

Надія ДЕХТЯР¹,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7932-8620>

¹ Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Прийняття: 30/04/2026
Рецензія: 07/05/2026
Публікація: 29/05/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-10>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ КРИЗИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

JEL Класифікатор:
O21, H11, E61



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Дехтяр Н.,
2026

Стаття присвячена теоретичним та методологічним аспектам концепції стратегування як основоположного інструменту соціально-економічного розвитку в умовах системних криз та повоєнного відновлення; основна увага приділяється концептуальному переходу від традиційного, статичного стратегічного планування до динамічного, що враховує інтереси держави, бізнесу та громадянського суспільства; аналізу та систематизації існуючих теоретичних та методологічних підходів до стратегування, визначенню ключових напрямів досліджень та розробленню універсальної концептуальної основи, придатної для різних рівнів управління. Дослідження має на меті запропонувати механізм узгодження стратегій та програм різних економічних суб'єктів для забезпечення стійкості національної економіки під час періоду глобальних зрушень. Методи дослідження містять монографічний аналіз для виявлення спільних рис та відмінностей у тлумаченні терміна «стратегування»; класифікацію та синтез для поділу теоретичних положень на вісім тематичних груп; дослідження прикладів окремих галузей (case-study) ІТ та туризму; а також, лінгвістичний аналіз із використанням підрахунку частоти ключових термінів та категорій. Пропонується структурована схема восьми змістовних напрямів досліджень у теорії стратегування: теоретико-методологічні основи, цифрова трансформація, глобальні виклики, національна безпека, загальне галузеве управління, регіо-

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

нальний розвиток, управління туризмом, повоєнне відновлення. Виявлено п'ять домінуючих тенденцій у сучасних наукових доробках: перехід до динаміки та адаптивності; високий рівень залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів); перехід від пасивного прогнозування до активного передбачення; інтеграція передових технологій; посилення гуманістичного вектора («нооекономіка»). Наукова новизна полягає у переосмисленні поняття «стратегування» як створення сприятливого середовища на державному рівні для розробки індивідуальних стратегій.

Ключові слова: стратегування, національна економіка, цифрова трансформація, повоєнне відновлення, стратегічне планування, економічна стійкість.

Nadiya DEKHTYAR

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIZING IN THE NATIONAL ECONOMIC MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF CRISIS AND POST-WAR RENOVATION

The article aims to describe the theoretical and methodological basis of the concept of «strategizing» as a fundamental tool for socio-economic development in the context of systemic crises and post-war recovery; focuses on the conceptual shift from traditional, static strategic planning to a dynamic that considers the interests of the state, businesses and civil society; tries to analyse and systematise existing theoretical and methodological approaches to strategizing, identify key research directions, and develop a universal conceptual framework suitable for various management levels. The study seeks to provide a mechanism for aligning the strategies and programmes of diverse economic actors to ensure national economic resilience during the periods of profound instability. Research methods include bibliometric content analysis to identify common features and differences in the interpretation of the term 'strategizing'; classification and synthesis to categorise theoretical provisions into eight thematic groups; case studies focusing specifically on the IT and tourism sectors; and linguistic analysis using frequency counting of key terms and categories. A structured mapping of eight content-related research directions in strategizing theory is proposed: theoretical-methodological foundations; digital transformation; global challenges; national security; industry-specific management; regional development; tourism management; and post-war recovery. Five dominant trends in modern scientific discourse were identified: a shift towards dynamics and adaptability; a high level of stakeholder engagement; a transition from passive forecasting to active foresight; the integration of advanced technologies; and the strengthening of the humanistic vector («noonomics»). The scientific novelty lies in

redefining «strategizing» as the creation of a favourable state-level environment for developing individual strategies.

Keywords: *strategizing, national economy, digital transformation, post-war recovery, strategic planning, economic resilience.*

Постановка проблеми. Термін «стратегування» та сутність його відмінностей від «стратегії», «стратегічного управління» та подібних однокорінних категорій стає дедалі популярнішим у сучасній науковій літературі. Особливо актуальним це відбувається на фоні обговорень різних концепцій, способів та підходів щодо відновлення національної економіки у поточному кризовому режимі та у майбутньому повоєнному періоді, адже зі світового досвіду відомо, що після певної межі негативних зрушень здатність до саморегуляції ринку руйнується і економіка країни не здатна відновитися самостійно, особливо якщо втрачена частина важливих ресурсів та вимушено відбулася перебудова зв'язків між споживачами, виробниками та/або посередниками. Одним із ключових негативних чинників є неузгодженість векторів розвитку різних економічних суб'єктів, що у післякризовий період може стати фатальним. Якщо у час відносного добробуту держава може дозволити собі внутрішню конкуренцію між галузями чи регіонами за умови, що з переважаючим успіхом хтось із них стабільно працює на експорт та продукує доходи до бюджету, то в умовах тотальної кризи більшість галузей та територій не здатні відновитися без державної чи інституціональної підтримки. Постає питання, як це здійснити на ринкових засадах, стимулюючи появу широкої мережі господарських зв'язків, а не дотуючи обрані галузі чи плануючи дотації на мінімально ефективному рівні – інакше через певний період часу підтримувана галузь опиниться ще в більшій кризі, втративши конкурентні переваги через усунення стимулів до здорової конкуренції. В таких умовах стратегія одного напрямку (зокрема, розвиток промислового експорту) часто суперечить іншому (відновлення туристично-рекреаційних зон та спрямованість на екологічність та сталий розвиток). Тому концепція стратегування як способу узгодження багатовекторних стратегій, програм, планів та короткочасних завдань різних учасників національної системи господарювання набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У межах даної статті розглянемо основоположний – теоретико-методологічний напрям досліджень стратегій та стратегування, адже саме наукова методологія визначає подальші теоретичні рекомендації та напрацювання, що потім переносяться до стратегічних документів – програм, дорожніх карт, інструкцій тощо на різних рівнях. Табл. 1 порівнює бачення різних вчених, які працювали над цим питанням.

