

УДК 338.124.4:338.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-7>

**Вишневецький О.С.**  
кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник  
Інституту економіки промисловості  
Національної академії наук України

**Vyshnevskiy Oleksandr**  
Candidate of Sciences (Economics),  
Senior researcher  
Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ «ЧОРНИХ ЛЕБЕДІВ» STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ERA OF «BLACK SWANS»

### АНОТАЦІЯ

У роботі обґрунтовано напрями адаптації дизайну процесу стратегування в Україні в умовах виникнення «чорних лебедів» (несподіваних кризових явищ, які продукують значні наслідки). Встановлено, що ймовірність появи «чорних лебедів» протягом семирічного періоду дії Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку є дуже високою, що унеможливує їх реалізацію. Серед напрямів удосконалення дизайну процесу стратегування в Україні визначено наступні: ієрархічне (вертикальне) узгодження наявних стратегій на національному, регіональному та місцевому рівні; створення реєстру стратегічних документів та відповідальних за їх реалізацію; узгодження стратегій та бюджетів на відповідному рівні; формування на етапі розробки стратегії антикризового плану, на випадок появи «чорних лебедів» з відповідними фінансовими резервами у бюджеті; актуалізація стратегій щонайменше один раз на рік, або у разі необхідності.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, чорний лебідь, криза, Україна.

### АННОТАЦИЯ

В работе обоснованы направления адаптации дизайна процесса стратегирования в Украине в условиях возникновения «черных лебедей» (неожиданных кризисных явлений, которые приводят к значительным последствиям). Установлено, что вероятность появления «черных лебедей» на протяжении семилетнего срока действия Государственной стратегии регионального развития и региональных стратегий развития очень высокая, что делает невозможным их реализацию. Среди направлений улучшения дизайна процесса стратегирования в Украине определены следующие: иерархическое (вертикальное) согласования имеющихся стратегий на национальном, региональном и местном уровне; создание реестра стратегических документов и ответственных за их реализацию; согласование стратегий и бюджетов на соответствующем уровне; формирование на этапе разработки стратегии антикризисного плана на случай появления «черных лебедей» с соответствующими финансовыми резервами в бюджете; актуализация стратегий по меньшей мере один раз в год, или в случае необходимости.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, черный лебедь, кризис, Украина

### ANNOTATION

The paper substantiates the directions of adaptation of the design of the strategic management process in Ukraine under the conditions of "black swans" (unexpected crisis phenomena that lead to significant consequences). Dozens of strategies operate at the national level in Ukraine. At the regional and local level, their account goes to hundreds. There are the problems at each stage of the strategic management. At the stage of strategic planning, on the one hand, strategies at the national level do not agree with each other,

and on the other hand, all strategies at the national level do not agree with regional development strategies. At the stage of implementation of strategies, there is a mismatch of budgets of the strategic aims. There is no effective mechanism to encourage the implementation of strategies. The performance of the officials according to the effectiveness of the implementation of the strategies is not carried out. There is no systematic monitoring of the implementation of strategies by civil society. Over the past 10 years, Ukraine has come across «black swans» three times. In 2008-2009 the fall in GDP was caused by the global financial crisis. In 2014-2015 the crisis was due to military-political factors. In 2020, the cause of the crisis is a pandemic of the coronavirus infection COVID-19. So, it was established that the probability of the appearance of "black swans" in the seven-year duration period of the State Strategy for Regional Development and regional development strategies is very high, which makes it impossible to implement them. Among the directions for improving the design of the strategic management process in Ukraine, the following were identified: hierarchical (vertical) coordination of existing strategies at the national, regional and local levels; creating a register of strategic documents and those responsible for their implementation; coordination of strategies and budgets at the appropriate level; the formation at the stage of developing a strategy of an anti-crisis plan in case of the appearance of «black swans» with the corresponding financial reserves in the budget; updating strategies at least once a year, or if necessary.

