

УДК 658.012.32

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.160-166>**Кузьмінов М.В.**

кандидат економічних наук

Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини

Kuzminov Mykola

PhD in Economic Sc.

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

<https://orcid.org/0000-0003-0371-2452>

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті здійснено аналіз ключових моделей стратегічного планування в умовах підвищеної економічної нестабільності, структурної турбулентності та глобальних викликів. Зазначено, що в контексті невизначеності стратегічне планування втрачає рису лінійної послідовності дій, характерну для класичних моделей, і трансформується в гнучкий та адаптивний процес, який передбачає постійний перегляд стратегічних гіпотез, сценарне мислення та управління ризиками в реальному часі. У роботі прохарактеризовано поняття «стратегічне планування» крізь призму його здатності забезпечувати стійкість підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено порівнянню класичних та сучасних підходів, що застосовуються в бізнес-практиці країн з різним рівнем економічного розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, класифікація стратегій, планування, нестабільне середовище, сталий розвиток, аналіз, стратегічний менеджмент.

ANALYSIS OF STRATEGIC PLANNING MODELS IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT

The article analyzes key models of strategic planning in conditions of increased economic instability, structural turbulence and global challenges. It is noted that in the modern context of uncertainty, strategic planning loses the feature of a linear sequence of actions characteristic of classical models and is transformed into a flexible and adaptive process that involves constant revision of strategic hypotheses, scenario thinking and risk management in real time. The paper conceptualizes the concept of «strategic planning» through the prism of its ability to ensure the sustainability of the enterprise in the conditions of dynamic changes in the external environment. Special attention is paid to the comparison of classical and modern approaches used in the business practice of countries with different levels of economic development. The purpose of the study is the formation of a multidimensional typology of strategic models relevant for use in conditions of uncertainty, taking into account such factors as the speed of change, technological complexity, organizational flexibility and the presence of strategic reserves. The article examines that the strategic planning model is a structured approach that organizations use to form a short- and long-term strategy, as well as to support the management decision-making process. There are a number of strategic planning models, the choice of which depends on the needs, organizational culture and specifics of the enterprise. The methodological basis of the article was the integration of strategic management approaches, organizational adaptability, behavioural economics and risk management. As part of the study, a comparative analysis of the application of strategic models in the practice of company management was carried out. As a result, the author's algorithm of the process of practical implementation of strategic planning was formulated depending on the level of market predictability, the innovative potential of the enterprise and the degree of sensitivity to external shocks. The obtained results have both theoretical significance and applied significance for managers who are looking for effective approaches to strategic planning in conditions of high turbulence.

Keywords: strategic management, classification of strategies, planning, unstable environment, sustainable development, analysis, strategic management.

JEL classification: M10, L20, O21, Q01.

Постановка проблеми. Сучасне управлінське середовище характеризується високим ступенем нестабільності, що зумовлено поєднанням глобальних трансформаційних процесів: війнами, економічними

коливаннями, технологічними проривами, зміною клімату та новими соціальними викликами. У таких умовах стратегічне планування - як інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності

© Кузьмінов М.В., 2025

підприємств - опиняється перед необхідністю радикальної трансформації. Концепції довгострокового прогнозування, які ще донедавна вважалися базовими у стратегічному менеджменті, втрачають свою релевантність у світі, де події розвиваються за непередбачуваними сценаріями, а ризики мають системний і багаторівневий характер.

У контексті нової економічної реальності, що формується під впливом цифровізації, геополітичної нестабільності та фрагментації глобальних ланцюгів поставок, традиційні моделі стратегічного планування (лінійні, нормативні, ресурсно-орієнтовані) дедалі частіше демонструють недостатню адаптивність і чутливість до змін зовнішнього середовища. Зростає потреба в запровадженні нових, гнучких, сценарних та динамічних підходів, які здатні забезпечити стратегічну стійкість підприємства в умовах невизначеності.

У цьому контексті постає актуальна науково-практична проблема: відсутність узагальненої порівняльної оцінки ефективності існуючих моделей стратегічного планування в умовах мінливої реальності, а також чітких критеріїв вибору стратегічної моделі залежно від типу нестабільного середовища, в якому функціонує підприємство. Пошук відповідей на ці виклики потребує критичного аналізу традиційних і новітніх підходів до стратегічного планування, їхньої адаптивності, гнучкості та здатності до трансформації в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне планування має важливе значення для досягнення організаційної ефективності в багатьох секторах. Проблематика стратегічного планування в умовах нестабільного середовища привертає значну увагу науковців, управлінців і практиків у зв'язку з глобальними економічними, політичними та соціальними трансформаціями. Класичні підходи до стратегічного планування, що базуються на стабільності зовнішнього середовища, дедалі частіше зазнають критики через свою обмеженість у передбаченні кризових ситуацій і швидкої адаптації до змін.

