

УДК 321.02

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-8)

### **Аліна ГРИЦЕНКО**

аспірант, головний консультант, Національний інститут стратегічних досліджень, вул. Пирогова, 7а, Київ, Україна, 01030

ORCID: 0000-0003-1415-8098

### **Alina HRYTSENKO**

PhD Candidate, Senior Consultant, National Institute for Strategic Studies, Pyrohova st, 7a, Kyiv, Ukraine, 01030

ORCID: 0000-0003-1415-8098

## **ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНА СТРАТЕГІЯ ЯК РЕЗУЛЬТАТ СТРАТЕГІЧНОГО ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

### **FOREIGN POLICY STRATEGY AS A STRATEGIC FOREIGN POLICY PLANNING PRODUCT**

*У статті розглянуто категорію «стратегія» в рамках зовнішньополітичної діяльності. На основі аналізу наукової літератури виокремлено три підходи до бачення стратегії: стратегія як абстрактна норма діяльності, отождошення стратегії і стратегічного плану дій та стратегія як процес.*

*Зовнішньополітична стратегія визначається як комплексний довгостроковий план досягнення цілей та забезпечення національних інтересів держави на міжнародній арені, що передбачає оптимальне використання наявних у держави ресурсів при волатильній системі міжнародних відносин.*

*Зазначено, що основними характеристиками зовнішньополітичної стратегії є довгостроковість та адаптивність, глокалізм, композитність.*

*Визначено, що стратегія зовнішньої політики регулює застосування державними органами всіх засобів зовнішньої політики (дипломатичних, військових тощо), визначає ієрархію зовнішньополітичних цілей держави, а також виступає основою для розробки комплексних програм дій державних органів, спрямованих на досягнення визначених цілей.*

*Окрім цього, у статті розглянуто два поняття, які авторка вважає наріжними для розуміння процесу розробки зовнішньополітичної стратегії: «стратегічне мислення» та «стратегічне планування». Запропоновано авторські визначення цих багатомірних термінів та наголошено на суттєвому значенні цих понять для формування політики національної безпеки. Авторка статті наполягає, що впровадження цих двох понять у теорію розробки зовнішньополітичної стратегії сприятиме підвищенню ефективності процесу стратегічного зовнішньополітичного планування, а також зробить аналіз зовнішньої політики інших держав ефективнішим.*

*Визначено, що метою зовнішньополітичного планування є створення зовнішньополітичної стратегії, яка виявляється результатом стратегічного мислення, підкріпленого стратегічними дослідженнями, а, відтак, зовнішньополітична стратегія є кінцевим результатом процесу стратегічного зовнішньополітичного планування.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, зовнішня політика, стратегія, зовнішньополітична стратегія, стратегічне мислення.

*The article considers the category «strategy» within the framework of foreign policy activity. Based on the analysis of academic literature, three approaches to the vision of strategy are distinguished: strategy as an abstract norm of activity, identification of strategy and strategic action plan, and strategy as a process.*

*The foreign policy strategy is defined as a comprehensive long-term plan for achieving goals and ensuring the national interests of the State in the international arena, which provides for the optimal use of the resources available to the State in a volatile system of international relations.*

*It is noted that the main characteristics of the foreign policy strategy are long-term and adaptability, glocalism, compositeness.*

*It was determined that the foreign policy strategy regulates the use of all means of foreign policy (diplomatic, military, etc.) by state authorities, defines the hierarchy of foreign policy goals of the State, and also is operated as a basis for developing comprehensive action programs of state authorities aimed at achieving the specified goals.*

*In addition, the article examines two concepts that the author considers to be fundamental for understanding the process of developing a foreign policy strategy: «strategic thinking» and «strategic planning». The author's definitions of these multidimensional terms are proposed and the essential importance of these concepts for the formation of national security policy is emphasized. The author of the article insists that introducing these two concepts into the theory of foreign policy strategy development will help increase the effectiveness of strategic foreign policy planning process, as well as make other states foreign policy analysis more effective.*

*It was determined that the goal of foreign policy planning is the creation of a foreign policy strategy, which is the result of strategic thinking supported by strategic research, and therefore, the foreign policy strategy is the final product of the process of strategic foreign policy planning.*

**Key words:** strategic planning, foreign policy, strategy, foreign policy strategy, strategic thinking.

**Постановка проблеми.** Ефективне просування національних інтересів на міжнародній арені потребує скоординованих, цілеспрямованих, узгоджених дій. На основі артикульованих національних інтересів має будуватись зовнішньополітична стратегія держави. Саме цим пояснюється взаємозв'язок зовнішньополітичної стратегії із забезпеченням національної безпеки.