**Key words:** strategy, strategic management, "black swans", crisis, Ukraine.

**Постановка проблеми.** Ефективність соціально-економічного розвитку значною мірою зумовлена якістю інституту стратегування. Стратегічне управління як процес в Україні знаходиться в стані становлення, інститут стратегування ще не сформовано. Чинні стратегії на національному, регіональному та місцевому рівні, як правило, не виконуються [1, с. 136–140]. Системне невиконання стратегій свідчить про недоліками дизайну процесу стратегування.

В умовах сьогодення ситуація ускладнюється постійним виникненням «чорних лебедів», які проявляються у вигляді економічних криз, пандемій, військових конфліктів. Тому має місце науково-практична проблема щодо оцінки адекватності реаліям чинного процесу стратегування в Україні та пошуку напрямів його удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження проблем стратегування, з одного боку, відбувається на національному [2], регіональному [3–5]

та місцевому рівні [6], а з іншого – з позицій антикризового управління [7] та планування [8–9].

На національному рівні в багатьох випадках стратегічне управління розглядається з позицій національної безпеки. Бо «необхідність формування системи стратегічного аналізу в процесі державного управління в сфері національної безпеки зумовлена комплексним характером загроз» [2, с. 41].

Але більшість науковців приділяють увагу регіональному рівню. Хоча «роль стратегічного управління у формуванні конкурентних переваг регіону важко переоцінити» [3, с. 96], при аналізі стратегування регіонального розвитку, колектив авторів (М.І. Зверяков, Н.О. Кухарська, Н.А. Клевцевич, О.С. Шараг) зазначає, що «одним з головних проблемних аспектів стратегування регіонального розвитку продовжує залишатися реалізація прийнятих стратегій» [4, с. 181]. При цьому «низький рівень реалізації розроблених стратегій пояснюється не тільки і не стільки низькою мотивацією державних службовців та інших залучених до процесу осіб, але і відволіканням уваги на поточні проблеми, недостатнім методичним опрацюванням методів та інформаційно-комунікаційних основ контролю та аналізу виконання стратегії» [4, с. 181]. Але наукове опрацювання трансформації «поточних» проблем у фундаментальні залишається поза межами дослідження авторів.

Також розглядаються проблеми моніторингу стратегування на регіональному рівні. «Незважаючи на те, що майже в кожному регіоні країни розроблено стратегії соціально-економічного розвитку на довгостроковий період, як і раніше, головною залишається проблема формування єдиної системи моніторингу і стратегічного планування розвитку регіонів. Розв'язання цієї проблеми можливе тільки за умови розробки і прийняття цілого пакета нормативно-правових документів» [5, с. 114]. В межах цього дослідження також ігнорується питання впливу кризових явищ на процес розробки та реалізації стратегій в регіонах.

При аналізі процесів стратегічного планування на рівні об'єднаних територіальних громад «важливим етапом у процесі обґрунтування стратегії розвитку ОТГ є проведення аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища» [6, с. 192], але що робити у разі значної зміни цих чинників не розглядається.

Б. Щукін та В. Круговий, розглядаючи ієрархічну структуру стратегічного планування вважають, що «має діяти система стратегічних програмних документів» серед яких: (1) «стратегія розвитку (національна та регіональні) розробляється на 7–15 років і визначає довгострокові цілі», (2) «середньострокові цільові державні і регіональні плани і програми (3–5 років)», (3) «поточні (річні) програми розвитку» [7, с. 40–41]. На думку авторів за наявності такої системи, залишається лише проводити «моніторинг досягнення цілей (6–8% зростання ВВП, 8–10% зростання промисловості, 10–12% зрос-

тання доходів населення)» [7, с. 43]. Механізм забезпечення зростання ВВП на 6–8% в кризових умовах не розглядається в межах цієї роботи.

За результатами своїх досліджень Н. Антонюк пропонує «авторський підхід до визначення антикризової стратегії управління національною економікою в умовах децентралізації, як комплексний спосіб виходу із кризового стану та для запобігання прояву кризових явищ в певних соціально-економічних системах, завдяки впровадженню антикризових механізмів, інструментів та ресурсного потенціалу, на основі залучення планування та прогнозування, що дозволяє окреслити господарську ситуацію та розробити перспективні шляхи розвитку територій» [8, с. 13]. В якості інструменту недопущення «кризових явищ і криз» автор пропонує використовувати «стратегії розвитку», а для запобігання прояву криз – «стратегії дії» [8, с. 21]. Ідея щодо врахування механізмів протидії кризі є цікавою. Але, на жаль на практиці економічна наука, ще не створила моделі безкризового розвитку, про що свідчать регулярні економічні кризи.

