

Ястремська Олена Миколаївна¹, д.е.н., професор,
Заслужений діяч науки і техніки України, завідувач
кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

Кончик Дмитро Володимирович¹,
аспірант кафедри менеджменту, логістики та
інновацій

¹Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Iastremska Olena¹, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Head of
the Department of Management, Logistics and Innovations,
<https://orcid.org/0000-0002-5653-6301>

Konchyk Dmytro¹, Postgraduate Student of the Department of
Management, Logistics and Innovations,
<https://orcid.org/0009-0001-3342-0066>

¹Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОПОЗИЦІЇ МЕТОДОЛОГІЇ З УРАХУВАННЯМ
ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ
STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISE ACTIVITIES: PROPOSALS OF A METHODOLOGY TAKING INTO ACCOUNT THE
INFLUENCE OF THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENTS**

Ястремська О. М., Кончик Д. В. Стратегічне планування
діяльності підприємств: пропозиції методології з
урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього
середовищ. *Український журнал прикладної економіки та
техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 250 – 253.

Iastremska O., Konchyk D. Strategic planning of enterprise
activities: proposals of a methodology taking into account the
influence of the external and internal environments.
Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025.
Volume 10. № 4, pp. 250 – 253.

У статті обґрунтовано необхідність розроблення і впровадження методології стратегічного планування з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ в контексті сучасних світових трансформаційних тенденцій та новітніх моделей економічних відносин. В якості основних світових трансформаційних тенденцій виділено цифровізацію, соціалізацію, екологізацію, циркуляризацію, корисність. Новітніми моделями економічних відносин визнано ексабайтову економіку (exabyte economy), економіку добробуту (wellbeing economy), вуглецево-нейтральна економіка (netzero economy), циркулярну економіку замкнутого циклу (circular economy), економіку біоросту (biogrowth economy), економіку вражень (experience economy). Враховуючи зазначені сучасні особливості, запропоновано уточнити методологію стратегічного планування з урахуванням специфіки їх прояву. Тому метою статті є удосконалення методології стратегічного планування діяльності підприємств у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємств з урахуванням найбільш значущих особливостей сучасних реалій. Об'єктом статті є методологія стратегічного планування діяльності підприємств з урахуванням впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ. Предмет дослідження полягає в сукупності методологічних положень, підходів, принципів і методів стратегічного планування в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства в сучасних умовах. Основними методами, використаними при написанні статті, є аналіз, синтез, метод теоретичного узагальнення, структурно-логічний метод, експертні методи. Запропоновано основні положення (етапи) методології стратегічного планування з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ. Зовнішнє середовище запропоновано враховувати як над- та рівноправне середовище залежно від індикативності або директивності дії і врахування інформаційних факторів його суб'єктів на діяльність підприємства. За кожним етапом методології стратегічного планування уточнено фактори впливу відповідних середовищ, а також методи їх аналізу й урахування підприємствами під час формування стратегій і стратегічних планів.

Ключові слова: стратегічне планування, тенденції трансформації, новітні моделі економіки, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, методологія, стратегічна мапа, методи, етапи.

The article substantiates the need to develop and implement a strategic planning methodology considering external and internal environmental factors in the context of modern global transformation trends and new models of economic relations. Digitalization, socialization, greening, circularization, and utility are identified as the main global transformation trends. The exabyte economy, wellbeing economy, netzero economy, circular economy, biogrowth economy, and experience economy are recognized as new models of economic relations. Given these two modern features, it is proposed to clarify the methodology of strategic planning, taking into account their modes of manifestation. Therefore, the purpose of the article is to improve the methodology for strategic planning in enterprises' external and internal environments, considering the most significant features of modern realities. The article examines the methodology of enterprise strategic planning, taking into account the influence of internal and external environments. The study examines the methodological provisions, approaches, principles, and methods of strategic planning in the external and internal environments of enterprises in modern realities. The main methods used in writing the article are analysis, synthesis, theoretical generalization, the structural-logical method, and expert methods. The main provisions (stages) of the methodology for strategic planning, considering factors from the external and internal environments, are proposed. The external environment is proposed to be considered as a super- and equal environment, depending on the indicativeness or directiveness of the action and on the information factors of its subjects regarding the enterprise's activities. For each stage of the strategic planning methodology, the factors of action in the relevant environments, and the methods for their analysis and consideration by enterprises in the formation of strategies and strategic plans, are specified.