Теоретичні та методичні питання стратегічного планування діяльності на підприємстві висвітлено в роботах: Северинчук А.А. [1], Вергал К.Ю. [2], Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. [3], Протасова Л.В. [4], Гарнага В.В. [5] та інших. Проблеми вдосконалення стратегічного планування діяльності на підприємстві в умовах нестабільного середовища завжди є актуальними та вимагають розроблення нових науково-практичних підходів.

У сучасних наукових дослідженнях, зокрема в роботах Артеменко Л.П. [3] та Протасової Л.В. [4], висловлюється критика на адресу надто формалізованих моделей стратегічного планування. Автори підкреслюють значення інтуїтивного підходу, практичного досвіду та здатності до стратегічного навчання. Такий підхід свідчить про переорієнтацію на емергентні стратегії, які формуються не заздалегідь, а виникають у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Значну увагу у вітчизняному науковому дискурсі приділено сценарним та адаптивним моделям

стратегічного планування. Наприклад, у дослідженні Северинчук А.А. розкрито можливості цих підходів як ефективного інструменту прогнозування варіантів розвитку подій і підвищення адаптивності підприємств до умов невизначеності в сучасному господарському середовищі.

Аналіз наукових джерел свідчить про поступову трансформацію підходів до стратегічного планування - від традиційних лінійних моделей до більш гнучких, адаптивних і динамічних концепцій, здатних функціонувати в умовах постійних змін. Наукова спільнота все більше орієнтується на інтеграцію різних методологій, що сприяє підвищенню здатності організацій ефективно реагувати на зовнішню нестабільність.

Отже, сучасний академічний дискурс зосереджений на пошуку збалансованого поєднання між формалізованими інструментами стратегічного планування та гнучкими управлінськими практиками, що в сукупності забезпечують організаціям стійкість і конкурентні переваги в мінливому середовищі. Саме тому постає потреба в дослідженні та аналізі моделей стратегічного планування в умовах нестабільного середовища.

Враховуючи викладене, **метою даного дослідження** є концептуальне переосмислення поняття «стратегія підприємства» в контексті її визначальної ролі у формуванні конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах ринкового середовища. У межах досягнення цієї мети передбачається провести порівняльний аналіз моделей стратегічного планування в умовах нестабільного середовища; промоніторити класифікацію стратегій виведення нових товарів чи послуг з урахуванням оновлених термінологічних підходів та визначень.

Виклад основних результатів дослідження. Стратегічне планування виникло у 1960-х роках як процес бізнес-планування, проте його концептуальні засади мають ширший спектр застосування і виходять за межі корпоративного середовища. У своїй основі стратегічне планування є структурованим підходом до досягнення мети, що ґрунтується на чітко визначених пріоритетах, достовірній інформації та ефективному механізмі реалізації. Цей підхід передбачає поетапний аналіз складних завдань, визначення необхідних ресурсів і дій для їх виконання, а також послідовне впровадження запланованих заходів.

Варто відмітити, що постійний прогрес у сфері технологій зумовлює необхідність оперативної адаптації керівників до новітніх інструментів і платформ. Стратегічне планування та управління повинні враховувати сучасні технічні інновації та структурні трансформації галузей, зокрема впровадження штучного інтелекту, автоматизації, Інтернету речей, технологій блокчейну тощо. Розвиток методів збору, зберігання та обробки великих масивів даних надає управлінському персоналу значно ширший доступ до релевантної інформації. Використання аналітичних інструментів, алгоритмів ШІ та методів машинного навчання створює передумови для прийняття більш обґрунтованих і точних управлінських рішень, заснованих на фактичних даних і кількісних показниках, а не виключно на інтуїтивних

судженнях чи гіпотетичних припущеннях.

