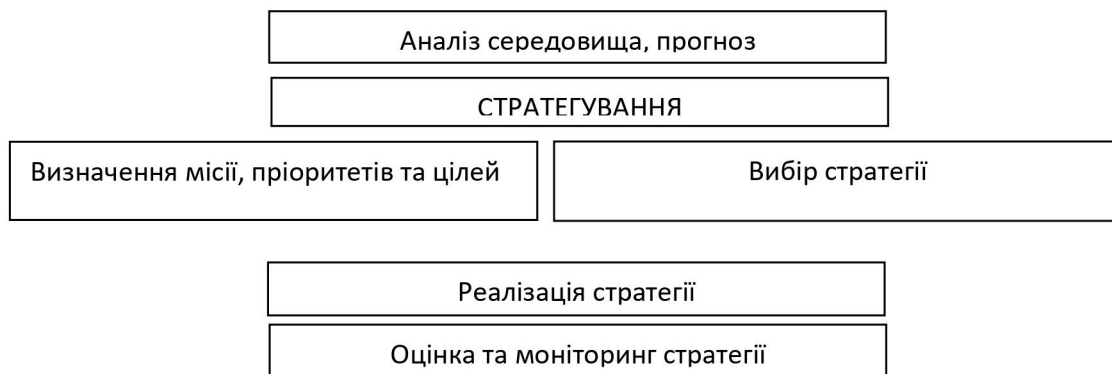
конкурентні переваги часто втрачають своє значення як вирішальні фактори розвитку. Основні контексти інтегрованої системи стратегічного управління можуть бути представлені відповідною схемою (рис. 1).



**Рис. 1. Контексти системи інтегрованого стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави**

Таким чином, стратегічне управління можна розглядати як динамічний набір з п'яти взаємопов'язаних процесів управління. Ці процеси логічно слідують один за одним. Тим не менш, існує постійний зворотний зв'язок і зворотний зв'язок кожного процесу про інших і на весь їх набір. Це важлива особливість системи стратегічного управління.

Схематично структура стратегічного управління наступна (рис. 2).



**Рис. 2. Схема стратегічної структури управління**

Теорія стратегічного менеджменту базується на загальних методологічних підходах до управління: системному, організаційному, технологічному та інших. Стратегічний менеджмент як процес може бути представлений у вигляді послідовності в кілька етапів.

Один з класичних підходів до стратегічного управління передбачає наступні етапи цього процесу:

- 1) визначення місії;
- 2) стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 3) прогнозування параметрів розвитку;
- 4) розробка цілей;
- 5) формування та вибір стратегії;
- 6) реалізація стратегій;
- 7) контроль, регулювання та регулювання.

Розглянутими етапами стратегічного менеджменту є елементи стратегічного менеджменту: стратегічний аналіз, стратегічне прогнозування, стратегічне планування, стратегічна організація та мотивація, стратегічний контроль та регулювання.

У стратегічному менеджменті є три основні етапи:

- підготовча, що виступає основою інформаційного забезпечення розробки стратегії;
  - головний етап – етап розробки стратегії;
  - заключний етап – етап реалізації стратегії, коригування та зворотного зв'язку [3].
- на кожному етапі реалізуються певні функції:

– на першому етапі – це стратегічний аналіз і прогнозування зовнішнього і внутрішнього середовища організації;

– на другому етапі – стратегічне планування;

– на третьому етапі – стратегічна організація та мотивація, контроль та регулювання [4].

Виходячи з наведеного, в загальних рисах можна сказати: стратегічний менеджмент – це безперервний процес вибору та реалізації пріоритетів держави, шляхом визначення цілей, формування, реалізації, моніторингу реалізації та моніторингу реалізації стратегії. Стратегічне планування у вигляді формування стратегії та чіткі інструменти її реалізації є ядром стратегічного менеджменту.

Сьогодні в Україні немає сумнівів у необхідності та актуальності стратегічного менеджменту сталого соціально-економічного розвитку. Реалізація стратегічного менеджменту в Україні здійснюється у форматі одно- та слабо пов'язаних дій поза контекстом загальних системних перетворень суспільства, економіки та менеджменту. Стратегічні документи, розроблені в країні на всіх рівнях національної економіки, які не систематизовані, не приведені до єдиної національної стратегії. Хоча, у світовій практиці, вони дозволяють організувати чітку, продуману, всебічно виправдану роботу для досягнення поставлених перед суспільством і суб'єктами господарювання завдань.