Keywords: strategic planning, transformation trends, new models of the economy, external environment, internal environment, methodology, strategic map, methods, stages.

Вступ

Сучасні реалії життєдіяльності підприємств в Україні характеризуються складними умовами трансформації соціально-економічних відносин та воєнними викликами, які повинні враховувати особливості вбудовування в європейський ландшафт, та воєнний стан в країні.

Щодо основних тенденцій трансформації, то вони полягають у:

- цифровізації, яка включає використання штучного інтелекту, побудову нових смарт-ланцюгів передачі інформації, розширення предметної області використання інформаційних систем, зміну методів оброблення інтелектуальних даних, здійснення заходів кібербезпеки;

- соціалізації, яка передбачає приділення посиленої уваги вирішенню проблем якості людського розвитку, якості трудового життя працюючих, підтримці і додержанню здорового способу існування, посилення соціальної згуртованості, використання персоналізованих підходів у сфері надання послуг та врахування активних потреб споживачів у виробничих галузях.

- екологізації, що концентрує увагу на вирішенні та згладжуванні екологічних проблем, викидів вуглецю, що негативно позначаються на здоров'ї людства, використанні екологічно чистих матеріалів у побуті для зберігання здоров'я;

– циркуляризації, яка спрямована на економію всіх видів ресурсів, в тому числі матеріальних, фінансових, інформаційно-інтелектуальних для перероблення зворотних відходів, створення нових видів продуктів як результату генетичних дослідів та розвитку генетики;

– корисності, що полягає в отриманні задоволення від споживання на основі як раціоналізації, так і емоційності від споживання продукції, отримання очікуваних послуг, покращення здоров'я, споживання арт-об'єктів, культурного розвитку і надбання нових предметів мистецтва, що приносять задоволення та покращують ментальне здоров'я споживачів.

Враховуючи ці основні тенденції світової трансформації соціально-економічних відносин, підприємства повинні врахувати їх при формуванні стратегічних планів, а також враховувати при виборі нових моделей існування, якими за останніми публікаціями [1; 2] є ексабайтова економіка (exabyte economy), економіка добробуту (wellbeing economy), вуглецево-нейтральна економіка (netzero economy), циркулярна економіка замкнутого циклу (circular economy), економіка біоросту (biogrowth economy), економіка вражень (experience economy). Всі перелічені нові моделі знаходяться у процесі постійного міксування і з їх переліку недоцільно виділяти якусь одну, оскільки кожна з них має свої переваги. Проте у довгостроковому періоді стратегічного планування життєдіяльності підприємствам доцільно переходити від однієї моделі до іншої залежно від цілей та умов існування. Ця проблема є складною, однак доцільно здійснити спробу формування методології стратегічного планування, яка б могла визначити траєкторію стратегічного руху підприємств з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ залежно від потреб як суспільства, так і суб'єктів господарювання. Тому проведення досліджень у цьому напрямі є актуальним і практично значущим.

Стратегічне планування як функцію стратегічного управління, розглядаючи його як процес стратегування, уперше почав досліджувати О. Е. Williamson [3], що передбачав при плануванні визначати дії з формування стратегій діяльності підприємств, які насамперед мають визначати свої позиції по відношенню до конкурентів і розробляти плани, які могли б забезпечувати підприємствам вигідніші позиції на ринку з урахуванням превалюючих факторів зовнішнього середовища.

Mathews J. [4] розглядав стратегування як планування для забезпечення прибутку підприємства і набуття переваг за рахунок формування планів з використанням ресурсного підходу.