Таблиця 1. Теоретико-методологічні підходи до концепції стратегування

Автори	Сутність стратегування	Ключові завдання
Ю. Литвин, В. Науменко [1]	Динамічний процес стратегічного управління; інструмент адаптації держави; «самоорганізований гомеостат».	Виявлення ефективних шляхів розвитку в умовах обмежень; керування суперечністю між поточним станом і цілями; безперервний моніторинг та корекція курсу.
В. І. Ляшенко, І. П. Петрова [2]	Багатовимірний процес; самостійна владно-управлінська гілка; динамічна практика, що реалізується через мережеві структури.	Подолання нестабільності та глобальних викликів; формування науково-експертних платформ; визначення візії («країна стартапів» тощо); впровадження смарт-спеціалізації.
О. Д. Рожко, Н. В. Ткаченко, Ю. В. Коваленко [3]	Фундаментальний інструмент переходу від інерційного до результативного управління фінансами; дуальний процес (нормативний + практичний).	Подолання бюджетної невизначеності; трансформація ресурсів у конкретні результати (KPI); математичне обґрунтування вибору стратегій через моделювання.
О. С. Вишневський та ін. [4-5]	Інструмент формування суб'єктності людини та організації; базис усіх управлінських функцій; структура ДНК (місія, бачення, цінності).	Перетворення «об'єкта» на «суб'єкта» (вихід із «рабського» стану); конструювання нової реальності («блакитні океани»); агрегування індивідуальних стратегій через блокчейн.
Л. М. Ємелья- ненко, К. Ф. Захарова [6-7]	Безперервний системний процес, що з'єднує прогнозування, моделювання та управління; результат суспільного консенсусу.	Перехід від декларативності до дієвої координації; використання форсайту для активного конструювання майбутнього; складання багатовекторних «дорожніх карт».
В. С. Пономаренко, О. О. Ястремська [8]	Динамічний процес уточнення теоретичного забезпечення; безперервний «форсайтинг».	Забезпечення «організаційної амбідекстерності» (баланс поточних і майбутніх завдань); структурування систем через «дерево цілей»; аналіз «слабких сигналів».
Н. І. Ісаєва [9]	Інституційне забезпечення сталого розвитку; циклічний процес за моделлю PDCA (плануй – виконуй – перевіряй – дій).	Розподіл стратегічних функцій між гілками влади; подолання декларативності через спеціалізовані структури; залучення громадянського суспільства для легітимізації рішень.
Є. В. Ткач [10]	Практика конструювання нооекономіки («економіки для людини»); гуманістична модель розвитку.	Гуманізація економічних процесів; пристосування до реалій VUCA- та BANI-світів; узгодження економічної політики з соціальною та етичною сферами.

Закінчення таблиці 1

Автори	Сутність стратегування	Ключові завдання
Ю. Б. Миронов [11]	Динамічне проектування балансу між економікою, екологією та соціальною справедливістю (у сфері туризму).	Інтеграція високих технологій (ШІ, Big Data) для збереження екосистем; підтримка циркулярної економіки; перетворення споживання ресурсів на їх відновлення.

Джерело: складено автором на основі [1 –11]

Як свідчить таблиця, стратегування постає багатовекторною сферою знань, але наявні підходи тяжіють або до глобального і макрорівня, або до мікрорівня – окремого підприємства чи іншого невеликого «актора» ринку. Потрібна концепція, яка б зробила розуміння сутності стратегування більш універсальним, щоб його можна було з мінімальними праксеологічними (для потреб практики) адаптаціями застосовувати на різних рівнях управління, де керівник повинен чітко розуміти місію, загальне бачення мети існування об'єкта керування, його позицію у зовнішньому середовищі, і, відповідно, у межах, що задаються цими компонентами, розробляти конкретні стратегії з вимірюваними показниками. На рівні корпорацій існує подібний підхід «згори – вниз», від портфолію та програм до стратегій та оперативних заходів.

Регіональний аспект також є важливим, адже у кризові періоди можуть відбуватися зрушення та суттєвий перерозподіл ресурсів між територіями, як це сталося в Україні, і старі візії та стратегії на їх основі вже не можна адаптовувати до нових умов, оскільки принципово змінилися характеристики та позиції регіону як «вузла» системи економічних зв'язків. Проілюструємо ці виклики фахівцям із стратегічного бачення на прикладі ІТ-галузі України, де за роки війни відбувся масштабний зсув інтелектуального, фінансового та ресурсного потенціалу із сходу на захід. Так, у 2026 р. основним технологічним хабом залишається Київ (у столиці зареєстровано понад 52% компаній та зосереджено 67% сукупного доходу сектору). Значні частки доходів отримують Львів (10,4%), Харків (8,1%), Дніпро (4,2%), Вінниця (3,4%) та Одеса (1,7%) – але структура до 2022 р. була інша. Повномасштабне вторгнення спричинило значні переміщення персоналу: до 2022 р. понад 70% ІТ-фахівців проживали в Києві, Львові та Харкові, то станом на 2024 р. частка працівників у Харкові скоротилася з 14% до 4%, тоді як у Львові зросла з 14% до 18%. Близько 120 000 висококваліфікованих фахівців виїхали за кордон, але принаймні близько половини з них продовжують співпрацю з українськими компаніями [12].

Таким чином, довгострокова стратегія розвитку ІТ-кластеру у м. Харків виявилася з початком війни неактуальною, не стільки через скорочення кількості активних учасників, як через бачення іншого за величиною міста в Україні центральною ланкою ІТ-розробок та іноземних інвестицій. На сьогодні багато іноземних компаній, що базувалися в Харкові, та навчальних центрів перенесли свої офіси до Львова, і після завершення воєнних дій вони автоматично не повернуться. Відповідно, м. Харкову потрібно розробляти принципово новий стратегічний вектор для посилення конкурентоспроможності регіону в ІТ-сфері, вже не маючи у розпорядженні того ділового середовища і ресурсів, яке складалося протягом багатьох років. Окрема стратегія, без урахування можливості протиріч інтересів інших галузей і регіонів, не буде ефективною.