Для практичної реалізації цілей розвитку необхідно сформувати принципово нову систему управління, важливе місце в якій має належати до стратегічного планування соціально-економічного розвитку як комплексного інструменту стратегічного управління. Для досягнення успіху в стратегічному управлінні соціально-економічним розвитком необхідно активно співпрацювати з усіма гілками влади і суспільством в напрямку чіткого визначення моделі суспільства, національних пріоритетів, перспектив і напрямків розвитку, а також пошуку найбільш ефективних шляхів їх реалізації.

Стратегічне планування впливає з конкретних цілей і механізмів, деталізуючи план досягнення поставлених цілей, це його відмінна риса. Тобто стратегія передбачає наступний сценарій: мета – шляхи і методи вирішення, джерела фінансування, економічні важелі та стимули для досягнення кінцевого результату, поетапний моніторинг. При цьому використовується система методів, в тому числі прямих адміністративних (система заборон і стимулів); непрямі (соціально-економічні важелі, що створюють конкурентне середовище) та змішані.

Стратегія передбачає гнучкі регуляторні механізми, які дозволяють консолідувати інтереси всіх суб'єктів ринкових відносин та інститутів громадянського суспільства на всіх ієрархічних рівнях з активним використанням форм і моделей.

Стратегія є найбільш оптимальним механізмом реалізації пріоритетних національних проєктів, що дозволяє суспільству раціонально використовувати свої обмежені ресурси та забезпечувати соціально-економічний ефект через систему економічних важелів та стимулів.

Соціальні - з точки зору зростання добробуту і, відповідно, попиту населення, економічного - з позиції забезпечення розширеного відтворення шляхом модернізації виробництва і зростання продуктивності праці.

На сьогоднішній день в науковій літературі досі не розвинене однозначне розуміння терміну «стратегічне планування». Однак, незважаючи на це, існує тенденція перетворити це поняття в наукову категорію з метою вивчення складних соціально-економічних систем, як найбільш адекватного інструменту вирішення стратегічних проблем, що дозволяють створити умови для довгострокового розвитку на основі стратегічних цілей, які можуть консолідувати зусилля влади, бізнесу і суспільства [7; 8].

**Таблиця 2.**  
**Концепції стратегування деякими вченими**

Автори	Зміст поняття
Патрікеєв Н.Г.	Стратегія - це здатність багатогранно описувати реальність, враховуючи всі закони змін, що відбуваються в результаті впливу на реальність, і здатність враховувати ті фактори, які виникнуть в результаті впливу на реальність, і реагувати не тільки на реальність, але і на ті фактори, які з'являться в результаті впливу на реальність [8]
Дж. Малган	Стратегування (від кореня слово "стратегія") - спосіб дії, мистецтво, механізм досягнення цілей [9]
О. Вільямсон	Стратегування є відносно фундаментальним для фірми, яка одержима владою над ринком [10]
Дж. Метьюз	Стратегуючи в цілому, я розумів «маневрування фірм в позиціонуваннях і диференціації (відрізняючи) їх один від одного і шукаючи конкурентну перевагу один перед одним в умовах дисбалансу. Стратегія базується на трьох основних категоріях, покликаних пояснити стратегічний вибір фірм: їх ресурси; дії, які можуть бути процедури, що поєднують дві попередні категорії" [11]
Словник Webster	Стратегія інтерпретується як визначення стратегії, розробка стратегічного плану, планування стратегії [6]

У таблиці 2 представлені визначення концепції стратегування деяких авторів.

На основі таблиці 2 стратегія в термінології має різні значення і відтінки. Загалом у дослідженні під стратегуванням розуміється безперервний процес реалізації національних пріоритетів держави, встановлення довгострокових та середньострокових цілей та визначення механізму їх реалізації.

Перевагами використання механізму стратегування при реалізації економічної політики держави є:

- використання нових методів та інструментів для роботи з Майбутнім (методи розбудови, «картографування» руху – розробка «карт майбутнього» та ін.);
- модернізація існуючого стратегічного планування;
- систематизація інструментів індивідуального управління розробкою (програмних, проектних, планувальних тощо) з різним рівнем і часом горизонтів;
- систематичне вивчення і вирішення всього спектру завдань, пов'язаних з реалізацією стратегій;
- формування механізмів стратегічного управління на основі партнерства (державні та бізнес-структури, неприбуткові організації, населення) та організація комунікаційних процесів та інституціоналізації діяльності стратегічних суб'єктів для вирішення проблем.