Водночас сучасні підприємства приділяють зростаючу увагу аспектам корпоративної соціальної відповідальності та принципам сталого розвитку [1]. Процес прийняття стратегічних рішень дедалі частіше включає оцінку екологічного впливу, рівня соціальної стійкості та відповідності етичним стандартам ведення бізнесу [3]. Споживачі й інвестори демонструють зростаючу прихильність до компаній, діяльність яких відповідає принципам екологічної безпеки, соціальної відповідальності та прозорості.

Весь процес прийняття стратегічних рішень у сучасних умовах є складною, багаторівневою та динамічною системою, яка потребує врахування як глобальних, так і локальних чинників, а також постійно змінюваних параметрів бізнес-середовища і технологічних інновацій [4]. Ключовими детермінантами ефективного стратегічного управління виступають гнучкість, здатність до адаптації та швидкого реагування на трансформації економічного, політичного й соціального контекстів.

Модель стратегічного планування - це структурований підхід, який організації застосовують для формування коротко- та довгострокової стратегії, а також для підтримки процесу прийняття управлінських рішень [12]. Існує низка моделей стратегічного планування, вибір яких залежить від потреб, організаційної культури та специфіки діяльності підприємства.

Модель виступає методологічною основою, що забезпечує узгодження бачення та стратегічних цілей організації з її ресурсами й можливостями, сприяючи прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. У процесі стратегічного планування здійснюється виявлення, аналіз та підготовка до використання потенційних можливостей, а також розробка заходів щодо мінімізації ризиків.

Під час стратегічного планування можуть бути визначені такі ключові аспекти діяльності підприємства:

- виявлення та прогнозування проблем з формуванням превентивних планів дій [6];
- удосконалення операційних процесів з метою підвищення ефективності;
- узгодження поточної діяльності із загальними стратегічними завданнями та місією організації [8];
- оцінка відповідності реалізованої стратегії баченню підприємства;
- створення дорожньої карти для інтеграції стратегічного управління між підрозділами;
- встановлення контрольних точок (milestones) для моніторингу прогресу.

Необхідність використання моделі стратегічного планування зумовлюється тим, що кожна організація має визначені цілі [10], а наявність чітко сформульованого стратегічного плану значно підвищує ймовірність їх досягнення.

Незалежно від того, чи йдеться про новостворений

стартап з невеликою кількістю співробітників, чи про транснаціональну корпорацію з багаторічним досвідом, стратегія дозволяє сфокусувати зусилля та об'єднати команду навколо спільних пріоритетів. Відсутність стратегії призводить до неузгодженості дій, втрати ринкових позицій та операційної стагнації.

Основні переваги впровадження моделі стратегічного планування:

1. Об'єднання бачення - стратегічна модель формує прозору інструктивну основу для кожного члена колективу. Узгоджена робота підрозділів у межах єдиного бачення дозволяє акумулювати зусилля для досягнення головної мети, тоді як розрізнені дії можуть відволікати ресурси та знижувати ефективність [6].

2. Аналітична підтримка - стратегічне планування передбачає всебічний аналіз сильних і слабких сторін організації, оцінку ризиків та можливостей [9]. Воно також допомагає визначити місце компанії у ширшому ринковому контексті, оцінити рівень конкуренції та обрати стратегії диференціації.

3. Формування стійкості - динаміка ринкового середовища, зміни у цілях та несподівані можливості вимагають від організації гнучкості. Хоча передбачити всі події неможливо, стратегічне планування дозволяє діяти впевнено та продуктивно, приймаючи обґрунтовані рішення у критичні моменти [7].

Першим етапом стратегічного планування є визначення цілі. Однак, на відміну від інтуїтивно-імпульсивного підходу, орієнтованого на негайну дію, стратегічне планування базується на об'єктивності та системності. Воно передбачає постановку низки уточнювальних питань, які допомагають звужити спектр варіантів, розподілити загальну мету на конкретні досяжні підзавдання та визначити оптимальні шляхи їх реалізації.

Важливою складовою є формування системи відповідальності - як на індивідуальному, так і на організаційному рівні. Зокрема, визначається, які саме дії має виконати кожний учасник процесу для досягнення запланованого результату [6]. Такий підхід дає змогу виробити метод, що є стійким, відтворюваним і надійним, водночас зберігаючи здатність адаптуватися до отриманого зворотного зв'язку та змін у зовнішньому середовищі.

На відміну від виключно теоретичного підходу, практична реалізація стратегічного планування потребує використання конкретних інструментів та методів, що сприяють ефективному впровадженню змін [10]. Процес можна представити у вигляді таких етапів (рис. 1).