Метою статті є аналіз теоретико-методологічних основ концепції стратегування як інструмента узгодження багатовекторних стратегій, програм та планів різних суб'єктів національної економіки в умовах повоєнного відновлення, визначення універсального підходу до стратегування, адаптованого на різних рівнях управління з урахуванням регіональних потреб. Було використано такі методи дослідження: монографічний аналіз – для виявлення ключових напрямів розвитку теорії стратегування; порівняння підходів різних наукових шкіл стосовно сутності та ключових задач стратегування; класифікація та синтез – розподіл теоретичних положень за змістовними блоками (напрямами), що містять цифровізацію, безпеку, регіональний розвиток та галузеву специфіку; використання частотного аналізу ключових термінів та оцінювання наукових акцентів за п'ятибальною шкалою. Як приклад (опис галузевого стану), було оцінено стратегічні виклики релокації ІТ-галузі та трансформації туристичного сектора України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо, яким чином формувалася концепція стратегування і які спільні риси та відмінності мають різні наукові школи відповідно, який спектр практичних рекомендації вони упроваджували. На основі аналізу близько 70 наукових публікацій за останні п'ять років було виділено сім ключових загальних напрямів та на прикладі туристичної діяльності показано, як до них можна інтегрувати проблематику регулювання якоїсь окремої галузі. Туризм було обрано як приклад (напрямок 7), тому що до початку останньої глобальної кризи (так званій «допандемічний період»), означена галузь динамічно розвивалась та разом зі сферою інформаційних технологій була однією з найпопулярніших на ринку праці, і, на відміну від ІТ, де все ж таки перевага надається молодим спеціалістам,

мала нижчий поріг входу та універсальніший набір навичок. Після скасування обов'язкового ліцензування турагентської діяльності у 2010 – 2011 рр. почати малий бізнес стало ще легше, і галузь почала розростатися вертикально, створюючи нові робочі місця у вторинному секторі, зокрема інформаційно-комунікаційних, транспортних, фінансових послуг та освіті. Але обмеження на фізичні пересування різко скоротили обсяги доходів, і за неповні два роки левова частка МСП збанкрутіли або переорієнтувалися на інші види діяльності, тоді як у секторі ІТ навіть відбулося зростання за рахунок попиту на технології дистанційної роботи та віртуальної реальності. Частково попит надходив і від суб'єктів туристичного ринку, які замислилися над концепцією «віртуальних подорожей». Під час війни доробки віртуалізації туристичних пам'яток сталися в нагоді при оцифруванні зруйнованих культурно-історичних пам'яток та представленні української спадщини за кордоном. Втім, використовуючи запропонований підхід, у структуру напрямів теорії стратегування можна вбудовувати будь-яку галузь чи вузький сектор. Універсально, без пріоритетної галузевої прив'язки, відповідні теоретичні положення та практичні рекомендації, що містяться у проаналізованих публікаціях, було розподілено на вісім змістовних блоків – напрямів дослідження (табл. 2).

Таблиця 2. Змістовні напрями теоретичних досліджень концепції стратегування

Сутність досліджень	Зміст напрямку
Напрямок 1. Теоретико-методологічні основи стратегування	
<p>Розробка наукового базису, понятійного апарату та загальних теорій планування на державному рівні.</p> <p>Мета – формування концептуального фундаменту та методологічних інструментів для системного стратегічного управління розвитком.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ етимологія, понятійний апарат та класифікаційні ознаки стратегічного планування соціально-економічного розвитку держави; ▪ загальна теорія стратегування та її шлях від парадигми до практики її використання; ▪ інституційне забезпечення стратегування в економічній системі та його місце в системі державного управління національною економікою; ▪ науково-методичні підходи до бюджетного стратегування із застосуванням програмно-цільового методу; ▪ теоретичні засади форсайту організацій в економічних дослідженнях та його роль як інструменту регулювання в умовах невизначеності; ▪ стратегування економічної політики для формування «економіки для людини» (нооекономіки).

Продовження таблиці 2

Сутність досліджень	Зміст напрямку
Напрямок 2. Цифрова трансформація та інноваційний розвиток	
<p>Фокус на впровадженні цифрових технологій, штучного інтелекту (ШІ) та аналізу даних у стратегічні процеси організацій і інституцій влади.</p> <p>Мета – технологічна модернізація управління та адаптація економічних моделей до вимог цифрової епохи.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ цифрові стратегії для впровадження інновацій та розширення ринкових кордонів; ▪ роль штучного інтелекту в оптимізації розподілу ресурсів та ціннісні аспекти національних стратегій щодо ШІ; ▪ складові цифрової трансформації в організаціях та використання цифрових технологій у процесі стратегічного менеджменту; ▪ екосистеми інновацій, керовані даними, та повернення промислової політики в епоху великих даних; ▪ аналіз порівняльного впливу цифрової економіки у країнах, що належать до різних груп (наприклад, за рівнем економічного розвитку), ▪ оцінка позиції України в міжнародних рейтингах цифрового розвитку; ▪ трансформація праці та трудових відносин під впливом цифровізації та особливості інвестування в цифрову економіку; ▪ цифрові евристичні методи управління інформаційними потоками) та вплив політики цифровізації на стратегування розвитку; ▪ комерціалізація інновацій у межах Індустрії 4.0.
Напрямок 3. Стратегування в умовах глобальних викликів	
<p>Забезпечення стійкості економічних систем перед світовими загрозами та відповідність принципам сталого розвитку.</p> <p>Мета – розробка механізмів адаптації національних інтересів до глобальних трансформацій та забезпечення довгострокової стабільності.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ результати національної економічної політики для забезпечення сталого розвитку та прискорення рішень циркулярної економіки; ▪ вплив історичних інвестицій та умов на сучасне стратегування інформаційних систем; ▪ стратегічна автономія міждержавних утворень, зокрема ЄС, у контексті геоекономіки; ▪ глобальні стратегії міжнародного бізнесу в умовах цифрової ери та національних інституцій; ▪ роль стратегічного форсайту як інструменту протидії глобальним викликам, нерівності та загрозам економічній безпеці.

