

Соціальна і гуманітарна політика

УДК 37.07.005.31

Тілікіна Наталія Валеріївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри соціальної роботи та реабілітації

Національний університет біоресурсів та природокористування України

Tylikina Natalia

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Social Work and Rehabilitation

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: 0000-0002-5755-5301

**СТРАТЕГІЧНА ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ
ЕФЕКТИВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ І МОЛОДІЖНОЇ
РОБОТИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ І РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**STRATEGIC INFORMATION AS THE BASIS FOR BUILDING AN
EFFICIENT YOUTH POLICY AND WORK WITH YOUTH ON THE
NATIONAL AND REGIONAL LEVELS DURING MARTIAL LAW**

Анотація. У статті визначено сутність стратегічної інформації у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи на національному і регіональному рівнях в умовах воєнного стану та після воєнного відновлення. Зазначено, що стратегічна інформація є ключовим інструментом для розробки та впровадження політик, спрямованих на задоволення потреб молоді та відповідь на їхні виклики та можливості, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Зроблено порівняння понять «стратегічна інформація» і стратегічне планування», визначено, що стратегічна інформація є обов'язковою складовою

стратегічного планування, вона служить основою для стратегічного планування, тоді як стратегічне планування може впливати на потреби у стратегічній інформації.

Визначено складові стратегічної інформації (соціально-демографічні характеристики, соціально-економічне становище, доступність і якість освіти, стан здоров'я, громадянська участь, безпека молоді та інші), основні інформаційні продукти (статистичні дані, дані соціологічних досліджень, спеціальні звіти, моніторинг і оцінка), джерела стратегічної інформації у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи на національному і регіональному рівнях (органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, місцеві та національні неурядові організації, молодіжні ради, молодь та інші) та характеристики різних інформаційних систем. Автор аналізує методи збору та аналізу стратегічної інформації, такі як опитування, фокус-групи, аналіз статистичних даних та експертні оцінки, аналітичні методи, портфельний аналіз тощо.

У статті детально розглядаються принципи використання стратегічної інформації для визначення потреб молоді, а також розробки та впровадження програм та заходів, спрямованих на підтримку молоді в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Висновки статті підкреслюють важливість стратегічної інформації для успішності реалізації політик, програм і заходів у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи, а також наголошують на необхідності системного підходу до її збору, аналізу та використання.

Ключові слова: стратегічна інформація, стратегічне планування, молодіжна політика, джерела стратегічної інформації у молодіжній сфері, інформаційний продукт.

Summary. In the article it has been defined the concept of strategic information in the sphere of the youth policy and work with youth on the national

and regional levels during martial law and post-war reconstruction. It has been noted that the strategic information is a key tool for development and implementation of policies, aimed at satisfaction of youth needs, as well as a response to their challenges and opportunities, especially during martial law and post-war reconstruction. The concepts of “strategic information” and “strategic planning” have been compared; it has also been identified that the strategic information is an essential part and the basis of strategic planning whereas the strategic planning can influence the need in the strategic information.

Components of the strategic information have been defined (socio-demographic characteristics, socio-economic status, accessibility and quality of education, health conditions, civil involvement, youth safety etc.) as well as major information products (statistical data, data of sociological studies, specific reports, monitoring and assessment), sources of the strategic information in the sphere of the youth policy on the national and regional levels (executive authorities, local authorities, local and national NGOs, youth councils, youth etc.), parameters of different information systems. The author studies methods of collection and analysis of the strategic information, such as questionnaires, focus groups, statistical data analysis and expert evaluations, analytical methods, portfolio analysis etc.

In the article there have thoroughly been studied application principles of the strategic information for identification of the youth needs as well as for development and implementation of programs and actions, aimed at providing support to youth during martial law and post-war reconstruction. The conclusions of the article underline the importance of the strategic information for successful implementation of the policies, programs and actions in the sphere of youth policy and work with youth as well as emphasize the necessity of a systemic approach towards its collection, analysis and usage.

Key words: *strategic information, strategic planning, youth policy, sources of the strategic information in the youth sphere, information product.*

Постановка проблеми. Дуже важливо у рамках реалізації заходів і програм у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи враховувати інформаційні продукти, які періодично розробляються різними зацікавленими сторонами у цій сфері. Розробка інформаційних продуктів, зокрема періодичних та річних звітів, аналітичних звітів за результатами соціологічних досліджень, аналіз даних державної та відомчої статистики тощо передбачає їх використання як стратегічної інформації для планування подальших кроків та моніторингу й оцінки їх виконання у певних сферах.

Нажаль в умовах воєнного стану доступ до публічної інформації є обмеженим: збір певної статистичної інформації не відбувається, оприлюднення деяких даних офіційної статистики обмежене, частина території України є окупованою. Крім того, повномасштабне російське вторгнення на територію України, яке відбулося 24 лютого 2022 року, спричинило значні зміни як в геополітичній ситуації в країні, так і погіршили соціально-психологічне та соціально-економічне становище населення, а особливо молоді, призвели до вимушеної міграції населення в межах країни і закордон. У цих умовах дуже гостро постає питання щодо інформації, яка забезпечить ефективне планування заходів і програм, спрямованих на поліпшення становища молоді, на її підтримку і розвиток, забезпечення найважливіших потреб молоді.