Існує багато визначень терміну «стратегія». Це поняття можна розглядати як: план; набір правил; сукупність засобів; план дій; сукупність (патерн) рішень; напрям, курс; модель (систему) дій; концепцію; планування; мистецтво. Узагальнюючи різноманітні трактування, сутність стратегії можна визначити як модель певних рішень, дій, довгостроковий план.

Поняття «стратегія» походить від поняття «стратег» (д.-гр. στρατηγός «воначальник, полководець»; від στρατός «військо» + ἄγω «вести, веду») – головнокомандувача військом давньогрецьких міст-держав.

У сучасній науковій інтерпретації категорія «стратегія» не зводиться до суто мілітарних аспектів людської діяльності, а застосовується у сферах бізнесу, менеджменту, енергетиці, біології, медицині, космосі та ін.

Разом із тим спостерігається нестача ґрунтовного теоретичного дослідження цього терміна у політичній науці, а також у сфері зовнішньої політики, що зумовлює актуальність запропонованого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень.** Фундаментальні роботи зі стратегії належать українському досліднику Г. Почепцову, праці якого присвячені, зокрема, стратегічному аналізу в політиці й управлінні. Стратегію й тактику в державному управлінні розглядає В. Тертичка. Стратегії прийняття політичних рішень, зокрема, в контексті аналізу політичної влади, аналізує Б. Кухта. Український учений П. Мироненко досліджує політичну стратегію й тактику в умовах нестабільності

суспільно-державного розвитку. А. Пойченко розглядає політичну стратегію й тактику в контексті технологій політичної діяльності. Водночас недостатньо представлені дослідження стратегій й тактик у зовнішній політиці держави. Вітчизняна наука пропонує досить обмежену кількість робіт, де висвітлено саме зовнішньополітичний аспект стратегічної діяльності, зокрема, статті Л. Літвіна та І. Вовканича.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є визначення сутності та значення стратегії в зовнішній політиці держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити основні та найбільш поширені визначення терміна «стратегія» (Таблиця 1):

Це дозволяє виокремити *три підходи до бачення стратегії*:

1. **Стратегія як абстрактна норма діяльності**, абстрагована за змістом, але звернена до процесів досягнення цілей. Поняття стратегії близьке до поняття стратегічного бачення і розуміється як уявлення про бажаний стан організації. Стратегія як абстрактно-нормативне вираження наряду досягнення нової абстрактної мети спільними зусиллями представників тієї чи іншої спільноти, перед якою виникла необхідність принципової зміни спрямованості наряду, зміни ціннісних та ідеальних систем або якісної корекції механізму. Таким чином, стратегія реалізується лише через конкретизацію абстракції, тобто стратегія безпосередньо не застосовується як норма. Вона є засобом організації конкретного унормування діяльності. Стратегія містить цільовий контекст і зміст способу досягнення мети, переходить від одного етапу до іншого, від досягнення однієї проміжної мети до іншої, аж до фінальної мети.

2. **Ототожнення стратегії і стратегічного плану дій.** Стратегія є комплексом цільових установок і узагальненою концеп-

Таблиця 1

Г. Мінцберг	стратегія як принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки; сукупність здійснюваних протягом певного періоду часу різних видів діяльності, які містять спостереження всередині і поза організацією за подіями і поступове пристосування до них
М. Портер	стратегія як створення – завдяки різноманітним діям – унікальної і цінної позиції
І. Ансофф	стратегія як набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй повсякденній діяльності
Б. Карлоф	стратегія як узагальнююча модель дій, що необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
А. Томпсон і А. Стрікланд	стратегія як комбінація із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби
К. Ендрюс	стратегія як система завдань, цілей або орієнтирів і планів щодо їхнього досягнення
І. Булеєв	стратегія як комплекс системних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування

цією, моделлю досягнення цілей, яка визначає основні напрями діяльності, пріоритети, критичні ресурси, необхідні нововведення в організації. Для реалізації стратегії розробляються певні плани і програми. Можливе зміщення акценту на програмний компонент (план дій), стратегія може стати мозаїкою слабкопов'язаних дій у різних напрямках. На думку А. Томпсона і А. Стрікленда, стратегію бажано розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби [15, с. 372].

Хороша стратегія є чіткою дорожньою картою, що складається з набору керівних принципів або правил, що визначають дії та заходи, які необхідно вжити (і не уникнути), а також те, що має бути пріоритизовано (і не пріоритизовано) для досягнення бажаних цілей [17].

**3. Стратегія як процес.** Під стратегічним управлінням розуміється процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує організація, громада, країна, а також пристосування до цих змін. Стратегічне управління характеризує не тільки основний шлях розвитку системи, а й дозволяє модифікувати його або за необхідності коригувати напрям, враховуючи зміни середовища.

Ширше тлумачення стратегії запропонував Г. Мінцберг, який її функціональну роль розподіляють за п'ятьма напрямками, так звані «П'ять П»: 1) план, керівництво, орієнтир або напрям розвитку сьогодення в майбутнє; 2) принципи поведінки або модель поведінки; 3) позиція (позиціонування); 4) перспектива (бачення); 5) прийом, маневр з метою перехитрити суперника [13, с.12].

Як пояснює американський міжнародник Джон Льюїс Джеддіс, «під стратегією розуміється процес, за допомогою якого цілі зв'язуються із засобами, наміри зі здібностями, завдання з ресурсами» [11, с. 28]. Думати чи діяти стратегічно означає спробувати вибудувати кореляцію між цілями і ресурсами, які є в розпорядженні осіб, які приймають рішення, через формулу ціни / виграшу, коли наявних ресурсів недостатньо для прямого досягнення мети і необхідно вибудувати цілу систему тактичних кроків для збільшення потенційних ресурсів. Тому сучасне уявлення про стратегію пов'язано з аналізом, оцінкою, плануванням, моделюванням і забезпеченням діяльності держави або корпорації. Зазвичай стратегія розробляється на тривалий період часу, рідко змінюється і формулюється в проєктах, програмах, практичних діях і законодавчих ініціативах, які зберігають загальну стратегічну канву.

Український дослідник В. Тертичка рекомендує розуміти стратегію як механізм державного управління. Стратегію можна визначити як цілісний взаємопов'язаний комплекс напрямів діяльності, цілей, засобів і методів їх досягнення, які встановлені на певний відрізок часу і переглядаються. Тертичка також зазначає, що стратегія висловлює цільовий контекст і зміст способу досягнення мети, переходить від одного етапу до іншого, від досягнення однієї проміжної мети до іншої, аж до фінальної мети – у «загальній формі» (абстрактно, а не конкретно). Це дає змогу враховувати умови, що виникають на шляху, і надавати нормативним уявленням про напрям, потрібну рухливість, гнучкість, конкретизацію, не порушуючи вимог загальних рамок [8, с. 45].

Інший український дослідник Г. Почепцов розглядає стратегію як структурування майбутнього [7, с. 5]. Водночас, як зазначає український дослідник В. Мироненко, політична стратегія виступає одним із чинників оптимізації функціонування системи державного управління, дозволяючи внести елементи визначеності щодо майбутнього перебігу внутрішньодержавних політичних процесів, надаючи достатній обсяг знань та альтернатив для того, щоб здійснювати керований вплив на політичні процеси, події та явища, забезпечуючи легітимізацію політико-владної діяльності як засіб подолання політичної нестабільності [5, с. 31].