Завершуючи огляд досліджень у сфері стратегування, треба звернути увагу на позицію Б. Жихаревича: «результативність стратегічного планування залежить не тільки від якості стратегії, але і від загальної компетенції влади і готовності місцевої громади та стейкхолдерів до участі в розробці та реалізації стратегії, виявити ефект впливу стратегії на соціально-економічний розвиток вкрай складно» [9, с. 16]. Складність виявлення залежності між якістю стратегування та результатами соціально-економічного розвитку треба враховувати при аналізі процесу стратегічного управління. Фактично кризові явища кожного разу ставлять під сумнів спроможність стратегування забезпечувати позитивний вплив на реальні соціально-економічні процеси.

Таким чином при дослідженні питань, пов'язаних із стратегічним управлінням, залишається поза фокусом уваги проблема впливу криз на процес стратегічного управління, що й обумовило вибір цілі дослідження.

Ціль статті. Виходячи з аналізу останніх досліджень ціллю статті є обґрунтування напрямів адаптації дизайну процесу стратегування в Україні у мовах виникнення «чорних лебедів» (несподіваних кризових явищ, які продукують значні наслідки).

Результати дослідження. Розробка стратегічних документів в Україні має масовий характер на всіх рівнях управління. Так, на національному рівні протягом 1998–2019 рр. було прийнято більше 130 стратегічних документів (рис. 1).

При цьому в останнє десятиріччя їх середня кількість збільшилась майже в 3 рази. Якщо середньорічна кількість стратегічних документів на національному рівні в 2000–2009 рр. складала 3,5, то в проміжок часу 2010–2019 рр. цей показник дорівнював вже 9,8.

Аналогічна ситуація спостерігається на регіональному рівні. «Наприклад, лише для

м. Львова за період з 1991 по 2010 роки розроблено 115 стратегій, програм, концепцій як за регіональним, так і за галузевим принципом» [5, с. 109].

Одночасно проходить процес утворення об'єднаних територіальних громад. Їх кількість станом на 18.02.2020 р. наближається до 1 тисячі [10] і кожна з них або вже має власну стратегію або працює над її розробкою.

Таким чином, зараз в Україні на різних рівнях діють сотні стратегій. На реалізацію (а скоріше неможливість реалізації) цих стратегій вже впливає епідемія коронавірусної інфекції COVID-19 в Україні та світі, а також обмежувальні заходи, спрямовані на протидію його поширенню.

Одночасно залишаються актуальним розглянуті в попередніх дослідженнях проблеми [11, с. 16–17]. З одного боку, на етапі стратегічного планування, стратегії на національному рівні не узгоджуються між собою, а з іншого всі стратегії на національному рівні не узгоджуються з регіональними стратегіями розвитку. Так, невизначеним залишається пріоритетність ключових для країни стратегічних документів: Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року, Стратегії національної безпеки України. На етапі реалізації стратегій, головною проблемою є неузгодженість бюджетів відповідного рівня змісту стратегій. Наприклад, при обговоренні державного бюджету України на 2020 р. стратегічні цілі, передбачені в стратегічних документах національного масштабу, навіть не згадувались. Дієвого механізму, спрямованого на захоплення до реалізації стратегій, не існує. Оцінка діяльності чиновників відповідно до ефективності виконання стратегій не проводиться. Системний моніторинг реалізації стратегій з боку громадянського суспільства не існує.

Певним виключенням із правил є Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, з якою узгоджуються регіональні стратегії розвитку. А також існує Державний фонд регіонального розвитку, кошти якого можуть використовуватися на реалізацію зазначених стратегій.

В будь-якому разі наявні вади процесу стратегічного управління посилюються впливом кризових явищ, котрі негативно впливає на всі етапи процесу стратегічного управління.