Успішність використання стратегічної інформації як на національному, так й на регіональному рівнях, залежить від рівня прихильності усіх виконавців та зацікавлених сторін до створення якісних інформаційних продуктів, обміну та подальшого їх використання у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи. Ці основні інформаційні продукти будуть використовуватися органами влади, спеціалістами, які реалізують заходи і програми у молодіжній сфері, спеціалістами, які здійснюють МіО у цій сфері, координаційними радами, молодіжними центрами/просторами, радниками з питань молоді, громадськими

організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Тому дуже важливо розуміти джерела стратегічної інформації, її роль у формуванні і реалізації молодіжної політики, види і типи інформаційних продуктів та суб'єктів і характеристики такої інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах воєнного стану саме інформаційне забезпечення стратегічного управління є «слабким місцем» у багатьох сферах державного управління, а особливо у питаннях, які стосуються соціально-психологічного та соціально-економічного становища молоді.

Питаннями формування та реалізації молодіжної політики на національному і регіональному рівнях займалися: Є. Бородін, В. Головенько, М. Головатий, І. Пеша та інші [12; 19]. Питаннями вивчення міжнародного досвіду реалізації молодіжної політики займаються українські вчені: О. Безпалько, Т. Донченко, Н. Лук'янова та інші [14; 19]. Результати дослідження підтверджують, що подальший розвиток молодіжної політики має спиратися на вже наявний досвід та на впровадження нових концептуальних підходів з врахуванням стратегічного планування і використання стратегічної інформації при плануванні заходів у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи. Проте у працях науковців, які займалися вивченням питань молодіжної політики не приділялася увага застосуванню стратегічної інформації та стратегічному плануванню у молодіжній сфері.

Натомість розвитку сучасної концепції стратегічного управління присвячені наукові праці багатьох відомих зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері економіки, управління та стратегічного планування. Особливо варто виділити декілька відомих науковців, які займалися цим питанням:

- М. Портер, відомий американський економіст та професор Гарвардської бізнес-школи, розглядає стратегічні аспекти конкуренції та роль інформації у стратегічному плануванні [6];

- І. К. Адізес вивчав вплив стратегічної інформації на етапах розвитку організацій та їх стратегічні зміни [9];
- Томас Д. Девенпорт, американський науковець та консультант в області управління, проводить дослідження у сфері аналітики даних, включаючи стратегічний аналіз інформації в організаціях [13].

Також, варто виділити наукові праці закордонних вчених У. Кінга та Д. Кліланда [8] та сучасних вітчизняних науковців Т.В. Білоус [11], С.П. Кулицького [15], І.С. Литвина [16], В.О. Новака [17], М.Г. Твердохліба [23].

Питанням стратегічного управління та інформаційної складової управлінських рішень приділяли увагу В. Пархоменко [18], О. Попроцькій [20], А. І. Семенченко [22] та інші. Спроби поєднання стратегічного аналізу з динамікою процесу спостережень, що забезпечується моніторингом, можна зустріти в працях зарубіжних та вітчизняних теоретиків управління К.І. Радченко [21], Н. Алдріч [1], Дж. Калбраф [3], В. Ділл [5], Л. Болгеус [2] та інші.

Ці науковці та інші досліджували різні аспекти стратегічної інформації, враховуючи її роль у формуванні стратегій, конкурентоспроможності організацій та розвитку економіки.

О. Попроцькій та А. Усата наголошують, що для стратегічного плану використовується інформація, яка є індикатором стану організації на момент планування, а також стратегічним ресурсом у процесі реалізації стратегії. Аналіз стратегічної інформації, особливо на етапі планування, здійснюється на основі збору та дослідження інформації стосовно поточної ситуації, що надалі буде основою для ухвалення стратегічних рішень як на рівні держави, так і на рівні організації [20].

Також, О. Попроцькій та А. Усата зазначають, що стратегічний інформаційний моніторинг «здійснюється з метою виявлення тенденцій розвитку ситуації під час реалізації стратегії, передбачення результатів окремих тактичних заходів, формування нових уявлень, відслідковування та

фіксації результатів стратегічних ініціатив і реакцій середовища на них». Об'єктами стратегічного інформаційного моніторингу можуть бути статистичні дані, адміністративні дані, які стосуються об'єкта стратегії, дослідження змін ставлення цільової аудиторії на проведені заходи, динаміку фінансових і ресурсних затрат, аналіз потенційних загроз, можливостей тощо [20].

В. Пархоменко вважає, що одним із важливих компонентів стратегічного управління територією є прогнозування наслідків виконання ухвалених управлінських рішень та їх оптимізація. Науковець для аналізу інформації щодо діяльності органів місцевого самоврядування пропонує використовувати економіко-математичні методи з розрахунком обсягів коштів місцевого бюджету [18].