Виходячи з наведеного, зовнішньополітичну стратегію слід розуміти як поєднання концептуальних засад і практичних дій держави, спрямованих на забезпечення національних інтересів. Тобто зовнішньополітична стратегія держави являє собою систему концептуальних підходів, що визначає життєво важливі національні інтереси держави та засоби їх забезпечення шляхом взаємодії з навколишнім світом. Стратегія спрямована на визначення пріоритетів, проте разом із тим дозволяє побачити не тільки мету, але й раціональні шляхи її досягнення, дозволяючи реалізовувати ключові інтереси в умовах відсутності тих чи інших ресурсів. Це зумовлено тим, що стратегія передбачає кореляцію між цілями і ресурсами, які є в розпорядженні осіб, які приймають рішення, через формулу ціни/виграшу, коли наявних ресурсів недостатньо для прямого досягнення мети і необхідно вибудувати цілу систему тактичних кроків для збільшення потенційних ресурсів. Тому сучасне уявлення про стратегію пов'язано з аналізом, оцінкою, плануванням, моделюванням і забезпеченням діяльності

держави. Зазвичай стратегія розробляється на тривалий період часу, рідко змінюється і формулюється в проєктах, програмах, практичних діях і законодавчих ініціативах, які зберігають загальну стратегічну канву.

Стратегія зовнішньої політики регулює застосування державними органами всіх засобів зовнішньої політики (дипломатичних, військових тощо), визначає ієрархію зовнішньополітичних цілей держави, а також виступає основою для розробки комплексних програм дій державних органів, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Зовнішньополітична стратегія втілюється не тільки всіма засобами зовнішньої політики (дипломатія, економічні зв'язки, розвідка, застосування військової сили, культурні впливи тощо), а й шляхом підтримки її внутрішньонаціональними заходами, що за певних обставин відіграють навіть більшу роль, ніж міжнародна діяльність.

Серед основних характеристик зовнішньополітичної стратегії можна назвати довгостроковість, глокалізм та композитність.

У класичному розумінні довгостроковість (довгострокова перспектива) визначається часовими проміжками, наприклад, 5-10 років і більше. Безумовно, що відбуваються кардинальні зміни у світовій політиці більшою мірою мають невідповідний характер. Вони продиктовані проявом множинності стратегічних факторів, що формують ті чи інші тренди різної тривалості, рівня та масштабу. Внаслідок цього зовнішньополітична стратегія повинна розроблятися з урахуванням існуючих макротрендів глобальної політики, враховуючи їхній ймовірний розвиток та наслідки.

Разом із тим, враховуючи мінливий і непередбачуваний характер сучасної системи міжнародних відносин, довгостроковість не має бути однозначною характеристикою зовнішньополітичної стратегії. Ефективність і «живучість» стратегії має забезпечити її пластичність та адаптивність під непередбачувані зміни стратегічного середовища. Незважаючи на обширний асортимент інструментів, доступних фахівцям у сфері стратегування, однозначно передбачити появу «чорних лебедів» та їх наслідки на світовий порядок часто неможливо. Це зумовлює необхідність формування зовнішньополітичної стратегії не тільки як проактивної, але й реактивної. Особливістю політичної стратегії за сучасних умов, надто у кризових ситуаціях, є те, що вона має бути спрямована саме на агресивне зовнішнє середовище, вміти адекватно реагувати на виклики та ризики глобаліза-

ції [5, с. 30]. М. Портер, зокрема, зазначає, що стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози [14, с. 154]. Таким чином, зовнішньополітична стратегія покликана сформулювати відповіді на потенційні виклики та загрози.

Глокалізм зовнішньополітичної стратегії держави передбачає поєднання глобальних і локальних інтересів та орієнтацій. Ця характеристика зумовлює композитність або багатокomпонентність зовнішньополітичної стратегії. Глокалізм охоплює великі та різні за характером регіональні макроструктури, а також різні міжрегіональні відносини та, крім того, внутрішню структуру кожної окремої регіональної освіти, включаючи держави різних типів, а також регіональні мікроструктури усередині цих держав.

Відтак зовнішньополітична стратегія дозволяє створити порядок із хаосу, що має на меті допомогти керівництву держави знайти стабільність в умовах крихкого та мінливого стратегічного середовища.

Значною мірою стратегія є кінцевим продуктом стратегічного мислення.