Зараз триває процес розробки Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2027 року, а також проектів регіональних стратегій розвитку на період до 2027 року. Станом на вересень 2019 року в переважній більшості регіонів вже проведено соціально-економічний аналіз, опрацювала сценарії розвитку, зроблено SWOT-аналіз, складено SWOT-матрицю, розроблено структуру цілей та завдань стратегії. В деяких регіонах навіть розроблено проект стратегії [12]. Відповідно, станом на кінець березня 2020 року, адекватність реаліям цих напрацювань в певній

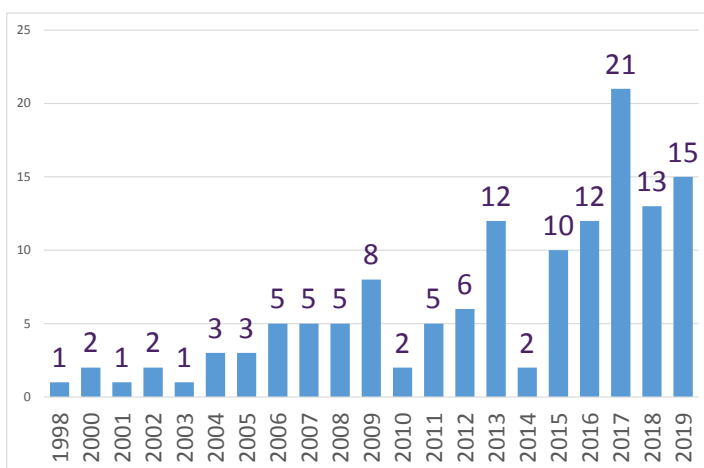


Рис. 1. Кількість стратегічних документів, прийнятих на національному рівні в 1998–2019 рр.

Джерело: доповнено автором на базі [1, с. 138]

мірі втрачена і вони потребують актуалізації. Одночасно, в умовах пандемії, планомірне виконання стратегічних планів, в будь-якому разі змінюється на антикризове управління.

Таким чином, недосконалий процес стратегування, який не має завершеного інституційного оформлення, безпосередньо підпадає під вплив кризових явищ. Варто зазначити, що виникнення «чорних лебедів» в Україні протягом останніх років має майже системний характер.

Статистично відслідкувати виникнення «чорних лебедів» достатньо легко. В кінцевому підсумку має місце значне падіння ВВП (рис. 2). Починаючи з 2001 року падіння ВВП мало місце у 2009 році (–15%) та у 2014–2015 рр. (–15,8%) [13]. Причиною кризи 2008–2009 рр. була глобальна фінансова криза. Криза 2014–2015 рр. була зумовлена воєнно-політичними факторами.

Економічні наслідки «чорного лебедя» 2020 року, обумовленого поширенням коронавірусу COVID-19, ще не знайшли завершеного відображення у офіційній статистиці. Але вже зрозуміло, що падіння ВВП буде суттєвим. Так, за оцінками «заступника керівника Офісу Президента Юлії Ковалів, спад становитиме 5% ВВП у 2020 році» [14] і це у разі реалізації позитивного сценарію. У разі реалізації негативного сценарію обсяги падіння будуть значно вищими.

На тлі того, що чинний цикл розроблення регіональних стратегій розвитку становить 7 років, важливим є питання оцінки ймовірності появи «чорних лебедів» протягом дії цих стратегій.

Якщо за базу розрахунків взяти статистику за останні два десятиріччя (20 років з 2001 р. до 2020 р.), то кризовими будуть 4 роки (2009 р., 2014 р., 2015 р. та 2020 р.). Відповідно, щоб уникнути впливу «чорного лебедя» строк дії семирічної стратегії він має потрапити у єдиний восьмирічний безкризовий проміжок. Згідно класичного визначення ймовірності [16, с. 8], кількість сприятливих випадків складає 2 (тобто кількість років, коли семирічна стратегія мала можливість почати діяти і протягом всього пері-