А. Семенченко вивчав теоретико-методологічні засади стратегічного планування, розробив механізми інформаційно-аналітичного забезпечення такого планування та запропонував системи стратегічних документів і методичний підхід до її розроблення [20].

Значний вклад у формування стратегічної інформації та стратегічного планування програм зроблено у сфері громадського здоров'я Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ, англ. World Health Organization (WHO) та Міжнародним благодійним фондом «Альянс громадського здоров'я» в Україні [4; 7].

Натомість, визначення стратегічної інформації та її роль у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи в Україні відсутні, тому виникає необхідність у розробці та опрацюванні механізмів визначення і формування стратегічної інформації у молодіжній сфері в умовах воєнного стану.

Мета статті полягає у розгляді важливості стратегічної інформації для розвитку молодіжної політики та роботи в умовах воєнного конфлікту та післявоєнного відновлення, вивченні її ролі у забезпеченні належної

підтримки молоді та визначенні методів її збору, аналізу та використання для формування та реалізації ефективних програм та політик.

Наукова новизна статті полягає у тому, що вперше розглянуто роль стратегічної інформації у формування та реалізації молодіжної політики і молодіжної роботи в умовах воєнного стану, а також у визначенні викликів, що виникають під час війни у громадських молодіжних організаціях та урядових структурах, та пошук шляхів, які можуть бути забезпечені за допомогою стратегічної інформації низкою заходів у сфері молодіжної політики.

Методи дослідження. При написанні статті використано: аналітичний метод – для збирання, оброблення й систематизації наукової інформації, вивчення вітчизняного досвіду; методи наукового абстрагування, спостереження, синтезу та аналізу – при вторинному і первинному аналізі результатів соціологічних досліджень.

Виклад основного матеріалу. У сфері молодіжної політики та молодіжної роботи в умовах воєнного стану стратегічна інформація набуває особливої важливості, оскільки необхідно розробляти та реалізовувати ефективні стратегії для забезпечення благополуччя, розвитку та безпеки молоді в умовах збройного конфлікту.

Стратегічна інформація – це ключова інформація, яка визначає стратегічне положення чи перевагу під час реалізації заходів, в політиці та країні в цілому. Стратегічна інформація включає в себе інформацію про плани, цілі, ресурси, потенційних стейкхолдерів і стратегії, які допомагають приймаючим рішення досягати довгострокових цілей.

Різні науковці визначають стратегічну інформацію з різної точки зору, але основні елементи, які часто враховуються, включають важливість та вплив інформації на стратегічне планування та ухвалення рішень. Загалом стратегічна інформація допомагає приймаючим рішення адаптуватися до змін в середовищі, розробляти програми і заходи відповідно до цілей і

завдань програм, здійснювати планування моніторингу і оцінки, досягати ефективності реалізації політики і виконання програм, виявити розрив між запланованими і досягнутими результатами, дослідити зміни, які спостерігаються в молодіжному середовищі, та чинники, що їх спричинили.

Переважно термін «стратегічна інформація» використовується при стратегічному плануванні та включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію та здійснення діяльності у рамках реалізації програм і заходів. Ця інформація допомагає приймаючим рішення визначити мету та цілі, вибрати стратегічний напрямок розвитку, а також приймати обґрунтовані рішення для досягнення мети і завдань та задля забезпечення успішної реалізації стратегії. Стратегічна інформація може включати в себе аналіз тенденцій в середовищі, яке вивчається, оцінку власних ресурсів та можливостей, оцінку ризиків та визначення стратегічних переваг. Вона є ключовою для формулювання ефективної стратегії, яка відповідає потребам та цілям програм і заходів [25].

Важливим аргументом при формуванні інформаційної бази стратегічного управління є розуміння різниці між накопиченням даних і інформації. У працях У. Кінгом та Д. Кліландом зазначено, що «дані» – це аналітично необроблені масиви показників, тоді як «інформація» – це дані, які аналітично оброблені для використання в конкретних цілях [8].

Отже, дані – це будь-які статистичні, адміністративні та соціологічні масиви, які будуть використовуватися для отримання стратегічної інформації з метою планування заходів і програм у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи, а інформація – результат аналізу цих даних задля формування і розробки програм і заходів у молодіжній сфері.

Стратегічна інформація та стратегічне планування є взаємопов'язаними концепціями, які спільно використовуються в організаційному управлінні та розвитку. Стратегічна інформація є

обов'язковою складовою стратегічного планування, тому варто розглянути кожне з цих понять і їхні взаємозв'язки (див. табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння понять «стратегічна інформація» та «стратегічне планування»

	Стратегічна інформація	Стратегічне планування
Визначення	набір даних, які допомагають організації аналізувати своє середовище, внутрішні ресурси, конкурентне положення та інші фактори для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень	це процес розробки стратегічних цілей та заходів, спрямованих на досягнення цих цілей, на основі аналізу стратегічної інформації
Сутність	Включає збір та обробку інформації для розуміння тенденцій, потенційних загроз, можливостей та внутрішніх сильних та слабких сторін організації	Охоплює формулювання місії, визначення цілей, обрання стратегій та розробку планів дій для досягнення успіху в майбутньому
Джерела	Залучає дані з економічних, соціальних, технологічних, політичних та інших сфер	Використовує стратегічну інформацію як основу для прийняття рішень та розробки стратегічних планів
Мета	Надає підставу для розробки стратегій та визначення кращих можливостей для досягнення організаційних цілей	Реалізація стратегічних планів задля досягнення довгострокового успіху та підтримки конкурентних переваг