Стратегічне мислення – це інтелектуальна технологія або інструментарій, який дозволяє спроєктувати предметний образ майбутнього для обраного об'єкта (держави тощо). Стратегічне мислення є проєктуванням або концептуалізацією державної політики національної безпеки, що важливо, довгострокової, а відтак становить основу системи державного стратегічного планування. Стратегічне мислення повинно бути спрямоване на уявлення держави в майбутньому та дизайн генерального плану державного розвитку, який би забезпечував реалізацію національних інтересів, те, що називається «pathfinding» – пошук шляху. Результатами стратегічного мислення є візія (стратегічне бачення) та макроціль (end-state) зовнішньої політики, які відображають бажане майбутнє держави.

У комплексі з аналізом та оцінкою результатів стратегічних досліджень стає можливим конкретизувати стратегічні задачі зовнішньої політики, які є відповідями на питання як досягти макроцілі та реалізувати візію. Стратегічне мислення відображається на поведінці та впливає на формулювання національних інтересів, процеси прийняття рішень, постановки цілей і реагування на кризові ситуації. Тобто стратегічне мислення є основою системи державного стратегічного планування, завдяки якій держава вибудовує основні напрями політики національної безпеки.

У чистому вигляді планування є інтелектуальною діяльністю, оскільки включає

стратегічне мислення. Відтак стратегічне планування з одного боку розглядати як спосіб мислення про майбутнє, мислення про національні цілі та інтереси, мислення про навколишнє середовище, з яким, ймовірно, доведеться зіткнутися при досягненні цілей, і проєктування альтернативних середовищ, а також мислення про шляхи досягнення цілей – розробка стратегії, курс дій.

Стратегічне мислення є тим підґрунтям, на якому базується стратегічне планування. Саме стратегічне зовнішньополітичне планування є наріжним каменем національної безпеки. За допомогою різноманітних технологій, науково обґрунтованих методів аналізу та прогнозування стратегічне планування дає змогу визначити майбутню зовнішню політику держави з урахуванням потенційних викликів та загроз. Стратегічне зовнішньополітичне планування є інструментом, який значно підвищує ефективність зовнішньої політики, від якої значною мірою залежить національна безпека.

Стратегічне планування – процес аналітичної та синтетичної діяльності, під час якої визначаються довгострокові/середньострокові державні цілі та пріоритети (національна безпека, зовнішня політика тощо) одночасно

з механізмом їх реалізації. Стратегічне планування спрямоване на визначення можливого майбутнього, розробку варіантів і підготовку відповідей на можливі загрози та виклики.

Таким чином, метою зовнішньополітичного планування є створення зовнішньополітичної стратегії, яка виявляється результатом стратегічного мислення, підкріпленого стратегічними дослідженнями. Це доводить, що зовнішньополітична стратегія є кінцевим результатом процесу стратегічного зовнішньополітичного планування.

**Висновки.** Зовнішньополітична стратегія є комплексним довгостроковим планом досягнення цілей та забезпечення національних інтересів держави на міжнародній арені, що передбачає оптимальне використання наявних у держави ресурсів при волатильній системі міжнародних відносин. Значною мірою стратегія є результатом стратегічного мислення, яке є основою для процесу стратегічного планування. Стратегічне планування спрямоване на визначення можливого майбутнього, розробку варіантів і підготовку відповідей на можливі загрози та виклики. Відтак зовнішньополітична стратегія є продуктом зовнішньополітичного планування.