Продовження таблиці 2

Сутність досліджень	Зміст напрямку
Напрямок 4. Національна безпека у стратегічному плануванні	
<p>Зв'язок стратегічного планування із питаннями оборони, зовнішньої політики та економічної безпеки.</p> <p>Мета – інтеграція безпекових компонентів у систему стратегічного управління на державному та корпоративному рівнях.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ наявність елементів та принципів стратегування у доктринах національної безпеки; ▪ способи вдосконалення державної системи планування національної безпеки в умовах інформатизації суспільства; ▪ роль штучного інтелекту у забезпеченні майбутньої стратегічної стабільності; ▪ інтелектуальна економіка як імператив розвитку систем економічної безпеки; ▪ комплаєнс-стратегування безпеки бізнесу в умовах цифровізації та стратегії її зміцнення у відповідь на глобальні фінансові виклики; ▪ концепція зовнішньополітичного стратегування та методологічні підходи до посилення безпеки держави.
Напрямок 5. Загальногалузеве стратегування	
<p>Застосування стратегічних підходів у конкретних секторах економіки та менеджменті підприємств.</p> <p>Мета – впровадження стратегічних моделей для підвищення ефективності галузей та суб'єктів господарювання за секторами національної економіки.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ тренди економічної диверсифікації національної економіки на прикладі різних країн світу; ▪ роль закладів вищої освіти як творців знань у національній інноваційній системі; ▪ застосування економічної аналітики та математичного моделювання в управлінні підприємствами; ▪ гібридні стратегії та стратегування зовнішньоекономічної діяльності в контексті виходу на зовнішні ринки; ▪ особливості стратегування підприємств у сучасних умовах глобальних зрушень.
Напрямок 6. Регіональний розвиток та стратегування територіальних громад	
<p>Аспекти децентралізації, муніципального управління та територіальної конкурентоспроможності.</p> <p>Мета – пошук локальних переваг (чинників конкурентного успіху) територій для забезпечення їхнього самодостатнього розвитку.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ вплив стратегічного планування на муніципальне управління (або управління на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць); ▪ розвиток «розумних» та знаннево-орієнтованих міст; ▪ напрями вдосконалення стратегування смарт-спеціалізації регіонів та методологію її впровадження при проектному підході; ▪ стратегії розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів та їхнє інституційне забезпечення; ▪ виклики та завдання управління регіонами в нових реаліях розвитку України;

Закінчення таблиці 2

Сутність досліджень	Зміст напрямку
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ роль стратегування щодо вироблення моделей транскордонного співробітництва та соціоекологічного розвитку (на прикладі регіональних об'єднань у межах країни, зокрема регіону Карпат в Україні); ▪ особливості брендингу як інструменту стратегування територій.
Напрямок 7. Стратегування в управлінні туристичною діяльністю	
<p>Збалансований та стабільний розвиток рекреації та індустрії гостинності.</p> <p>Мета – модернізація туристичної галузі через впровадження інноваційних інструментів управління.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ стратегічні аспекти менеджменту в туризмі та сфері гостинності в контексті цифрових трансформацій; ▪ розвиток різних видів туризму на основі місцевого потенціалу; ▪ інноваційні підходи до сталого управління туристичними дестинаціями; ▪ туристично-рекреаційний потенціал рекреаційного макрорегіону та його стратегічні орієнтири (на прикладі туристичних районів).
Напрямок 8. Повоєнне відновлення та сталий розвиток України	
<p>Розробка моделей відбудови національної економіки з урахуванням специфіки воєнного часу.</p> <p>Мета – створення дорожньої карти повоєнної трансформації України на нових технологічних засадах.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ особливості інноваційного розвитку підприємств та характерні риси їхньої діяльності під час війни; ▪ особливості стратегування регіонального та місцевого відновлення територій під час воєнного стану; ▪ динаміка виробництва в межах регіональних інноваційних екосистем та аналіз економічної безпеки під час війни; ▪ тенденції економіки громад у період війни та стратегування їхнього повоєнного відновлення; ▪ правові питання стратегування у сфері охорони здоров'я у повоєнний період; ▪ необхідність адаптації світового досвіду та зарубіжні практики стратегування для потреб відбудови України; ▪ модель відновлення економіки України на засадах цифрового підприємництва.

Джерело: складено автором

Детальний аналіз першого блоку (напряму) теоретико-методологічних концепцій дозволяє виділити такі основні траєкторії у тлумаченні категорії стратегування.

Ю. Литвин та В. Науменко [1] підкреслюють перехід від статичного розуміння стратегії до динамічного процесу стратегічного управління. Стратегія постає одночасно як система взаємодій, динамічна модель, план дій та нормативний документ. Логічним висновком є те, що ефективна державна стратегія – це, перш за все, інструмент адаптації, який дозволяє державі виявляти найбільш ефективні шляхи розвитку серед безлічі альтернатив, зважаючи на жорсткі внутрішні та зовнішні обмеження. Стратегування виникає як відповідь на нестабільність зовнішнього середовища, глобалізацію та науково-технічний прогрес, зміщуючи фокус із простого накопичення капіталу на розвиток людських ресурсів та адаптивне прийняття рішень.

Про трансформацію системи державного управління в Україні через призму стратегування, як ключового інструменту подолання тогочасної нестабільності та глобальних викликів, вчені заговорили ще у 2020 р., коли стала зрозумілою невідворотність та тривалість пандемії та чинника посилення геополітичної конкуренції. Це був ключовий перехідний етап у новітній історії глобального світу, який довів взаємозалежність усіх учасників міжнародних економічних відносин – навіть економічна криза 2008 р., хоча і мала довготривалі наслідки, не сприймалася як глобальне зрушення. Наприклад, В. І. Ляшенко та І. П. Петрова [2] стверджували, що успіх сучасної держави залежить не від гонитви за збагаченням, а від наявності «успішних стратегів та переможних стратегій! Стратегія розглядається як інструмент визначення пріоритетів та бачення (vision) майбутнього: Україна як країна стартапів, космічна держава, член клубу інтелектуальних держав (нагадаємо, це пропозиція 2020 р., і науковці не могли передбачити, що Україна досягне світового рівня у низці інноваційних рішень, незважаючи на воєнний стан). Важливим висновком є перехід до смарт-спеціалізації, що передбачає чітке визначення галузей, де можливе конкурентоспроможне лідерство та заповнення нових ринків. Логіка авторів базується на циклічній теорії «довгих хвиль» М. Д. Кондратьєва, що дозволяє вибудувати чітку вертикаль документів стратегічного характеру: довгострокова стратегія (25 – 30 років) – визначає ядро нового технологічного укладу та потенційні переваги держави у майбутньому взагалі, на невизначений, зараз, термін; середньострокова політика (5 років) – координується з електоральними циклами та визначає основні пріоритети на термін каденції органів влади; короткострокова програма (1 – 3 роки): конкретний інструмент реалізації, заснований на проектному підході та має чітко визначені джерела фінансування.

Стратегування постає як механізм подолання невизначеності через довгострокове планування та чітке визначення пріоритетів. О. Д. Рожко,

Н. В. Ткаченко та Ю. В. Коваленко [3] визначають ефективність бюджетної стратегії не обсягом витрачених ресурсів, а досягненням балансу інтересів між державою, бізнесом та домогосподарствами, в основі якого лежить програмно-цільовий метод та економетричні моделі, а не суб'єктивні оцінки. Стратегування в бюджетній сфері – це проектування майбутнього, де вибір конкретної траєкторії підтверджується не лише політичною волею, а й математично обґрунтованою прогнозною ефективністю.