Планування в стратегічному управлінні широко використовували Bower J. L. [5] та Burgelman R. A. [6], які запропонували розглядати стратегічне планування з позицій процесного підходу, доповнюючи ресурсний підхід як сукупність послідовних взаємних дій менеджерів з формування, вибору і впровадження стратегічних планів для підприємства в цілому і різних його функціональних зон зокрема.

Morton, J., Amrollahi, A., & Wilson, A. D. [7] вважали, що найголовнішим у стратегічному плануванні є застосування процесів і методів цифрової трансформації для пришвидшення формування і реалізації стратегій підприємствами та підвищення точності їх моніторингу на основі застосування економіко-математичних методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що є також слушною сучасною пропозицією.

Вітчизняні вчені [8–12] збагатили стратегічне планування з організаційних позицій, послідовності та змістовності розуміння основних етапів і методів здійснення. Проте залишаються остаточно не визначеними проблеми методології стратегічного планування щодо її використання в умовах VUCA- і BANI-світів, послідовності етапів, методів вибору стратегій діяльності, аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які в умовах крихкості, непередбачуваності та нелінійності повинні бути адаптовані до сучасних реалій. Таким чином, важливо визначитися з основними питаннями методології стратегічного планування у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємств, враховуючи сучасні моделі економічних відносин та особливості перебігу тенденцій соціально-економічних змін у світовому просторі.

Формулювання цілей статті

Мета дослідження полягає у систематизації досвіду австрійських компаній, що забезпечить розширення З огляду на зазначене метою статті є удосконалення методології стратегічного планування діяльності підприємств у зовнішньому і внутрішньому середовищах з урахуванням найбільш значущих особливостей сучасних реалій.

Об'єктом статті є методологія стратегічного планування діяльності підприємств з урахуванням впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Предмет дослідження полягає у методологічних положеннях, підходах, принципах, методах методології стратегічного планування у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємств у сучасних реаліях.

В якості методів статті використано аналіз, синтез, метод теоретичного узагальнення, структурно-логічний метод – для формування основних положень і особливостей методології стратегічного планування підприємств, експертні методи – для визначення основних релевантних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які впливають на перебіг стратегічного планування.

Виклад основного матеріалу дослідження

Розглядаючи термін «методологія», слід зазначити, що традиційно під методологією розуміють напрям встановлення певної інформації про об'єкти, процеси, явища, структуру, методи, способи змістовного наповнення навколишнього світу. Енциклопедія сучасної України [13] наводить таке визначення методології: Методологія (від метод і ...логія) – сукупність підходів, способів, методів, прийомів і процедур, які застосовують у процесі наукового пізнання та практичної діяльності для досягнення наперед визначеної мети; галузь теоретичних знань та уявлень про сутність і форми, закони, порядок і умови застосування цих підходів і методів. Таке широке визначення доцільно врахувати і взяти за основу, але з практичної точки зору при удосконаленні методології стратегічного планування з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ доцільно зупинитися на основних його складових, а саме, на положеннях, етапах, методах, релевантних факторах, які зумовлюють особливості стратегічного планування у контексті його середовищ – зовнішнього і внутрішнього.

Щодо основних особливостей методології стратегічного планування, то вона має давати відповіді на питання, що стосуються її змістовного наповнення, етапів процесу планування та основних методів. Адже на практиці підприємства, як правило, оминаючи філософський рівень методології, використовують саме ці складові під час формування стратегічних планів і здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ. Таким чином, методологію стратегічного планування з практичної точки зору у діяльності підприємств доцільно розглядати як конкретну, нормативну та дескриптивну, тобто описову.