Варто зазначити, що стратегічне планування не є одноразовим заходом, а являє собою безперервний, динамічний процес, який потребує постійного оновлення та адаптації. Його ефективність залежить від здатності організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому стратегічну послідовність і цілісність.

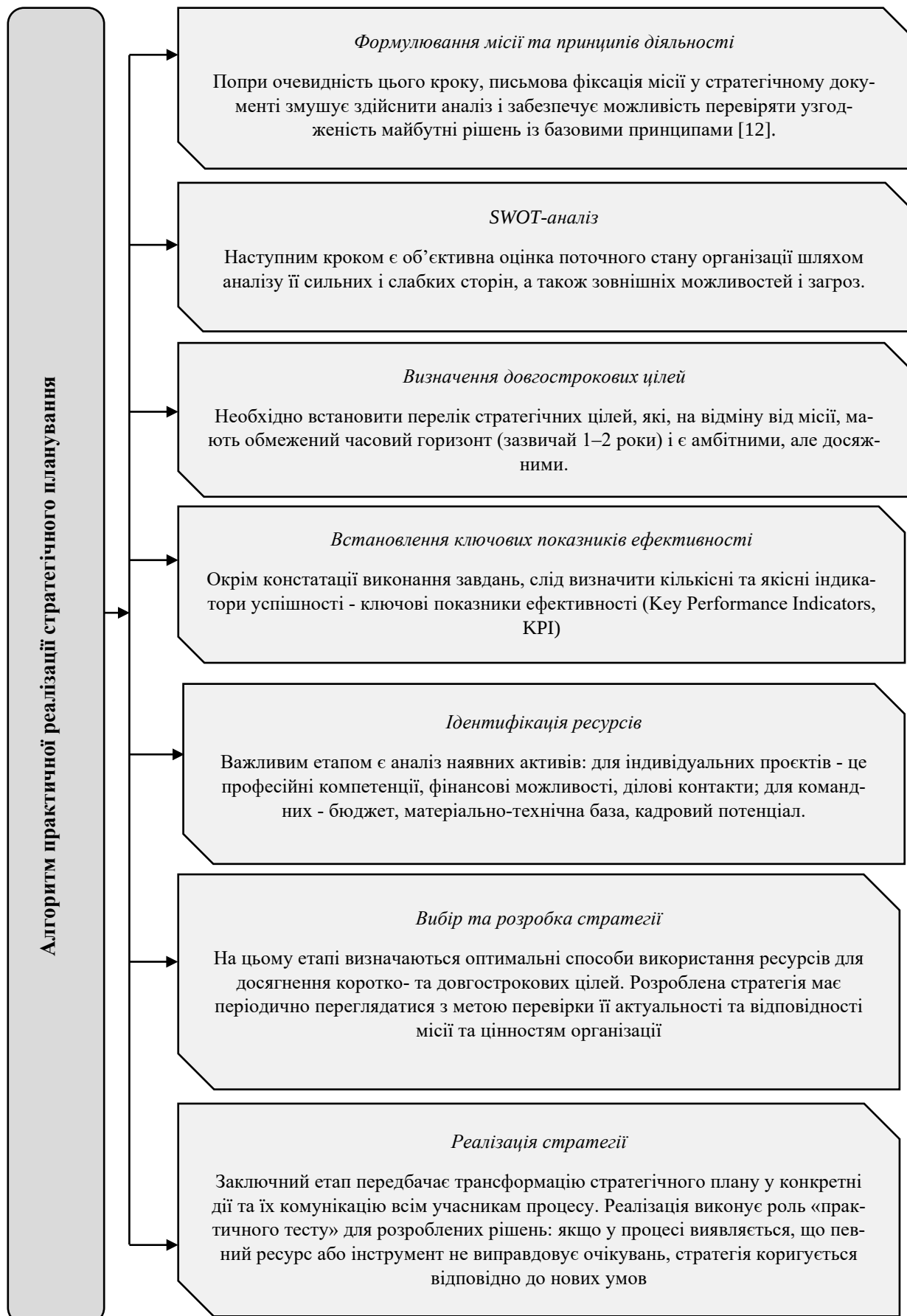


Рис. 1. Алгоритм практичної реалізації стратегічного планування на підприємстві
Джерело: розроблено автором

Моделі стратегічного планування є концептуальними рамками, що забезпечують організаціям методологічну основу для формування довгострокових цілей і стратегій розвитку [8].