Стратегування – це не просто процес написання документів, а комплексний механізм адаптації регіональної економіки до інноваційних викликів (О. С. Вишневський та ін. [4 – 5]). У показовому історичному періоді – епосі модерну – стратегічне управління сформувало новий світогляд, наділивши людину свободою волі, лінійним сприйняттям часу та здатністю пізнавати об'єктивну реальність без божественного посередництва. Стратегування трактується як практика «сходження» від абстрактних ідей до конкретних дій, що дозволяє перетворювати наявну дійсність на бажану цільову реальність. На відміну від класичного менеджменту, де стратегія є лише результатом функції планування, у загальній теорії стратегування вона виступає базисом, без якого всі інші управлінські функції (організація, мотивація, контроль) втрачають свій сенс. «ДНК компанії» складається з трьох високорівневих компонентів: (1) місія (онтологія) – основи існування («буття») організації через визначення її продуктів та клієнтів; (2) бачення (гносеологія) – конструювання майбутнього образу організації та наділення її суб'єктністю в часі; (3) цінності (аксіологія) – етичні норми та правила взаємодії всередині «місійного простору».

Місія для організацій, що створюються «з нуля», є первинною, оскільки без визначення об'єкта діяльності (клієнта) неможливо сформувати ані образ майбутнього, ані правила гри. О. С. Вишневський обґрунтовує вплив психології стратега на зміст стратегування. Екстравертний тип стратега схильний вбудовувати організацію в існуюче зовнішнє середовище, тоді як інтровертний тип спрямований на конструювання нової реальності, що відповідає логіці постмодерну та створенню «блакитних океанів», маючи значно вищий потенціал для проривних вигід, проте надвисокі ризики через слабкий первинний зв'язок із фактами зовнішнього світу.

Л. М. Ємельяненко [6] пропонує перейти від вузького розуміння «стратегічного планування» до ширшої категорії – «стратегування» (strategizing). На відміну від планування, яке часто сприймається як одична акція, стратегування є безперервним системним процесом, що з'єднує прогнозування, моделювання та управління для конструювання образу майбутнього у тісному зв'язку з минулим та сьогоденням. Стратегія – це

дієвий механізм координації зусиль влади, бізнесу та суспільства. Кінцевою метою цього процесу є формування цілісного суспільно-державного організму, де управлінські рішення базуються не на інерційних трендах, а на свідомому проектуванні траєкторій конкурентоспроможного розвитку та підвищення якості життя населення.

У спільній публікації Л. М. Ємельяненко та К. Ф. Захарової [7] розглядаються ідеї форсайту. Форсайт дозволяє перейти від пасивного прогнозування до активного конструювання майбутнього, тому що традиційне стратегічне планування в сучасних умовах є недостатнім, оскільки воно часто спирається на інерційні тренди минулого, тоді як стратегування через форсайт орієнтоване на виявлення точок прориву та узгодження інтересів держави, бізнесу й громадянського суспільства. Стратегія перестає бути лише «планом», стаючи результатом суспільного консенсусу щодо бажаного образу майбутнього. Це дозволяє значно знизити рівень невизначеності, адже суб'єкти управління не просто очікують на зміни, а спільно формують умови для їх реалізації через механізми взаємодії та експертного оцінювання. Для досягнення успіху держава має перейти до моделі «багатосторонньої взаємодії», де вибір пріоритетів базується на глибокому моніторингу результатів та здатності системи адаптуватися до нових викликів у режимі реального часу. Серед прийомів форсайту цікаво відзначити використання «слабких» маркерів – неочевидне настання подій у віддаленому майбутньому, що дозволяє передбачити неочевидні зміни і розробити концептуально нові стратегічні управлінські рішення.

В. С. Пономаренко та О. О. Ястремська [8] також вказують на потужність інструменту форсайту. Стратегування, на їхню думку, – це динамічний процес уточнення теоретичного забезпечення та організації методів розвитку економічних суб'єктів. Перехід від статичних прогнозів до «форсайтингу», як безперервного процесу, дозволяє не просто передбачати майбутнє, а здійснювати на нього активний управлінський вплив. В умовах високої невизначеності стратегування має базуватися на системному баченні трендів та нелінійності соціально економічних систем, що відрізняє його від традиційного економіко математичного прогнозування.

Центральним аспектом формування стратегій розвитку визначено здатність до «організаційної амбідекстерності» – вміння підприємства балансувати між вирішенням поточних оперативних завдань та дослідженням нових можливостей майбутнього. Стратегування за допомогою форсайту дозволяє узгодити ці довгострокові цілі з щоденною діяльністю,

перетворюючи стратегію на інструмент ухвалення рішень, що мінімізує ризики та стимулює інновації. Таким чином, стратегія постає не як результат механічного продовження минулих закономірностей, а як усвідомлений вибір траєкторії розвитку на основі аналізу «слабких сигналів» та стратегічних дискусій всередині організації.

Н. І. Ісаєва [9] додає, що національна стратегія має бути «живим» документом, який ґрунтується на спільному баченні майбутнього (візії), відповідає критеріям SMART та має високий рівень політичної підтримки. Н. І. Ісаєва пропонує впровадити в систему державного управління принципи Європейської мережі сталого розвитку (ESDN) та управлінський цикл PDCA (плануй – виконуй – перевіряй – дій). Такий підхід дозволяє перетворити стратегування на циклічний процес, де кожен етап – від діагностики стану до актуалізації стратегії – супроводжується постійним моніторингом та оцінкою результатів. Застосування цієї моделі вимагатиме широко залучення громадянського суспільства до розробки та контролю за реалізацією стратегічних рішень. Це не лише підвищує якість управлінських рішень, а й забезпечує їхню легітимність у свідомості громадян, зміцнюючи довіру до інститутів влади.

Є. В. Ткач [10] розглядає стратегування не просто як інструмент державного регулювання, а як фундаментальну практику конструювання нооекономіки – «економіки для людини». У цій парадигмі стратегія перетворюється з суто економічного плану в гуманістичну модель, де вищим пріоритетом і об'єктом розвитку стає людина, її потреби та гармонійне співіснування з довкіллям. Ефективна економічна політика неможлива без чіткого концептуального бачення, місії та пріоритетів, які дозволяють державі адаптуватися до мінливого середовища. Стратегування в умовах нооекономіки вимагає дедалі вищого ступеня гуманізації економічних процесів, де знання, інтелект та духовні цінності стають важливішими за механічне накопичення капіталу. Ефективна стратегія нооекономіки заснована на зміцненні зв'язків у системах «освіта – наука – бізнес» та розвитку цифрових технологій, що дозволяє перетворити інтелектуальний потенціал на головний ресурс суспільного прогресу.