Джерело: складено автором

Визначаючи взаємозв'язок стратегічної інформації та стратегічного планування варто зазначити, що стратегічна інформація служить основою для стратегічного планування. При зборі, аналізі та інтерпретації стратегічної інформації у сфері молодіжної політики можна ідентифікувати ключові вектори розвитку, визначити сильні та слабкі сторони, оцінити можливості та загрози. Ця інформація використовується для створення стратегічного плану, що включає в себе конкретні кроки та дії для досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування, в свою чергу, може впливати на потреби у стратегічній інформації. Під час впровадження стратегій, програм і заходів, усі суб'єкти молодіжної політики можуть визначити нові вимоги до інформації, необхідної для визначення

ефективності заходів та коригування програм і стратегій відповідно до змін в молодіжному середовищі. Отже, ці два аспекти взаємодіють та взаємопоеднуються для того, щоб усі зацікавлені сторони могли ефективно реагувати на зміни в своєму оточенні та досягати довгострокового результату.

Як раніше зазначалося, значний вклад у формування стратегічної інформації та стратегічного планування програм зроблено у сфері громадського здоров'я. У документах Міжнародного навчального та освітнього центру охорони здоров'я (I-TECH) визначено, що стратегічна інформація – «це високоякісні надійні докази та дані, які були ефективно зібрані та використані для покращення всіх рівнів програм охорони здоров'я та, зрештою, догляду за пацієнтами» [7]. Відповідно до «Консолідованих стратегічних інформаційних рекомендацій щодо ВІЛ у сфері охорони здоров'я», розроблених Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ, англ. World Health Organization (WHO), стратегічна інформація визначається, як «інформація, зібрана для того, щоб інформувати політику та програмні рішення» [4].

Отже, **стратегічна інформація** – це організована сукупність баз стратегічних даних, які сформовані відповідно до цілей прийняття рішень за певним напрямом, пройшли аналітичну обробку і підготовлені до багаторазового використання в процесі стратегічного управління у відповідній сфері.

Також в науковій літературі можна зустріти такий термін, як «база стратегічних даних». База стратегічних даних (БСД) – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства, яка використовується для оцінки поточного становища, визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень [25].

До речі варто пам'ятати, що стратегічна інформація має бути «своєчасною та актуальною, достовірною, безпомилковою, необхідною, достатньою, повною, надійною, зручною, об'єктивною, точною, цінною, зрозумілою і стислою» [10]. Без формування стратегічної інформації за певними рівнями і стадіями процесу стратегічного управління неможливо розробити якісну стратегію і в наступному її ефективно реалізовувати.

Стратегічна інформація у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи – це така інформація, на основі якої можна:

- дізнатися, над якою або якими проблемами і потребами молоді потрібно насамперед працювати;
- визначити, що робити, щоб покращити становище молоді та запобігти негативним явищам у молодіжному середовищі (наприклад, як зменшити поширеність куріння, підвищити рівень громадянської активності тощо);
- визначити цілі та завдання, які потрібно досягти для забезпечення ефективної реалізації програм і заходів у молодіжній сфері;
- зрозуміти, які ресурси вкладати, щоб вони принесли найбільший результат;
- перевірити, чи будуть досягнуті поставлені цілі та вчасно знайти шляхи вирішення проблем під час реалізації молодіжної політики;
- ухвалити економічно обґрунтовані та ефективні рішення.

Стратегічна інформація є ключовим елементом формування ефективної молодіжної політики та молодіжної роботи на національному рівні. Це включає збір, аналіз та використання інформації для визначення пріоритетів, розробки стратегій та прийняття рішень, спрямованих на підтримку та розвиток молоді.

Стратегічну інформацію можна поділити на:

- *первинну* – це щойно отримані дані для розв'язання конкретної досліджуваної проблеми. Її застосовують, коли аналіз вторинних даних не

забезпечує необхідною інформацією аналітиків та приймаючих рішення. До її переваг відносять відповідність з цілями досліджуваного завдання; методологію збору даних контролює замовник; усі результати доступні, на відміну від вторинної; єдиний спосіб отримати необхідні відомості;

- *вторинну* – це дані, зібрані раніше з іншою метою, яка пов'язана з досліджуваними проблемами або тематикою. До її переваг відносять: низька вартість; швидкість отримання; джерела інформації можуть містити дані, які не можливо отримати самостійно; достовірність, яка досягається опрацюванням незалежних джерел.