У науковій та управлінській практиці розроблено низку моделей, кожна з яких має специфічний підхід. До найпоширеніших належать: базова модель, модель узгодження (Alignment model), збалансована система показників (Balanced Scorecard), SWOT-аналіз, сценарне планування, PESTLE-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, стратегія «Блакитного океану», матриця Ансоффа та стратегічне планування в реальному часі. Характеристика основних моделей стратегічного планування подана на рис. 2.

Запропонований перелік моделей стратегічного планування є комплексним та зручним для

використання інструментом при виборі та впровадженні стратегій планування.

Підсумовуючи, варто зазначити, що прохарактеризовані моделі стратегічного планування є фундаментальним елементом досягнення організаційного успіху на підприємствах в сучасних ринкових умовах [5, 8].

З огляду на зростання невизначеності у корпоративному та інституційному середовищі, значення стратегічного планування з точністю та гнучкістю набуває особливої актуальності.

Варто зазначити, що ці моделі не є взаємовиключними і можуть комбінуватися з метою розробки комплексної стратегії [11]. Організації мають можливість адаптувати та модифікувати обрані моделі відповідно до власних потреб, ресурсів і специфіки діяльності.

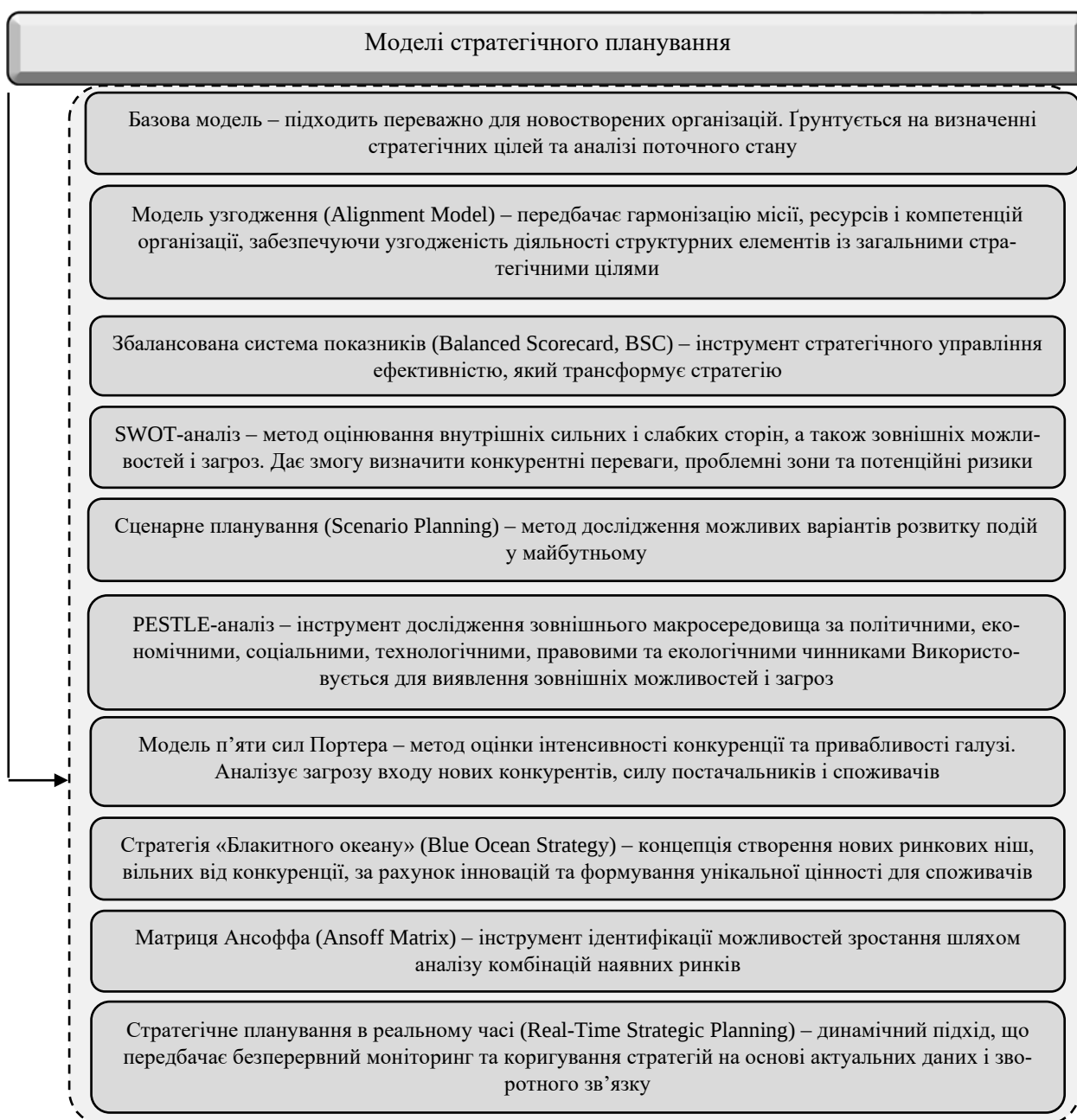


Рис. 2. Моделі стратегічного планування на підприємствах
Джерело: розроблено автором

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах зростаючої динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища ефективність діяльності організацій значною мірою залежить від здатності впроваджувати гнучкі та адаптивні моделі стратегічного планування. Аналіз існуючих концепцій - таких як базова модель, модель узгодження, збалансована система показників, SWOT-аналіз, сценарне планування, PESTLE-аналіз, модель п'яти сил Портера, стратегія «Блакитного океану», матриця Ансоффа та стратегічне планування в реальному часі - показав, що кожна з них має власні переваги та обмеження, зумовлені специфікою їх методологічного підходу. Виявлено, що універсальної моделі, придатної для застосування в усіх ситуаціях, не існує. Найбільш ефективним є комбінований підхід, який передбачає

інтеграцію кількох моделей з урахуванням галузевої специфіки, ресурсного потенціалу та рівня турбулентності зовнішнього середовища. Зокрема, поєднання аналітичних інструментів (SWOT, PESTLE, «П'ять сил Портера») зі сценарним плануванням та збалансованою системою показників дозволяє одночасно формувати стратегічні орієнтири, оцінювати ризики й можливість та забезпечувати контроль виконання стратегічних цілей.