Процес стратегування Є.В. Ткач уявляє як комплексний механізм, що поєднує глибоку аналітику та практичні управлінські кроки:

- *діагностика та проектування* – використання інструментів SWOT, PEST або STEEPLE-аналізу для дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників впливу, що дозволяє сформулювати реалістичну «візію» майбутнього держави;

- *адаптація до невизначеності* – урахування реалій «VUCA-світу» (непередбачуваність, складність) та «BANI-світу» (крихкість, нелінійність), де стратегія управління змінами базується на спільному розумінні цінностей;
- *інституційна координація* – важливою умовою успіху є узгодження економічної стратегії з іншими видами політики – соціальною, гуманітарною, інформаційною та безпековою, що забезпечує системність державного регулювання.

Ефективне стратегування неможливе без критичного переосмислення та використання надбань різних економічних шкіл – від класичної політекономії до новітнього інституціоналізму та поведінкової економіки, і для України критично важливо враховувати вплив неформальних інститутів – ментальності, культури та історичної пам'яті.

Повертаючись до способу «вбудувати» планування на рівні окремої галузі у загальне (концептуальне) бачення довгострокових орієнтирів, значимо, що поєднання концепції стратегування з туризмом (який було запропоновано як приклад) має свою специфіку, оскільки ця галузь є критично залежною від стану природних ресурсів, які вона споживає. У туризмі особлива роль: він стає не просто видом економічної діяльності, а способом зміцнення культурного обміну та збереження біорізноманіття, перетворити споживання ресурсів на процес їхнього відновлення через «зелені» інвестиції та екологічне просвітництво. Отже, стратегія тут виступає як місток між глобальними цілями сталого розвитку та локальними інтересами громад, де інновації слугують гарантом того, що економічне зростання не призведе до деградації природи.

Ю. Б. Миронов [11] розглядає зміну підходів до розвитку туристичної галузі через призму нооекономіки як концепції, заснованої на знаннях, інноваціях та гармонійному співіснуванні людини й природи. Хоча термін «стратегування» не вживається автором напряму, сам процес описується як динамічне проектування балансу між економічними вигодами, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. Сучасне стратегування в туризмі перестає бути лише плануванням прибутків, перетворюючись на багатовимірний процес інтеграції наукових знань та високих технологій для забезпечення життєздатності екосистем, вимагаючи залучення місцевих спільнот до планування проєктів, враховувати їхні традиції та культуру вже на етапі розробки бачення розвитку території. Таким чином, ефективне стратегування в туризмі можливе лише за умови комплексного підходу, де технологічний прогрес (ШІ, цифровізація) поєднується з етичною відповідальністю перед майбутніми поколіннями.

Отже, можна виділити такі змістовні тенденції в розумінні стратегування сучасною науковою спільнотою:

1) *динамічність та адаптивність, відмова від статичності* – стратегування більше не сприймається як створення одного фіксованого документа (плану чи програми). Це безперервний, живий процес, що потребує постійного моніторингу і перегляду цілей та показників ефективності;

2) *залучення та взаємодія* – перетворення пасивних учасників на активних творців майбутнього, що базується на домовленості між владою, бізнесом та суспільством;

3) *використання форсайту (конструювання майбутнього)* – замість простого прогнозування на основі минулого (інерційний підхід) – активне моделювання бажаного майбутнього та робота зі «слабкими сигналами»;

4) *технологічність та моделювання* – інтеграція цифрових інструментів (блокчейн, ШІ, математичне моделювання) для підвищення точності та прозорості прийняття рішень.

5) *гуманістичний вектор* – стратегування розглядається як засіб досягнення «нооекономіки», де людина та її інтелектуальний розвиток є вищою метою, ніж накопичення капіталу.

Спробуємо оцінити вираженість цих тенденцій (іншими словами, 5 ключових акцентів) у пропозиціях різних дослідників за допомогою шкали від 1 до 5, де 1 – це мінімальний фокус на ідею, тобто автор або не підтримує її взагалі, або підтримує з великими зауваженнями, або обґрунтовує доцільність використання протилежного підходу; 2 – дотична згадка; 3 – важливий елемент; 4 – пріоритетний напрям; 5 – ідея ґрунтується на цій концепції, автор підтримує вказаний підхід та пояснює його дієвість (табл. 3).

Ця шкала свідчить, що попри спільне використання терміна «стратегування», автори дивляться на нього з різних полюсів. Наприклад, О. Д. Рожко, Н. В. Ткаченко та Ю. В. Коваленко бачать у ньому, насамперед, математичну точність (технологічність), тоді як Є. В. Ткач та О. С. Вишневський сподіваються, що за допомогою стратегування можна провести глибоку гуманітарну трансформацію суспільства. Л. М. Ємельяненко, К. Ф. Захарова, В. С. Пономаренко та О. О. Ястремська є головними «методологами майбутнього», просуваючи форсайт як ключову відмінність від застарілого планування.

На основі аналізу наданих джерел виділено ключові слова та фрази, що використовуються для визначення стратегій і стратегування (табл. 4).