В рамках методики стратегування слід виділити наступні напрямки:

- технологічний підхід;
- залучення відповідальних виконавців до процесу стратегічного планування;
- розвиток шляхом узгодження інтересів та навчання, в якому різні інтереси бізнесу, влади та суспільства домовляться про максимальну спільну вигоду в довгостроковій перспективі;
- оцінка найближчого і далекого майбутнього;
- концепція стратегічних ініціатив розвитку, що забезпечує єдність у підходах до планування та взаємозв'язку проектів стратегічного розвитку;
- Постановка цілей.

Постановка цілей є основою стратегування. На думку Д.С. Львова, недостатнє опрацювання процесу постановки цілей тягне за собою відсутність стратегічного бачення, яке є віце-президентом сучасного стратегічного менеджменту [12].

Отже, технологія стратегування містить наступні основні етапи:

- 1 – стратегічне постановка цілей (визначення цілей і завдань розвитку; формування переліку основних показників розвитку; специфікація цільового стану у вигляді цільового (індикативного) плану);
- 2 — ситуативне прогнозування, при якому траєкторії показників розвитку розраховуються за моделлю за заданим сценарієм;
- 3 - оцінка досяжності цілей і формування шляху руху до мети, коли за заданим стратегічним (індикативним) планом розраховується сценарій розвитку, що призводить до бажаного результату;
- 4 — підбір варіанту сценарію розвитку, що призводить до кращого, в сенсі даного критерію, наближення до цільового стану.

Стратегія охоплює систему довгострокових, середньострокових і короткострокових планів, проектів і програм. Однак основний предметний акцент робиться на довгострокових цілях і шляхах їх досягнення. При цьому головним довгостроковим стратегічним документом в країні є національна стратегія соціально-економічного розвитку.

Можна виділити наступні етапи стратегування:

1. Розробка стратегії.

2. Оцінка результатів впровадження та підготовка до наступного стратегічного кроку, циклічна організація процесу стратегування.

Етап розробки стратегії – технологічні етапи:

1. Аналіз ситуації.
2. Синтез можливостей і обмежень.
3. Постановка цілей.
4. Зміст програми-проекту (стратегічний).
5. Розробка механізмів реалізації стратегії.

Етап оцінки результатів реалізації стратегії та підготовки до наступного стратегічного кроку включає: формування системи експертних оцінок; оцінка ефективності реалізації стратегії; процедури оцінки результатів реалізації стратегії; критерії для остаточної оцінки; підготовка до наступного циклу стратегування – процедури побудови подальших стратегічних перспектив розвитку на горизонті наступного разу.

Процес стратегування також містить елементи стратегічного планування, прогнозування та бюджетування. У процесі стратегування використовуються методи аналізу причинно-наслідків зв'язків і методів екстраполяції.

Реалізація процесу стратегування для кожного національного пріоритету передбачає вибір критерію визначення спільної мети та показників, які є системою показників, специфічних для кожного проекту, та характеризують поетапне досягнення кінцевих показників.

Для реалізації запланованих цілей державно-приватне партнерство широко використовується в зарубіжній практиці. При цьому, наприклад, в Польщі держава гарантує фінансування своєї частини витрат, паритет прав і обов'язків, відшкодування ризиків і реальних витрат приватних інвесторів, а також організовує і контролює хід проекту і оцінює ефективність використання інвестицій [6].

Таким чином, процес стратегування в Україні має бути системою механізмів та інституцій, пов'язаних з часом, фінансами, матеріально-технічними ресурсами, спрямованими на реалізацію національних пріоритетів, забезпечення шляхом досягнення кінцевих цілей та мультиплікативного ефекту сталого соціально-економічного розвитку.

#### **Висновки.**

Наразі в Україні досі невирішені питання соціально-економічного розвитку регіонів та країни в цілому, а також управління цими процесами як методологічно, інституційно, так і організаційно. Основною проблемою в більшості випадків є відсутність комплексної системи стратегування, яка б описував системно організований процес стратегування на етапах розробки, впровадження, контролю та коригування стратегії з використанням інструментів стратегування як роботи з майбутнім. Для забезпечення стабільності економічного зростання і зміни його якості необхідно в довгостроковій перспективі запровадити сучасні інструменти управління.

Сьогодні для України впровадження процесу стратегування в систему управління соціально-економічним розвитком можна розглядати як новий підхід до розробки та реалізації стратегій мобілізації внутрішніх резервів з урахуванням зовнішніх факторів та створення сприятливих умов для розвитку підприємництва на основі конструктивного діалогу бізнесу, влади та суспільства в довгостроковій перспективі.