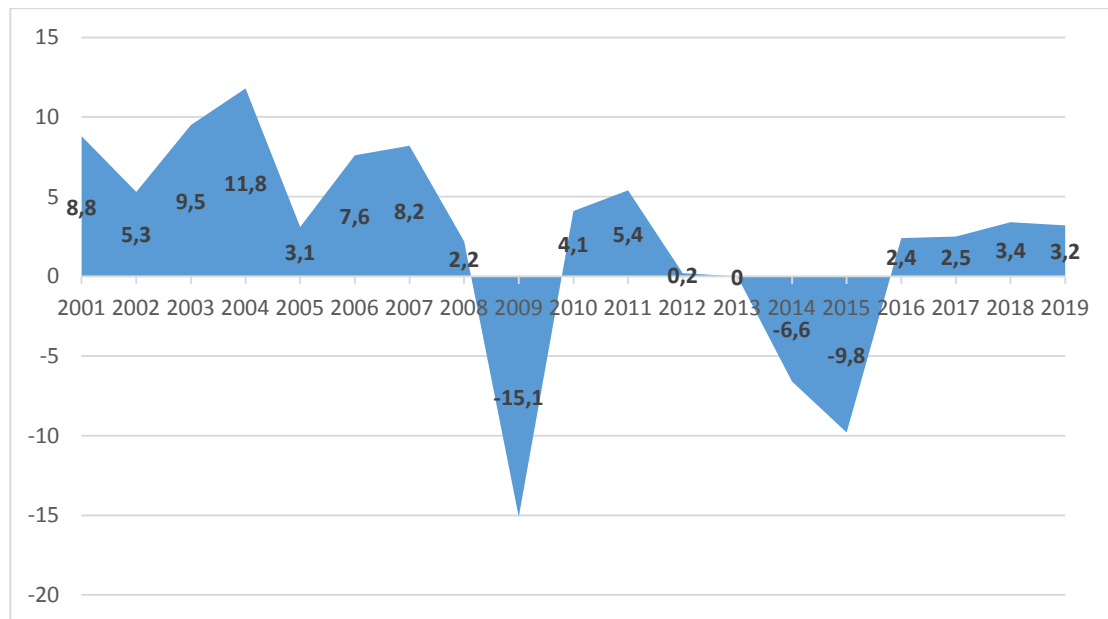


Рис. 2. Зміна реального ВВП України в 2001–2019 рр.

Джерело: складено автором на базі [13; 15, с. 1]

оду своєї діє не стикнутися з «чорним лебедем», це умовні «2001 р.» та «2002 р.»; якби стратегія почала діяти після 2015 р., то вона в будь-якому разі стикнулася з «чорним лебедем» 2020 р.), а кількість усіх можливих випадків 20 (20 років, в кожний з яких могла почати дію стратегія). Таким чином, ймовірність семирічної стратегії уникнути впливу кризи складає 10% (2/20).

Звісно ці розрахунки є досить грубими, але якщо б ми взяли за базу останнє десятиріччя (2011–2020 рр.), то ймовірність того, що кожна з регіональних стратегій розвитку не зазнає впливу «чорних лебедів» дорівнювала 0%.

Таким чином, незважаючи на те, що «чорні лебеди» сприймаються як малоімовірні події, для України їх виникнення протягом останніх років досить ймовірне. Тому їх впливом на стратегічне управління неможливо нехтувати. А при адаптації дизайну процесу стратегічного управління в Україні необхідно передбачити регулярну актуалізацію стратегій на всіх рівнях щонайменше один раз на рік (до формування та затвердження бюджету на наступний рік), а також формувати резервні фонди на випадок виникнення «чорних лебедів».

**Висновки.** Дизайн процесу стратегічного управління в Україні залишається недосконалим. Процес стратегічного управління є обмежено інституціоналізованим у нормативно-правовому полі та не має дієвого організаційного забезпечення.

1. Для оптимізації (адаптації) дизайну процесу стратегування в Україні в умовах виникнення несподіваних кризових явищ, які продукують значні наслідки («чорних лебедів») можна виділити наступні напрями:

– ієрархічне (вертикальне) узгодження наявних стратегій на національному, регіональному та місцевому рівні;

– створення реєстру стратегічних документів та відповідальних за їх реалізацію;

– узгодження стратегій та бюджетів на відповідному рівні;

– формування на етапі розробки стратегії антикризового плану, на випадок появи «чорних лебедів» з відповідними фінансовими резервами у бюджеті

– обов'язкова актуалізація стратегій щонайменше один раз на рік, або у разі необхідності.