Таблиця 3. Розподіл за шкалою ключових акцентів

1. Мінімальний фокус	2. Дотична згадка	3. Важливий елемент	4. Пріоритетний напрям	5. Фундамент концепції
1. Динамічність та адаптивність				
О. Д. Рожко, Н. В. Ткаченко, Ю. В. Коваленко: бюджет потребує чітких цифр, що дещо обмежує «стихийну» динаміку	Н. І. Ісаєва більше фокусується на стабільності інституцій	В. І. Ляшенко, І. П. Петрова: стратегування — це динамічна мережева практика	Є. В. Ткач: адаптація до нелінійних викликів VUCA та BANI-світу	Ю. Литвин, В. Науменко: перехід від статики до стратегії як «інструменту адаптації»
2. Залучення та взаємодія				
Ю. Литвин, В. Науменко: стратегування розглядається крізь ієрархію та державні обмеження	В. С. Пономаренко, О. О. Ястремська: акцент на методах (Дельфі), а не на філософії волі	Л. М. Ємельяненко, К. Ф. Захарова: узгодження інтересів стейкхолдерів через «дорожні карти»	Н. І. Ісаєва: стратегія — результат супільного консенсусу та довіри	О. С. Вишневський: стратегування як шлях від «раба — об'єкта» до «пана — суб'єкта» своєї долі
3. Форсайт (конструювання майбутнього)				
О. Д. Рожко, Н. В. Ткаченко, Ю. В. Коваленко: орієнтація на конкретний результат та вимірювані KPI сьогодні	Є. В. Ткач: майбутнє важливе, але через призму гуманізму, а не лише методу	Н. І. Ісаєва пропонує утворити спеціальний центр форсайт- прогнозування	В. С. Пономаренко, О. О. Ястремська: форсайтінг як безперервний вплив на майбутнє через «слабкі сигнали»	Л. М. Ємельяненко, К. Ф. Захарова: повна заміна класичного планування технологією форсайту
4. Технологічність та моделювання				
Л. М. Ємельяненко, К. Ф. Захарова: акцент на соціальних змінах, а не на математичних формулах	В. І. Ляшенко, І. П. Петрова: технології згадуються як сфера (стартапи), а не як метод розрахунку успішності системи	Ю. Б. Мионов: використання ШІ та Big Data для управління потоками в туризмі	О. С. Вишневський пропонує використання блокчейну для агрегації стратегій	О. Д. Рожко, Н. В. Ткаченко, Ю. В. Коваленко: стратегування через математичне моделювання та радар-діаграми
5. Гуманізм та нооекономіка				
О. Д. Рожко, Н. В. Ткаченко, Ю. В. Коваленко: технократичний підхід: ресурси — результати — ефективність	Ю. Литвин, В. Науменко: людський ресурс згадується як один із видів забезпечення	О. С. Вишневський: психологія стратега та етичні цінності в «ДНК компанії»	Ю. Б. Мионов: етична відповідальність перед природою та майбутніми поколіннями	Є. В. Ткач: стратегування як «економіка розуму», де людина — головне ядро

Джерело: складено автором на основі [1 – 11]

Таблиця 4. Узагальнююча таблиця частотності

Частотність	Ключові слова та фрази
Висока	Місія, бачення, план дій, стратегічне управління, довгострокові цілі, конкурентоспроможність
Середня	Форсайт-прогнозування, сценарії розвитку, моніторинг, інноваційний розвиток, стейкхолдери
Низька	Економіка вражень, смарт-контракти, цифрова платформізація, архетиповий образ, гомеостат (самоорганізація системи)

Джерело: складено автором на основі [1 – 11]

Термінологія розподілена за частотністю вживання та контекстуальним значенням таким чином:

1. *Висока частотність* (базові поняття). Ці терміни є фундаментом для більшості авторів при описі структури стратегії та сутності процесу стратегування:

- стратегія як «план дій» – найбільш традиційне визначення, де стратегія постає як детальний комплексний план для досягнення місії та цілей;
- місія, бачення (візія) та цінності складають «ДНК Компанії» або високорівневу частину стратегії, що визначає сенс існування та майбутній образ суб'єкта;
- стратегування як «безперервний процес», динамічна діяльність, що з'єднує прогнозування, планування та управління;
- цілі та завдання: кількісні та якісні орієнтири, KPI, на досягнення яких спрямовані ресурси;
- конкурентна перевага – основний результат успішної стратегії, що дозволяє підприємству чи регіону триматися на ринку.

2. *Середня частотність* (методологічні та інструментальні терміни). Ці фрази часто зустрічаються в роботах, присвячених конкретним технологіям розробки стратегій:

- форсайт – технологія активного конструювання майбутнього через узгодження інтересів стейкхолдерів;
- адаптація та гнучкість – здатність економічної системи коригувати курс в умовах нестабільності;
- економічна безпека та стійкість – стратегічні орієнтири в умовах воєнних дій та глобальних криз;
- SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін. – інструменти діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища для вибору стратегічних альтернатив;

- смарт-спеціалізація – підхід до стратегування регіонального розвитку через концентрацію ресурсів на унікальних перевагах.

3. *Низька частотність* (специфічні та концептуальні фрази). Терміни, що використовуються в окремих наукових школах або для опису новітніх парадигм:

- перформативна практика (від англ. perform – втілювати, виконувати) – стратегування як щоденні дій, що створюють нову економічну реальність;
- суб'єктність – наявність стратегії як необхідна умова перетворення «об'єкта» (підлеглого) на «суб'єкта» (стратега);
- нооекономіка (економіка для людини) – вища мета стратегування – гуманізація економічних процесів;
- BANI-світ та DEST-світ – опис сучасного середовища як крихкого, нелінійного та хаотичного, що вимагає нових підходів до стратегування;
- бюджетне стратегування – управління державними фінансами на основі програмно-цільового методу;
- організаційна амбідекстерність – здатність одночасно вирішувати поточні завдання та досліджувати можливості майбутнього.

Таким чином, у науковому дискурсі спостерігається перехід від статичного документа (стратегії як плану) до перформативного процесу (стратегування як безперервної адаптивної практики).

На основі аналізу та синтезу представлених концепцій визначимо стратегування як створення сприятливого ділового середовища на державному рівні для розроблення комплексних стратегій індивідуальних гравців ринку та засад міжгалузевого співробітництва на рівні галузей національної економіки та залучення мультинаціональних підприємств, що забезпечує послідовність у процесі упровадження окремих стратегій учасників ринку, які належать до державного та комерційного сектору. У випадках, коли країна стикається із системною кризою чи глобальними викликами, держава повинна тимчасово перейти від підходу до створення середовища сприяння позитивним ініціативам із розвитку різних галузей до регульованого моніторингу взаємодії гравців ринку та об'єднання розрізнених стратегій усіх секторів національного господарства з метою збереження сталості соціальної та економічної системи країни, за необхідності перерозподіляючи кошти до пріоритетних, на той час, галузей та використовуючи дотації для тих галузей, продукція яких поки не користується попитом, але буде потрібна на пізніших етапах відновлення.