Враховуючи превалювання факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ над можливими цілями діяльності підприємств, які можуть і повинні враховувати перелічені моделі економічних відносин, основними етапами методології стратегічного планування у сучасних складних умовах функціонування підприємств в аспекті врахування середовищ варто використовувати такі:

1. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємств необхідно здійснювати з урахуванням сутності їх інформаційного аспекту, тобто сукупність суб'єктів цього середовища доцільно розмежовувати на рівноправне та надсередовище за критерієм індикативності або директивності інформації, яка поступає від них до підприємств і має враховуватися в процесі формування стратегічних планів для забезпечення їх реалізованості та ефективності. Оскільки сутність інформації та її характер (індикативний чи директивний) може змінюватися з кожним актом її передачі, підприємству доцільно варіювати приналежність суб'єктів зовнішнього середовища від над- до рівноправного середовищ, а інформацію слід враховувати повністю, частково або зовсім не враховувати залежно від її характеру та важливості для здійснення процесу формування стратегій і генерації стратегічних планів.

2. Сучасне зовнішнє середовище підприємств у більшості галузей і країн, до яких належить і Україна, являє складну мережу мінливого, невідомого, неясного VUCA-світу, що поступово перетворюється на ламкий, крихкий, нелінійний, незрозумілий BANI-світ [14–16], тому виділення рівноправного та надсередовищ є об'єктивно необхідним, що дозволить підприємствам спростити процес сприйняття і врахування інформації в процесі стратегічного планування діяльності підприємств. Однак для аналізу факторів зовнішнього середовища доцільно використовувати адекватні об'єкту і предмету дослідження методи, які здатні врахувати нелінійність його впливу.

3. В якості основних методів аналізу зовнішнього середовища в процесі стратегічного планування діяльності підприємств необхідно використовувати ті, що здатні ущільнювати інформацію та враховувати її функціональні характеристики, тобто нелінійність. Такими методами є багатовимірний факторний аналіз, метод нейронних мереж, що дозволяє не тільки визначати функціональну залежність між факторами, а й навчати побудовані моделі та прогнозувати значення відібраних показників, а також метод нечітких множин для розмежування отриманих оцінок факторів і показників зовнішнього середовища на якісні рівні низької, середньої та високої оцінки прояву показників.

4. На основі узагальнення практики діяльності підприємств в умовах сучасних реалій та наявності статистичної інформації в якості основних факторів зовнішнього середовища доцільно аналізувати такі: економічні, соціальні, демографічні, техніко-технологічні, законодавчі, правові, політичні, військовий стан, тобто безпекові та територіальні.

5. Внутрішнє середовище підприємств є менш розгалуженим, ніж зовнішнє, і здебільшого знаходиться під впливом матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів та процесів за функціональними зонами підприємств. А отже, залежить від використання стратегічного потенціалу підприємств, який науковці пропонували досліджувати за ресурсним і процесним підходами. У такому разі їх доцільно об'єднати і використовувати комплексно і системно. Оскільки внутрішнє й зовнішнє середовище є факторнозалежним, нелінійним і сприймається не лише раціонально, а й суб'єктивно, основними методами його аналізу доцільно використовувати такі: SWOT-аналіз із застосуванням експертних методів – для врахування особливостей обраної новітньої моделі економіки та домінуючих трансформаційних тенденцій, визначених на основі суб'єктивних оцінок власників і менеджерів; багатовимірний факторний аналіз, методи нейронних мереж і нечітких множин – для врахування нелінійного впливу факторів внутрішнього середовища та забезпечення й підтримки об'єктивності оцінювання здобутків і можливостей підприємств, що доцільно враховувати під час побудови стратегічних мап розвитку підприємств за можливою стратегічною траєкторією їх життєдіяльності. В якості додаткового методу аналізу в процесі стратегічного планування доцільно врахувати метод динамічних компетентностей, що дозволить синхронізувати швидкість зміни факторів внутрішнього середовища за об'єктивною та суб'єктивною складовими.