Складовими стратегічної інформації у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення можна визначити:

- соціально-демографічні характеристики молоді, зокрема тих, хто може потрапити під вплив війни (вік, розподіл за статтю, етнічна структура молоді, міграційні тенденції тощо);
- соціально-економічне становище молоді в умовах воєнного стану (рівень освіти, зайнятість, безробіття та рівень матеріального становища молоді);
- доступність та якість освітніх послуг для молоді;
- використання альтернативних методів навчання в умовах воєнного стану;
- моніторинг стану здоров'я молоді в умовах воєнного стану (доступ до медичних послуг, психологічний стан тощо);
- громадянська участь та активність (рівень участі молоді в громадських ініціативах та волонтерській діяльності, взаємодія з громадськими та політичними структурами);
- безпека молоді та участь в заходах з забезпечення безпеки;

- аналіз можливостей для розвитку та самореалізації молоді (створення умов для розвитку особистісних та професійних навичок, підтримка творчості та інновацій в умовах кризи);
- технологічний прогрес (використання інформаційних технологій молоддю, доступність інтернету та інших інформаційних ресурсів);
- міжнародна співпраця та міжнародні обміни.

Збираючи та аналізуючи цю інформацію, органи влади та організації можуть ефективно формулювати та реалізовувати стратегії і програми, спрямовані на поліпшення якості життя молоді, їхньої участі в суспільстві та підготовки до майбутнього. Такий підхід дозволяє адаптувати політику та програми до реальних потреб молоді та умов, які забезпечуються для розвитку молоді.

Основними інформаційними продуктами на національному і регіональному рівнях можна визначити [19]:

1. *Статистичні дані* про становище молоді в Україні є офіційним джерелом інформації. Однак сучасна статистика України має певні недоліки. В умовах воєнного стану збір і оприлюднення деяких статистичних обмежень або взагалі відсутній.

2. *Всеукраїнські соціологічні дослідження «Молодь України»* – вивчення думки молоді, яка є основним інструментом для формування молодіжної політики, а знання, отримані від експертів у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи, сприяють розробці обґрунтованої (доказової) політики. Нажаль з початку повномасштабного російського вторгнення на територію України фінансування проведення соціологічного дослідження «Молодь України» призупинено.

3. *Щорічна державна доповідь про становище молоді в Україні (за підсумками року)* готується з метою забезпечення центральних та місцевих органів виконавчої влади, громадськості України об'єктивною систематизованою аналітичною інформацією про становище молоді та

тенденції його змін під час здійснюваних соціально-економічних перетворень, і містить відомості про заходи, що вживають на національному та регіональному рівнях, спрямовані на підтримку та розвиток молодіжних ініціатив, вирішення нагальних молодіжних питань і забезпечення гідних умов життя та розвитку молоді в Україні.

4. *Оцінка ефективності державних програм, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів*, зокрема, Державної цільової соціальної програми «Молодь України», Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року. Це дозволяє оцінити не лише реалізацію програм та їх результати, а й наслідки їх реалізації, опосередкований вплив на молодіжну аудиторію відповідно до пріоритетних завдань реалізації Програм. Проведення проміжної оцінки реалізації Програм дозволяє виявити відповідність отриманих результатів цілям, встановленим на етапі планування; проаналізувати кількісні та якісні показники реалізації Програм; з'ясувати чи забезпечують заходи, що реалізуються у межах Програм, досягнення запланованих цілей і завдань.

5. *Оцінювання реалізації регіональних програм у молодіжній сфері та сфері національно-патріотичного виховання*. Цільові регіональні та місцеві програми є важливим інструментом впровадження державної молодіжної політики та узгодження діяльності різних суб'єктів впливу у молодіжній сфері [24]. На виконання молодіжних програм органи місцевої влади та місцевого самоврядування впроваджують молодіжні заходи, які сприяють залученню молоді до реформаторських процесів у різних галузях суспільного життя. Регіональні та місцеві молодіжні програми забезпечують інтеграцію завдань та заходів державної молодіжної політики з іншими галузевими політиками за різними напрямками регіонального розвитку. Оцінювання регіональних програм передбачає вивчення становища молоді регіону, безпосередню оцінку рівня досягнення завдань програми, а також оцінювання ефективності програми зацікавленими

сторонами: спеціалістами, які реалізують регіональну молодіжну політику, та молоддю.

6. *Моніторинг і оцінка реалізації заходів у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи*, а також у сфері впровадження української національної і громадянської ідентичності. Моніторинг і оцінка проєктів та заходів у молодіжній сфері і сфері національно патріотичного виховання є важливою складовою формування молодіжної політики, оскільки забезпечує цілеспрямованість та ефективність діяльності усіх суб'єктів молодіжної роботи на національному, регіональному рівнях та рівні об'єднаних територіальних громад. Моніторинг і оцінка дозволяє керівникам проєктів та управлінцям оцінити як заходи/проєкти розвиваються у процесі (моніторинг), дослідити ефективність їх виконання, виявити неузгодженість між запланованими і досягнутими результатами (оцінка), виявити зміни у молодіжному середовищі та чинники, що їх спричинили (оцінка впливу).

7. *Спеціальні звіти про результати досліджень та оцінок*, які реалізуються за кошти міжнародних організацій, місцевого та інших бюджетів. Спеціальні звіти про результати досліджень та оцінок є важливою стратегічною інформацією для усіх зацікавлених сторін, яка дає змогу отримати комплексну оцінку становища молоді з метою забезпечення раціонального планування та впровадження заходів серед молоді.