Висновки та пропозиції. У результаті дослідження було проведено систематизацію восьми основних напрямів тлумачення концепції стратегування та виділено п'ять домінуючих тенденцій у сучасних наукових дискусіях: динамічність, залучення стейкхолдерів, використання форсайту, технологічність та гуманістичність із пріоритезацією нооекономіки. Наукова новизна полягає у визначенні ролі стратегування у переході від статичних програм до безперервного процесу моніторингу ринку та адаптації. Автор пропонує визначити стратегування як створення державою середовища для розроблення комплексних стратегій індивідуальних гравців та механізму об'єднання розрізаних зусиль усіх секторів економіки для збереження стійкості системи в періоди глобальних викликів. Перспективами подальших наукових розробок у цьому напрямі є формування моделей повоєнного відновлення України на засадах цифрового підприємництва та інтеграції інноваційних технологій в систему планування національної безпеки та економічної стійкості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Lytvyn Y., Naumenko V. Conceptual apparatus, classification signs and etymology of strategic planning of socio-economic development of the state. *Public Administration and Law Review*. 2023. Issue 1(13). Pp. 37 – 42. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-1-37>.
2. Ляшенко В. І., Петрова І. П. Стратегування в системі державного управління: виклики сьогодення та науково-експертні платформи. *Вісник економічної науки України*. 2020. №1(38). С. 86 – 96. URL: DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).86-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).86-96).
3. Рожко О. Д., Ткаченко Н. В., Коваленко Ю. М. Науково-методичний підхід до бюджетного стратегування за допомогою застосування програмно-цільового методу. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць*. 2020. Т. 2. С. 335 – 344. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2996>. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206974>.
4. Вишневський О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2018. 156 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono_Vishnevskiy_ukr_2018.pdf.
5. Вишневський О. С., Рабошук С. Я., Лісовець І. С., Гончаренко М. О. Напрями вдосконалення стратегування смарт-спеціалізації регіонів України з позицій шумпетеріанства, інституціоналізму та девелопменталізму. *Економіка промисловості*. 2023. №1(101). С. 40 – 55. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.040>.
6. Емельяненко Л. М. Стратегування в системі державного управління національною економікою. *Модернізація управління національною економікою*:

зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 25–26.11.2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; редкол.: І. Й. Малий (голова) [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2016. С. 81 – 87. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/20075>.

7. Емельяненко Л. М., Захарова К. Ф. Форсайт у публічному управлінні як інструмент регулювання за умов економічної невизначеності. Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання: колективна монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2021. 287 с. С. 31 – 51. DOI: <https://doi.org/10.31732/EU-CER>.

8. Пономаренко В. С., Ястремська О. М. Теоретичні засади організації форсайту в економічних дослідженнях формування стратегій розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. №1. С. 203 – 215. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-34>.

9. Ісаєва Н. І. Інституційне забезпечення стратегування в економічній системі держави. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 21 – 27. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-21-27>.

10. Ткач Є. В. Стратегування економічної політики та формування економіки для людини (нооекономіки). *Економіка і регіон*. 2024. №1(92). С. 60 – 68. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3309](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3309).

11. Миронов Ю. Б. Сталий розвиток туризму в концепції нооекономіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева), (м. Харків, 06-07.03.2025 р.)*. Харків : ДБТУ. Ч. 3. 2025. 656 с. С. 269 – 271. <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/conf-06-07-03-25-mater3.pdf#page=270>.

12. Dynamics of development of IT sector in Ukraine. *Kyiv Global Government Technology Centre*. <https://www.kyivgovtechcentre.org/it-sector-ua>.

REFERENCES

1. Lytvyn, Yurii, and Naumenko, Volodymyr. Conceptual apparatus, classification signs and etymology of strategic planning of socio-economic development of the state. *Public Administration and Law Review*, No 1(13), 2023, Pp. 37 – 42. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-1-37>.

2. Liashenko, Viacheslav I., and Iryna P. Petrova. Strategies in the system of public administration: current challenges and scientific and expert platforms. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, No 1(38), 2020, Pp. 86 – 96. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).86-96](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).86-96).

3. Rozhko, Olexandr D., Nataliia V. Tkachenko, and Yuliia M. Kovalenko. Scientific and methodical approach to budget strategizing using the program-target method. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Vol. 2, No 33, 2020,

Pp. 335 – 44. FKD, <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2996>. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206974>.

4. Vyshnevskiy, Oleksandr S. *General theory of strategizing: from paradigm to practice of use*. Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine, 2018. https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono_Vyshnevskiy_ukr_2018.pdf.

5. Vyshnevskiy, Oleksandr S., Sofiia Ya. Raboshuk, Iryna S. Lisovets, and Maksym O. Honcharenko. "Directions for improving smart-specialization strategy of the regions of Ukraine from the positions of schumpertianity, institutionalism, and developmentalism." *Economy of Industry*, no. 1(101), 2023, Pp. 40 – 55. <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.040>.

6. Yemelianenko Larysa M. Strategizing in the system of state management of the national economy. *Modernization of National Economy Management: Materials of the IV International Scientific and Practical Conference, 25 – 26 Nov. 2016*, edited by I. Y. Malyi, Kyiv National University of Economics, 2016, Pp. 81 – 87. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/20075>.

7. Yemelianenko, Larysa M., and Kateryna F. Zakharova. Foresight in public administration as a tool for regulation under conditions of economic uncertainty. *Economics of Uncertainty: Content, Assessment, Regulation: Collective Monograph*, KROK University, 2021, Pp. 31 – 51. <https://doi.org/10.31732/EU-CER>.

8. Ponomarenko, Volodymyr S., and Iastremska, Olesia M. Theoretical principles of foresight organization in economic studies of development strategy formation. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, Vol. 10, No 1, 2025, Pp. 203-215. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-34>.

9. Isaieva, Nataliia I. Institutional support for strategizing in the economic system of the state. *The Problems of Economy*, No 1, 2021, Pp. 21 – 27. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-21-27>.

10. Tkach, Yevhen V. Strategizing economic policy and shaping the economy for people (noo-economics). *Economy and Region*, No 1(92), 2024, Pp. 60 – 68. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3309](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3309).

11. Myronov, Yuriy B. Sustainable tourism development in the concept of nooeconomics. *Management of Socio-Economic Systems Development: Materials of the IX International Scientific and Practical Conference (Dedicated to the Memory of Professor Hryhorii Yevtiiiovych Mazniev), 6 – 7 March 2025*, State Biotechnical University, Part 3, 2025, Pp. 269 – 271. <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/conf-06-07-03-25-mater3.pdf#page=270>.

12. Dynamics of Development of IT Sector in Ukraine. *Kyiv Global Government Technology Centre*. <https://www.kyivgovtechcentre.org/it-sector-ua>.