6. Важливим завершальним етапом стратегічного планування в контексті аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ є визначення їх взаємного впливу для виявлення чутливих факторів обох середовищ і ухвалення управлінських рішень з коригування стратегічних планів в разі виникнення необхідності. Така методологія розроблена і запропонована у роботі [17]. Її практичне застосування є апробованим і може бути рекомендовано як завершальний етап методології стратегічного планування діяльності підприємств у контексті факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Таким чином, представлений перелік етапів стратегічного планування з урахуванням особливостей дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ є теоретично обґрунтованим і практично значущим в складних умовах сучасних реалій.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Стратегічне планування – це складний процес стратегічного управління, основним призначенням якого є комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою формування стратегій і стратегічних планів розвитку підприємств. Сучасні умови їх діяльності характеризуються новими економічними реаліями щодо новітніх моделей економіки та впливу світових трансформаційних тенденцій цифровізації, соціалізації, екологізації, циркуляризації, корисності, які ускладнюють дію факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ та вимагають уточнення методології стратегічного планування з урахуванням їх дії. Розглядаючи методологію як спосіб пізнання певної реальності, запропоновано основні положення методології стратегічного планування з урахуванням дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Обґрунтовано виокремлення над- та рівноправного зовнішнього середовищ залежно від індикативного чи директивного сприйняття інформації, а також уточнено склад факторів, методи й послідовність етапів стратегічного планування з опорою на особливості впливу світів VUCA та BANI.

Література

1. Острікова Т. Шість моделей розвитку економіки після пандемії коронавірусу та потенціал їх розвитку. *Економічна правда*. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/26/664360>.
2. Ястремська О.О., Пономаренко В.С., Малярець Л.М., Внукова Н.М. Моделі та стратегії інформаційної взаємодії підприємств в умовах економіки вражень. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. С. 197-226. 451 с. ISBN 978-966-676-877-6. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/26/664360http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33301>.
3. Williamson O.E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*. Special Issue. 1991. №12. P. 75-94. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>.
4. Mathews J. Strategizing, Disequilibrium and Profit. Stanford University Press. 2006. P. 2-9.

5. Bower J.L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston, MA. 1970.
6. Burgelman R.A. A process model of internal corporate venturing in the versification major firm. *Administrative Science Quarterly*. 1983. № 28 (2). С. 223–244.
7. Morton J., Amrollahi A., Wilson A.D. Digital strategizing: An assessing review, definition, and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2022. Vol. 31. Issue 2. P. 101720. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101720>.
8. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. Київ: Ін-т економіки пром-сті, 2018. 156 с.
9. Гурочкіна В.В. Стратегування як інструмент розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Випуск 6. С. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.6.2020.40-53>.
10. Іванов Ю.Б. Стратегування економічної політики для України. Звіт з фундаментальної науково-дослідної роботи НДЦ ІПР НАНУ. 2020. URL: <https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/0116U006999.pdf>.
11. Жерус О. Стратегування як драйвер змін в умовах сучасних викликів. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2022. С. 210–214. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/39110/sism_22-61.pdf?sequence=1.
12. Іastremska O. Genesis of the Concept and Process of Strategizing at Enterprises. *Проблеми економіки*. 2023. № 4 (58). С. 165–174. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-165-174>.
13. Енциклопедична стаття «Методологія». URL: <https://esu.com.ua/article-66724#:~:text=%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%D0%20%E2%80%94%D1%81%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%D0%20%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%2C%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B2,%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%B2%D0%B8%D1%85%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20%D1%96%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2>.
14. After VUCA, the transformation to a BANI world. URL: <https://ideasen.llorenteycuenca.com/2021/03/16/aftervuca-the-transformation-to-a-bani-world/>.
15. BANI: A new framework to make sense of a chaotic world. 2021. URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>.
16. Chalyuk Y.O. Global socio-economic development in VUCA, SPOT, DEST AND BANI conditions of the world. *Economy and society*. 2022. Issue 36. DOI: <https://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21/>.
17. Ponomarenko V., Iastremska O. Determining the impac of VUCA-world and BANI-world on the activities of enterprises in the experience economy. Decision support systems in project and program management, [Text]: Collective monograph edited by I. Linde. European University Press. Riga: ISMA, 2024. 256 p. P. 212–255. ISBN 978-9984-891-33-0. DOI: <https://doi.org/10.30837/MMP.2024.212>.