8. *Результати громадських обговорень* (залучення молоді до громадських консультацій, форумів, рад, круглих столів тощо) щодо питань молодіжної політики і молодіжної роботи. Такі результати відображають потреби і проблеми молоді; дозволяють збирати думки, погляди та потреби молоді; дають можливість зрозуміти пріоритети, проблеми та очікування щодо молодіжної політики з врахуванням думки молоді; підвищують рівень довіри та легітимності таких рішень серед молоді і громадськості. Результати громадських обговорень щодо питань молодіжної політики

можна розглядати як важливий джерело стратегічної інформації для формування ефективної молодіжної політики, орієнтованої на реальні потреби та очікування молоді.

Стратегічна інформація виступає базовою основою для моніторингу і оцінки (далі – МіО), тоді як МіО – інструментом ефективного управління та необхідним елементом успішного стратегічного планування. Моніторинг становища молоді та моніторинг та оцінка реалізації заходів у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи забезпечують необхідною інформаційною базою для аналізу ситуації, формування адекватних цілей, розробки пріоритетів, визначення показників і циклічного процесу у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи.

У сфері молодіжної політики та молодіжної роботи в умовах воєнного стану, збір та аналіз стратегічної інформації вимагає використання різноманітних джерел та інформаційних систем. Серед основних *джерел* стратегічної інформації можна виділити:

- уряд та державні органи влади (міністерства, відомства, департаменти тощо);
- органи місцевого самоврядування;
- місцеві та національні неурядові організації, які реалізують молодіжну політику та молодіжну роботу;
- міжнародні організації та фонди, які підтримують проекти у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи;
- молодіжні ради, групи;
- молодь;
- науковці, представники наукових установ та організацій;
- молодіжні працівники та спеціалісти, які працюють з молоддю.

Використання цих джерел та інформаційних систем у сфері молодіжної політики в умовах воєнного стану допомагає вирізняти

пріоритети, розробляти ефективні стратегії та вживати заходів для підтримки молоді в умовах складного соціального та економічного середовища (див. табл. 2).

Таблиця 2

Джерела стратегічної інформації у сфері молодіжної політики

Середовище	Об'єкт	Характеристики	Роль
Зовнішнє	Органи законодавчої влади	Законодавство, підзаконні акти, інструкції та рекомендації	Встановлення нормативних рамок та створення правової бази для забезпечення стратегічної інформації з метою розвитку ефективних стратегій та програм у сфері молодіжної політики та роботи
	Органи виконавчої влади	Офіційні звіти, документи та статистичні дані від відповідальних державних органів. Розробка і впровадження стратегій і програм. Збір та аналіз даних МіО	Забезпечення стратегічною інформацією через реалізацію політик, програм і проєктів, а також здійснення моніторингу та оцінки ситуації у відповідних сферах
	Місцеві органи влади, органи місцевого самоврядування	Офіційні звіти, документи та статистика від відповідальних державних органів на місцевому рівні. Збір та аналіз даних на місцевому рівні. Розробка і реалізація місцевих програм і проєктів. Взаємодія з громадськістю і громадськими організаціями. МіО місцевих програм і проєктів	Сприяння розвитку молоді та створенню сприятливих умов для їхнього самореалізації та розвитку
	Громадські організації та об'єднання	Звіти, аналітика та допомога. Взаємодія з органами влади. МіО проєктів і заходів	Надання загальної інформації про соціально-економічний стан молоді та вплив війни на їхнє життя, про реалізацію і вплив проєктів і заходів
	Міжнародні організації та фонди	Звіти, аналітика та допомога від міжнародних організацій (наприклад, Представництво ООН в Україні, Європейська рада)	Надання оцінки про ситуації і становище молоді, рекомендації для поліпшення їхнього становища, фінансування проєктів і заходів

Середовище	Об'єкт	Характеристики	Роль
	Молодіжні та дитячі громадські організації та об'єднання	Аналітичні звіти, дослідження та відгуки. Творчі, фінансові та підсумкові звіти заходів/проектів Програми	Забезпечують контекстну інформацію та освітній аспект, взяті з позиції самої молоді
	Наукові установи та дослідники	Аналітика та дослідження вчених, експертів у сфері молодіжної політики	Комплексне розуміння проблем та можливостей, а також конкретні рекомендації у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи
Внутрішнє	Всеукраїнський молодіжний центр	Власні дослідження, звіти, відгуки, аналіз статистичних даних, МіО	Забезпечення доступу до стратегічної інформації та вплив на формування ефективної молодіжної політики на національному рівні
	Молодіжні центри та простори	Власні дослідження, звіти, відгуки, аналіз статистичних даних, МіО, розробка стратегій і програм	Забезпечення доступу до об'єктивної та обґрунтованої стратегічної інформації, необхідної для розробки та впровадження ефективної молодіжної політики на регіональному і національному рівнях
Проміжне	Молодь	Молодь є джерелом стратегічної інформації у формуванні політики та програм, спрямованих на підтримку та розвиток молоді. Думки, досвід, експертність, відгуки, оцінки	Формування стратегічної інформації через власний унікальний досвід, потреби, погляди та участь у різних аспектах суспільного життя
	Партнери (роботодавці, надавачі соціальних послуг, заклади освіти)	Участь в обговореннях, партнерство у розробці та впровадженні проектів, надання експертної думки, дослідження, відгуки, МіО	Сприяють більш об'єктивному та збалансованому розгляду потреб та інтересів молоді