#### **Список літератури.**

1. Мінцберг Г. Стратегічне сафарі. Експерсія в дику природу стратегічного менеджменту / Г. Мінцберг, Б. Альстранд, Дж. Ю. Лампель / Альпіна Видавець. К. 2019, 2-е видання
2. Котов Д.В. Особливості методики регіонального стратегування [Електронний ресурс]/ Д.В. Котов, Д.А. Гамілов, А.Р. Шаріпова // Сучасні технології управління. ISSN 2226-9339. №12 (72). Режим доступу: <http://sovman.ru/article/7211/>
3. Шеховцева Л.С. Стратегічний менеджмент: підручник / Л.С. Шеховцева. Калінінград: Ізд-во ХДУ. 2011. 453 с.
4. Шеховцева Л.С. Про деякі поняття стратегічного менеджменту / Л.С. Шеховцева / Менеджмент в Україні та за кордоном. № 6. 2012. с. 17-23.
5. Ведута Е.Н. Стратегія та економічна політика держави / Є.Н. Вемута / Серія "Вища освіта". К. 2012. 361 с.
6. Зельднер А.Г. Місце стратегування в концептуально-категоричній системі прогнозування / А.Г. Зельднер / Економічні науки. 2019. 8 (93). С. 7-15.
7. Williamson O.E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization / O.E. Williamson // Strategic Management Journal. Special Issue. 1991. №12. P. 75-94.
8. Кухарська Н.А. Стратегування соціально-економічного розвитку регіону як нового підходу до розробки та реалізації стратегій регіонального розвитку / Н. А. Кухарська // ISSN 2071-4653. Соц.-ек. проблеми сучасного періоду України. 2019. вип. 3 (107).
9. Малган Дж. Мистецтво державної стратегії / Дж. Малган. К., 2011. с.37.
10. Вільямс О. Стратегування, економічна та економічна організація / О. Вільямс / Журн. стратегічного менеджменту. 1991. 12. с.75.
11. Mathews J. Strategizing, Disequilibrium and Profit // Stanford University Press. 2016. May 16. P. 2, 6, 9..
12. Львів Д.С. Про стратегічні проблеми довгострокового розвитку / Д.С. Львів // Економічна наука сучасної України. 2013. № 2. с. 54

## References.

1. Mintsberg, G. Alstrand, B. and Lampel, J. (2019), *Stratehichne safari. Ekskursiia v dyku pryrodu stratehichnoho menedzhmentu [Strategic Safari. Excursion on the Dew of Strategic Management]*, 2nd ed., *Alpina Pabliher*, Kyiv, Ukraine.
2. Kotov, D.V. Gamilova, D.A. and Sharipova, A.R. (2016), "Features of the methodology of regional strategy", *Modern technologies of management*, vol. 12 (72), available at: <http://sovman.ru/article/7211/> (Accessed 30 June 2021).
3. Shkhovtseva, L.S. (2011), *Stratehichnyj menedzhment [Strategic Management]*, *Publishing house of the KSU*, Kaliningrad, Russia.
4. Shkhovtseva, L.S. (2012), "Some Concepts of Strategic Management", *Management in Russia and abroad*, vol. 6, pp. 17-23.
5. Veduta, E.N. (2012), *Stratehiia ta ekonomichna polityka derzhavy [Strategy and economic policy of the state]*, *The series "Higher education"*, Kiev, Ukraine.
6. Zeldner, A.G. (2019), "Strategic Location in the Concept-Categorical Forecasting System", *Economic sciences*, vol. 8 (93), pp. 7-15.
7. Williamson, O.E. (1991), "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal. Special Issue*, vol. 12, pp. 75-94.
8. Kuharskaya, N.A. (2019), "Strategy of socio-economic development of the region as a new approach to the development and implementation of regional development strategies", *Social problems of the contemporary period of Ukraine*, vol. 3 (107).
9. Malgan, J. (2011), "The Art of the State Strategy", Kyiv, Ukraine.
10. Williams, O. (1991), "Strategies, Economics and Economics", *Journal. Strategic management*, vol.12, pp. 75.
11. Mathews, J. (2016), *Strategizing, Disequilibrium and Profit*, Stanford University Press, Palo Alto, USA.
12. Lviv, D.S. (2013), "On Strategic Problems of Long- Term Development", *Economic science of modern Ukraina*, vol. 2.

Стаття надійшла до редакції 24.07.2021 р.