Таким чином, стратегічне планування в умовах нестабільності має ґрунтуватися на принципах гнучкості, проактивності та безперервного моніторингу. Використання адаптивних моделей сприятиме підвищенню стійкості організацій, зниженню рівня стратегічних ризиків і забезпеченню конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Северинчук А.А., Білоус С.П. (2019). Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019». XXI Всеукр. наук. конф. молодих учених, С. 254–255. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/3255/>.
2. Вергал К.Ю. (2018). Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки, № 3. С. 33–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2018_3_6.
3. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. (2022). Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «КПІ», № 22. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>.
4. Протасова Л.В. (2015). Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки, № 3(73). С. 101–105. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2015-3\(73\)-101-105](https://doi.org/10.26642/jen-2015-3(73)-101-105).
5. Гарнага В.В. (2016). Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. Ефективна економіка, № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67.
6. Palupi, E., Usman, F., Prayitno, G., Biloshkurskiy, M., & Neshchadym, L. (2025). Enhancing Operational and Service Performance in Revitalized Markets: A Case Study of Pasar Pon Kabupaten Trenggalek. *Journal of Regional and Rural Studies*, Vol. 3. No. 1. Pp. 11-27. URL: <https://rrs.ub.ac.id/index.php/rrs/article/view/46>. DOI: <https://doi.org/10.21776/rrs.v3i1.46>.
7. Neshchadym, L., & Prayitno, G. (2023). Strategies for Innovative Development of Hotel and Restaurant Enterprises in Ukraine. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*, No. 1(1). Pp. 67-72. DOI: [https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1\(1-2\).67-72](https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(1-2).67-72).
8. Коваленко В.В. (2024). Перспективи використання цифрових технологій в управлінні проектами у процесі неформальної освіти фахівців ІТ-компаній. Інноваційна педагогіка, № 1(68). С. 249-253. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part_1/51.pdf.
9. Шевченко Л.С. (2024). Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку. Економічна теорія та право, № 1(56) С. 55-77. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>.
10. Гірман, А., Гвоздов, Б., Брусенцева, А. (2021). Формування стратегії розвитку України в умовах глобалізації. Регіональні студії, № 24. С. 118-122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.24.16>.
11. Mazorenko, O., Kaitanskyi, I., & Billo, K. (2024). Adoption of strategic decisions at the enterprise. Modeling the development of the economic systems, № 3. Pp. 152-158. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-20>.
12. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В., Корнілова О.В., Калмикова Н.Ю., Кузнецова Л.В. (2024). Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. Одеса, 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.