Джерело: складено автором

Стратегічну інформацію можна представити залежно від *типів інформаційних систем* (див. табл. 3). Відомості, наведені у таблиці, дозволяють краще розуміти, які інструменти можуть бути використані для збору, аналізу та взаємодії з інформацією про молодь. Використання цих систем може допомогти у формуванні ефективної молодіжної політики,

орієнтованої на потреби та особливості молодого покоління в умовах воєнного конфлікту.

Таблиця 3

Характеристики інформаційних систем у сфері молодіжної політики

Типи	Характеристики	Роль
Системи статистичних та адміністративних даних	Інформаційні системи для збору, відстеження та звітності про різні аспекти життя молоді в умовах воєнного стану. Ці системи використовують дані та аналітику для ідентифікації трендів, потреб та проблем, які стосуються молоді	Забезпечують регулярні оновлення та дозволяють відстежувати динаміку, розробляти та вдосконалювати молодіжну політику
Електронні бази даних молодіжних організацій	Ці системи містять інформацію про різноманітні молодіжні організації, їхні діяльність, проекти та програми, які можуть бути корисними для формування молодіжної політики	Забезпечують зручний доступ до важливої інформації та можливість її подальшого аналізу
Системи моніторингу та оцінки програм для молоді	Ці системи дозволяють відстежувати ефективність та результативність програм та ініціатив для молоді та здійснювати оцінку їхнього впливу на молодь та суспільство в цілому	Забезпечують збір даних про реалізацію різних програм для молоді, включаючи їхні цілі, завдання, ресурси, учасників та результати; допомагають виявити ключові проблеми та виклики, з якими зіштовхується молодь, а також визначити її потреби у різних сферах, таких як освіта, працевлаштування, здоров'я, соціальна підтримка тощо.
Системи онлайн-взаємодії (платформи, форуми, панелі онлайн-опитувань)	Ці системи надають можливість молоді висловлювати свої думки, ідеї та пропозиції щодо різних аспектів молодіжної політики через онлайн-форуми, опитування та громадські консультації	Сприяють активній участі та отриманню відгуків від прямих учасників
Системи онлайн-ресурсів для молоді	Ці системи надають доступ до різноманітних онлайн-ресурсів, таких як навчальні	Можуть бути корисними для саморозвитку та самоосвіти молоді

	матеріали, поради, інформаційні бюлетені	
Системи геопросторового аналізу	Використання географічної інформації для аналізу територій та ідентифікації особливостей ситуації в окремих регіонах. Просторова статистика отримується передовсім за результатами спостережень, а не експериментальних даних	Надають можливість розуміти розподіл ресурсів та потреб в різних регіонах

Джерело: складено автором

Це лише деякі приклади інформаційних систем, які використовуються в сфері молодіжної політики і молодіжної роботи для збору, аналізу та використання даних, що стосуються молоді (див. табл. 3).

Можна виділити декілька основних **методів збору та аналізу стратегічної інформації**, які включають різноманітні підходи та інструменти, що допомагають зрозуміти ситуацію, виявити ключові тенденції та розробити ефективні стратегії у сфері молодіжної політики, а саме:

- кількісні методи – опитування та анкетування серед молоді. Це може допомогти зібрати важливі дані про їхні потреби, погляди та пріоритети. Це може бути здійснене як у форматі онлайн-опитувань, так і методом «face-to-face»;
- якісні методи (глибинні інтерв'ю, фокус-групи тощо). Це допоможе отримати більш глибоке розуміння їхніх думок, почуттів та думок щодо конкретних питань молодіжної політики;
- аналіз статистичних даних, таких як соціально-демографічна характеристика, дані щодо освіти, зайнятості та інших показників, може допомогти виявити ключові тенденції та проблеми серед молоді;
- експертні оцінки. Залучення експертів у сфері молодіжної політики для отримання їхніх думок, оцінок та рекомендацій може

допомогти при аналізі стратегічної інформації та розробці ефективних стратегій;

- аналіз відкритої інформації або моніторинг соціальних медіа дає змогу слідкувати за обговореннями та думками молоді у соціальних мережах та різних засобах масової інформації може надати цінну інформацію про їхні погляди, інтереси та реакції на різні події та ініціативи;
- аналітичні методи, наприклад, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз тощо. Застосування цих методів дадуть змогу визначити різні фактори, які можуть впливати на стратегічне планування та рішення у молодіжній сфері;
- портфельний аналіз (аналіз проєктів, заходів, програм). Цей метод може допомогти зрозуміти вплив програм та проєктів та їхню ефективність, а також виявити найбільш успішні практики та методи у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи.