#### Література:

1. Булеєв І.П., Прокопенко Н.Д., Мельникова М.В. Стратегія підвищення ефективності функціонування виробництва : монографія. Донецьк : Національна академія наук України, Інститут економіки промисловості, 2004. 278 с.
2. Вовканич І.І. Формування зовнішньополітичної стратегії України в центральноевропейському геополітичному просторі. *Геополітика України: історія і сучасність: збірник наукових праць* / за ред. І.В. Артьомова. Ужгород : Ліра, 2009. № 1. С. 30–45.
3. Кухта Б.Л. Політична влада та її рішення. Львів : ЦПД, 2006. 240 с.
4. Літвін Л.А. Стратегія в зовнішній політиці та реалізації національних інтересів держави: сутність та значення. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія політичні науки*. 2018. № 3. С. 33–38.
5. Мироненко П.В. Методологічні основи політичної стратегії і тактики як системи засобів подолання політичної нестабільності. *Політичні інститути та процеси*. 2016. № 1. С. 29–33.
6. Пойченко А.М. Політика: теорія і технології діяльності. Київ : Інститут національних відносин і політології, 1996. 62 с.
7. Почепцов Г.Г. Стратегія як мистецтво і особливий вид аналітики. *Політичний менеджмент*. 2004. № 2. С. 3–27.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління. Київ : “К.І.С.”, 2017. 932 с.
9. Andrews, K. *The Concept of Corporate Strategy*. Richard D Irwin, 1987. 245 p.
10. Ansoff, I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
11. Gaddis, J.L. *On Grand Strategy*. Penguin Press, 2018. 384 p.
12. Karlöf B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Palgrave Macmillan, 1989. 180 p.
13. Mintzberg H. *The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy*. *California Management Review*. Vol. 30(1). 1987. P. 11–24.
14. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press. 1985. 592 p.
15. Thompson A., Strickland A. *Strategic Management*. Richard D Irwin, 1999. 1088 p.
16. Watkins, M.D. *Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why*. URL: <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what> (дата звернення: 12.07.2022).

### References:

1. Bulieiev I.P., Prokopenko N.D., Melnykova M.V. (2004). *Stratehiya povysheniya efektyvnosti funktsyonyrovaniya proyzvodstva [The strategy of increasing the efficiency of production functioning]*. Donetsk: NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti [in Russian].
2. Vovkanych I.I. (2009). Formuvannia zovnishnopolitychnoi stratehii ukrainy v tsentralnoievropeiskomu heopolitychnomu prostori [Formation of Ukraine's foreign policy strategy in the Central European geopolitical space]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist: zbirnyk naukovykh prats – Geopolitics of Ukraine: history and modernity: a collection of academic works* (pp. 30-45). – Uzhhorod: Lira [in Ukrainian].
3. Kukhta B.L. (2006). *Politychna vlada ta yii rishennia [Political authorities and their decisions]*. Lviv: TsPD [in Ukrainian].
4. Litvin L.A. (2018). Stratehiia v zovnishnii politytsi ta realizatsii natsionalnykh interesiv derzhavy: sutnist ta znachennia [Strategy in foreign policy and realization of national interests of the state: essence and significance]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa. Seriia politychni nauky – Bulletin of the Vasyl Stus Donetsk National University. Political science ser*, 3, 33-38. [in Ukrainian].
5. Myronenko P.V. (2016). Metodolohichni osnovy politychnoi stratehii i taktyky yak systemy zasobiv podolannia politychnoi nestabilnosti [Methodological foundations of political strategy and tactics as a system of means of overcoming political instability]. *Politychni instytuty ta protsesy – Political institutions and processes*, 1, 29-33. [in Ukrainian].
6. Poichenko A.M. (1996). *Polityka: teoriia i tekhnologii diialnosti [Politics: theory and technologies of activity]*. – K.: Instytut natsionalnykh vidnosyn i politolohii. [in Ukrainian].
7. Pocheptsov H.H. (2004). Stratehiia yak mystetstvo i osoblyvyi vyd analityky [Strategy as an art and a special kind of analytics]. *Politychnyi menedzhment – Political management*, 2, 3-27. [in Ukrainian].
8. Tertychka V.V (2017). *Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]*. Kyiv: “K.I.S.” [in Ukrainian].
9. Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Richard D Irwin [in English].
10. Ansoff, I. (2007). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan [in English].
11. Gaddis, J.L. (2018). *On Grand Strategy*. Penguin Press [in English].
12. Karlöf, B. (1989). *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Palgrave Macmillan [in English].
13. Mintzberg H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, Vol. 30 (1), 11-24 [in English].
14. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press [in English].
15. Thompson A., Strickland A. (1999). *Strategic Management*. Richard D Irwin [in English].
16. Watkins, M.D. (2007). Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why, URL: <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what> [in English].