References:

1. Bilous, S.P. & Severynchuk, A.A. (2019). Poniattia ta znachennia stratehichnoho planuvannia na pidpriemstvi [The concept and significance of strategic planning at the enterprise]. Current problems of natural sciences and humanities in the research of young scientists «Rodzinka – 2019». XXI All-Ukrainian scientific conference of young scientists, Pp. 254–255. Retrieved from: <https://eprints.cdu.edu.ua/3255/>. [in Ukrainian].
2. Verhal, K.Yu. (2018). Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh intehtatsii [Theoretical aspects of strategic management of an enterprise in the context of integration]. Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences, No. 3. Pp. 33–40. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2018_3_6. [in Ukrainian].

3. Petruk, Yu.V. & Artemenko, L.P. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia pidpriemstva v umovakh kryzy [Peculiarities of strategic planning of an enterprise in times of crisis]. *Economic Bulletin of NTUU «KPI»*, No. 22. Pp. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>. [in Ukrainian].
4. Protasova, L.V. (2015). Stratehichne planuvannia rozvytku pidpriemstva: osoblyvosti otsinky ta intehtatsii [Strategic planning of enterprise development: features of assessment and integration]. *Bulletin of ZhDTU. Series: Economic Sciences*, No. 3(73). Pp. 101–105. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2015-3\(73\)-101-105](https://doi.org/10.26642/jen-2015-3(73)-101-105). [in Ukrainian].
5. Harnaha, V.V. (2016). Stratehichne planuvannia yak osnova rozvytku pidpriemstva [Strategic planning as the basis for enterprise development]. *Effective economy*, No. 11. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67. [in Ukrainian].
6. Palupi, E., Usman, F., Prayitno, G., Biloshkurskyi, M., & Neshchadym, L. (2025). Enhancing Operational and Service Performance in Revitalized L. Markets: A Case Study of Pasar Pon Kabupaten Trenggalek. *Journal of Regional and Rural Studies*, Vol. 3. No. 1. Pp. 11-27. Retrieved from: <https://rrs.ub.ac.id/index.php/rrs/article/view/46>. DOI: <https://doi.org/10.21776/rrs.v3i1.46>. [in English].
7. Neshchadym, L., & Prayitno, G. (2023). Strategies for Innovative Development of Hotel and Restaurant Enterprises in Ukraine. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*, No. 1(1). Pp. 67-72. DOI: [https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1\(1-2\).67-72](https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(1-2).67-72). [in English].
8. Kovalenko, V.V. (2024). Perspektyvy vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v upravlinni proiektamy u protsesi neformalnoi osvity fakhivtsiv IT-kompanii [Prospects for the use of digital technologies in project management in the process of informal education of IT company specialists]. *Innovative Pedagogy*, No. 1(68). Pp. 249-253. Retrieved from: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part_1/51.pdf. [in Ukrainian].
9. Shevchenko, L.S. (2024). Stratehichni upravlinski rishennia: yak ne prypustytysia pomylok i ne potrapyty v pastku [Strategic management decisions: how to avoid mistakes and not fall into the trap]. *Economic theory and law*, No. 1(56). Pp. 55-77. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>. [in Ukrainian].
10. Hirman, A., Hvozdo, B., & Brusentseva, A. (2021). Formuvannia stratehii rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Formation of Ukraine's Development Strategy in the Context of Globalization]. *Regional Studies*, No. 24. Pp. 118-122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.24.16>. [in Ukrainian].
11. Mazorenko, O., Kaitanskyi, I., & Billo, K. (2024). Adoption of strategic decisions at the enterprise. Modeling the development of the economic systems, № 3. Pp. 152-158. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-20>. [in English].
12. Kibik, O.M., Kotlubai, V.O., Belous, K.V., Kornilova, O.V., Kalmykova, N.Yu., & Kuznetsova, L.V. (2024). Rozrobka ta realizatsiia stratehichnykh rishen v umovakh zmin [Development and implementation of strategic decisions in conditions of change] : textbook. Odesa, 216 p. Retrieved from: <https://hdl.handle.net/11300/28081>. [in Ukrainian].