2. Для нормативно-правового забезпечення реалізації цих напрямів та подальшої інституалізації процесу стратегування доцільним є розробка Проекту Закону України «Про стратегічне управління».

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вишньський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 156 с.
2. Строяновский В.В. Формирование стратегического анализа в сфере национальной безопасности. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. 2017. № 12(28). С. 40–46.
3. Рогатина Л.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92–96.
4. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія / М. І. Зверьков та ін. Одеса : Атлант, 2019. 241 с.
5. Забарна Е.М. Науково-методичні засади формування регіональних програм розвитку територій. *Економічний форум*. 2018. № 4. С.108–115.
6. Сментина Н.В., Гейко Л.М., Байрам Р. Методологічний аспект стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. *Науковий вісник Одеського націо-*

- нального економічного університету. 2018. № 9(261). С. 177–193.
7. Шукин Б.Н., Круговой В.В. Формирование системы стратегического планирования экономического развития. *Формирование рыночных отношений в Украине*. 2019. № 1(212). С. 36–44.
  8. Антонюк Н.А. Антикризисні стратегії та інструментарій управління національною економікою в умовах децентралізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 4. С. 13–32.
  9. Жихаревич Б.С. О результативности стратегического планирования. *Региональная экономика*. 2018. № 1(19). С.16–22. doi: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2018.1.2>
  10. Інформація щодо кількості об'єднаних територіальних громад станом на 18.02.2020. Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/kaznachejstvo-informuye/obyednani-teritorialni-gromadi> (дата звернення: 26.03.2020).
  11. Вишневський О.С. Проблеми стратегічного управління соціально-економічним розвитком України з урахуванням процесів децентралізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1(30). С. 14–22.
  12. Стан розробки Регіональних стратегій розвитку на період до 2027 року і планів заходів з їх реалізації на 2021–2023 рр. Група радників з впровадження державної регіональної політики в Україні Програми «U-LEAD з Європою». URL: <http://rdpa.regionet.org.ua/14-anonsy/308-rozrobka-regionalnikh-strategij-rozvitku-2021-2027?month=9&year=2019> (дата звернення: 26.03.2020).
  13. Валовий внутрішній продукт. Державна служба статистики України. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp\\_ric/vvp\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp_ric/vvp_u.htm) (дата звернення: 26.03.2020).
  14. Прогнозоване падіння української економіки в 2020 році – 5% ВВП. Урядовий кур'єр. О. Громов. 24.03.2020. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/prognozovane-padinnya-ukrayinskoyi-ekonomiki-v-2020/> (дата звернення: 26.03.2020).
  15. Валовий внутрішній продукт у I–IV кварталах 2019 року й у 2019 році. Експрес-випуск. 20.03.2020. Державна служба статистики України. 17 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 26.03.2020).
  16. Гмурман В.Е. Руководство к решению задач по теории вероятностей и математической статистике. Москва : Высш. школа, 1979. 400 с.
  5. Zabarna E.M. (2018) Naukovo-metodychni zasady formuvannja regionalnykh prohram rozvytku terytorij [Scientific and methodological bases of formation of regional programs of development of territories]. *Economic forum*, no. 4, pp.108–115. (in Ukrainian)
  6. Smentyna N.V., Ghejko L.M., Bajram R. (2018) Metodologichnyj aspekt strategichnogho planuvannja rozvytku ob'jednanykh terytorialnykh ghromad. [Methodological aspect of strategic planning of development of united territorial communities]. *Scientific herald of the Odessa National Economic University*, no. 9(261), pp. 177–193. (in Ukrainian)
  7. Shchukin B.N., Krugovoy V.V. (2019) Formirovanie sistemy strategicheskogo planirovaniya ekonomicheskogo razvitiya. [Formation of a strategic planning system for economic development]. *The formation of market relations in Ukraine*, no. 1(212), pp. 36–44. (in Russian)