References

1. Ostrikova, T. (2020). «Six models of economic development after the coronavirus pandemic and their development potential». *Ekonomichna pravda*. 2020. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/26/664360>.
2. Yastrems'ka, O.O. Ponomarenko, V.S., Maliarets', L.M., Vnukova, N.M. (2024). *Modeli ta strategii informatsijnoi vzajemodii pidpriemstv v umovakh ekonomiky vrazhen'.* Innovatsijnyj vroztyk diial'nosti sub'iektiv hospodariuvannia v umovakh voiennoho ta povoiennoho stanu: teoriia, praktyka, analityka. [Models and strategies of information interaction of enterprises in the conditions of the impression economy]. KhNEU im. S. Kuznetsia. Kharkiv. Ukraine. ISBN 978-966-676-877-6. <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/26/664360http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33301>.
3. Williamson, O.E. (1991). «Strategizing, Economizing, and Economic Organization». *Strategic Management Journal*. Special Issue. №12. pp. 75-94. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>.
4. Mathews, J. (2006). *Strategizing, Disequilibrium and Profit*. Stanford University Press.
5. Bower, J.L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston. USA.
6. Burgelman, R.A. (1983). «A process model of internal corporate venturing in the versification major firm». *Administrative Science Quarterly*. № 28 (2). pp. 223-244.
7. Morton, J., Amrollahi, A., Wilson, A.D. (2022). «Digital strategizing: An assessing review, definition, and research agenda». *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 31. Issue 2. R. 101720. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101720>.
8. Vyshnevs'kyi, O.S. (2018). *Zahal'na teoriia stratehuvannia: vid paradyhmy do praktyky vykorystannia*. [The General Theory of Strategizing: From Paradigm to Practical Use]. In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv. Ukraine.
9. Hurochkina, V.V. (2020). «Strategizing as a tool for the development of industrial enterprises in the emerging economy». *Ekonomichnyj visnyk. Serii: finansy, oblik, opodatkovannia*. Issue 6. pp. 40-53. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.6.2020.40-53>.
10. Ivanov, Yu.B. (2020). *Stratehuvannia ekonomichnoi polityky dlia Ukrainy. Zvit z fundamental'noi naukovo-doslidnoi roboty NDTs IPR NANU*. [Strategizing economic policy for Ukraine. Report on the fundamental research work of the NDC IPR of the National Academy of Sciences]. Available at: <https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/0116U006999.pdf>.
11. Zhehus, O. (2022). «Strategizing as a driver of changes in the conditions of modern challenges». *Stratehuvannia iak drajver zmin v umovakh suchasnykh vykykiv*. [Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu]. *Proceeding of the Materials of the VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. KNEU*. Kyiv. Ukraine. Available at: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/39110/sism_22-61.pdf?sequence=1.
12. Iastremska, O. (2023). «Genesis of the Concept and Process of Strategizing at Enterprises». *Problemy ekonomiky*. № 4 (58). pp. 165-174. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-165-174>.
13. Entsyklopedychna stattia «Metodolohiia». [Encyclopedic article "Methodology"]. Available at: <https://esu.com.ua/article-66724#:~:text=%D0%B8%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%D0%20%E2%80%94%D1%81%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%D0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%2C%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B2,%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%20%D1%86%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2%20%D1%96%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B2>.
14. After VUCA, the transformation to a BANI world. Available at: <https://ideasen.llorenteycuenca.com/2021/03/16/aftervuca-the-transformation-to-a-bani-world/>.
15. BANI: A new framework to make sense of a chaotic world. (2021). Available at: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>.
16. Chalyuk, Y.O. (2022). «Global socio-economic development in VUCA, SPOT, DEST AND BANI conditions of the world». *Economy and society*. Issue 36. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21/>.
17. Ponomarenko, V., Iastremska, O. (2024). *Determining the impac of VUCA-world and BANI-world on the activities of enterprises in the experience economy. Decision support systems in project and program management*. ISMA. Riga. ISBN 978-9984-891-33-0. DOI: <https://doi.org/10.30837/MMP.2024.212>.

Стаття надійшла до редакції / Received 25.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 09.12.2025