  8. Antonjuk N.A. (2018) Antykryzovi strategiji ta instrumentarij upravlinnja nacionalnoju ekonomikou v umovakh decentralizaciji. [Anti-crisis strategies and tools for managing the national economy in a context of decentralization]. *Scientific herald of the Odessa National Economic University*, no. 4, pp. 13–32. (in Ukrainian)
  9. Zhikharevich B.S. (2018) O rezul'tativnosti strategicheskogo planirovaniya [On the effectiveness of strategic planning]. *Regional economy*, no. 1(19), pp.16–22. doi: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2018.1.2> (in Russian)
  10. State Treasury Service of Ukraine (2020) *Informacija shhodo kiljkosti ob'jednanykh terytorialnykh ghromad stanom na 18.02.2020* [Information on the number of united territorial communities as of 02/18/2020]. Available at: <https://www.treasury.gov.ua/ua/kaznachejstvo-informuye/obyednani-teritorialni-gromadi> (accessed 26 March 2013).
  11. Vyshnevskiy O.S. (2016) Problemy strategichnogho upravlinnja socialjno-ekonomichnym rozvytkom Ukrajinjy z urakhuwannjam procesiv decentralizaciji [Problems of strategic management of socio-economic development of Ukraine in view of decentralization processes]. *Herald of economic science of Ukraine*, no. 1(30), pp. 14–22. (in Ukrainian)
  12. Regional Development in Policy and Action in Ukraine Team, U-LEAD with Europe Programme (2019) Stan rozrobky Reghionalnykh strategij rozvytku na period do 2027 roku i planiv zakhodiv z jikh realizaciji na 2021–2023 rr. [Status of regional development strategies for the period up to 2027 and action plans for their implementation in 2021–2023]. Available at: <http://rdpa.regionet.org.ua/14-anonsy/308-rozrobka-regionalnikh-strategij-rozvitku-2021-2027?month=9&year=2019> (accessed 26 March 2013).
  13. State Statistics Service of Ukraine (2019) Gross domestic product [Valovyj vnutrishnij produkt]. Available at: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp\\_ric/vvp\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp_ric/vvp_u.htm) (accessed 26 March 2013).
  14. Ghromov O. (24 March 2020) Proghnozovane padinnja ukrajinskoji ekonomiky v 2020 roci – 5% VVP [The projected decline of the Ukrainian economy in 2020 is 5% of GDP]. *Government courier*. Available at: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/prognozovane-padinnya-ukrayinskoyi-ekonomiki-v-2020/> (accessed 26 March 2013).
  15. State Statistics Service of Ukraine (20 March 2020) Valovyj vnutrishnij produkt u I–IV kvartalakh 2019 roku j u 2019 roci. Ekspres-vypusk [Gross Domestic Product in Q1–Q4 2019 and 2019. Express release]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 26 March 2013).
  16. Gmurman V.E. (1979) Rukovodstvo k resheniyu zadach po teorii veroyatnostey i matematicheskoy statistike [A guide to solving problems in probability theory and mathematical statistics]. Moscow: Higher. school. (in Russian)

#### REFERENCES:

1. Vyshnevskiy O.S. (2018) Zagaljna teorija strateghuvannja: vid paradyghmy do praktyky vykorystannja [General strategizing theory: from paradigm to practice]. Kyiv: Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine. (in Ukrainian)
2. Stroyanovskiy V.V. (2017) Formirovanie strategicheskogo analiza v sfere natsional'noy bezopasnosti [Formation of strategic analysis in the field of national security]. *East European Scientific Journal*, no. 12(28), pp. 40–46. (in Russian)
3. Roghatina L.P. (2018) Strategichne upravlinnja ekonomichnym rozvytkom, jogho osoblyvosti ta rolj u formuvanni konkurentnykh perevagh rehionu [Strategic management of economic development, its features and role in shaping the competitive advantages of the region]. *Economy and state*, no. 2, pp. 92–96. (in Ukrainian)
4. Zverjakov M.I., Kukharsjka N.O., Klevcevyh N.A., Sharagh O.S. (2019) Strateghuvannja rehionalnogho rozvytku: teorija, metodologhija, koncepcija [Regional development strategizing: theory, methodology, concept]. Odessa: Atlante. (in Ukrainian)