Це лише деякі методи, які можна використовувати для збору та аналізу стратегічної інформації у молодіжній політиці. Комбінація різних методів може допомогти отримати більш повну та об'єктивну інформацію про становище молоді та її потреби.

Збирання та аналіз стратегічної інформації дозволяє урядам та всім зацікавленим особам розробляти та впроваджувати ефективні політики, спрямовані на покращення життя та підтримку розвитку молоді. У контексті воєнного стану стратегічна інформація слугує основою для прийняття обґрунтованих рішень та розробки програм, спрямованих на забезпечення важливих потреб та інтересів молоді в умовах конфлікту, а також на відновлення та покращення перспектив для їхнього майбутнього.

Подолання викликів, що виникають в умовах війни у громадських молодіжних організаціях та урядових структурах, може бути забезпечено за допомогою стратегічної інформації шляхом таких заходів, як: аналіз потреб молоді, визначення пріоритетів та стратегічний дій, розробка та реалізація Програм і заходів, моніторинг і оцінка результативності, співпраця та обмін

інформацією, підтримка і навчання спеціалістів, які працюють з молоддю. Загалом, використання стратегічної інформації допомагає забезпечити грамотне та цільове реагування на виклики, що виникають в умовах війни, та підтримати молодь у складних ситуаціях.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, стратегічна інформація в контексті формування ефективної молодіжної політики та роботи означає важливий інформаційний компонент, який визначає підходи та заходи, спрямовані на підтримку та розвиток молоді. Це включає в себе збір, аналіз та використання інформації для розробки стратегій, програм та ініціатив, які відповідають потребам молоді та сприяють їхньому розвитку.

Стратегічна інформація виявляється критично важливою у формуванні ефективної молодіжної політики та молодіжної роботи як в умовах воєнного стану, так і в період післявоєнного відновлення. Для ефективного відстеження потреб і пріоритетів молоді, виявлення ключових викликів та можливостей, а також розробки та реалізації політик та програм, спрямованих на задоволення потреб молоді, усі зацікавлені сторони (уряд та органи влади, громадські організації та молодіжні організації та інші) мають використовувати стратегічну інформацію.

Умови воєнного стану та післявоєнного відновлення вносять нові виклики та обмеження у розвиток молодіжної політики та роботи. Збір та аналіз стратегічної інформації стає ще більш важливим у цих умовах, оскільки від нього залежить можливість адаптації та реагування на швидкозмінну ситуацію, виявлення потреб та пріоритетів молоді, а також забезпечення ефективного використання ресурсів. Оптимальне використання стратегічної інформації передбачає широкий спектр методів збору та аналізу, включаючи опитування, фокус-групи, аналіз статистичних даних, експертні оцінки та моніторинг соціальних медіа. Комбінація цих методів дозволяє отримати повний та об'єктивний образ потреб та

пріоритетів молоді, що є важливим для розробки та реалізації успішних стратегій молодіжної політики та роботи.

Література

1. Aldrich N. E. *Organizations and Environments*. N-Y: Stanford Business Classics of Stanford University Press, 1973. 330 p.
2. Bourgeois L. *Strategy and Environment: A Conceptual Integration*. *Academy of Management Rev.* 1980. Vol. 5, № 1. P. 25-39.
3. Calbrath J. R., Robert K. K. *Strategy implementation*. Los Angeles: West Publishing Company, 1986. 187 p.
4. *Consolidated Strategic Information Guidelines for HIV in the Health Sector*. WHO, May 2015. URL: www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK299489/ (дата звернення: 11.02.2024).
5. Dill W. *Environment as Influence on Management Autonomy*. *Administrative Science Quarterly*. 1958. Vol. 2, № 3. P. 409-443.
6. Porter M. *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*. 2001. P. 62–78.
7. *Strategic Information*. The International Training and Education Center for Health. 2021. URL: https://www.go2itech.org/wp-content/uploads/2021/03/Technical-Brief_Strategic-Information.pdf (дата звернення 16.02.2024).
8. King W. R., Cleland D. I. *Strategic planning and policy*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1978. 374 p.
9. Адізес І. К. *Управління життєвим циклом корпорацій*. *Клуб Сімейного Дозвілля*. 2018. 512 с.
10. Балакірева О., Бондар Т., Грамотна Ю. та ін. *Робота зі стратегічною інформацією у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу на регіональному рівні: Тренінговий модуль*. Київ: Проект USAID RESPOND, 2015. 120 с.

11. Білорус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 4. С. 170–175.

12. Головатий М.Ф. Молодіжна політика в Україні: проблеми оновлення. Київ: Наукова Думка. 2015. № 3. С. 236.

13. Девенпорт, Т., Харріс, Дж. Аналітика як конкурентна перевага. *BestBusinessBooks*. 2010. 264 с.

14. Донченко Т.О. Формування державної молодіжної політики в Україні: історико-правовий аспект. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Сер. : Державне управління*. 2010. Т. 125, Вип. 112. С. 141-145.

15. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 544 с.

16. Литвин І.С. Оптимізація інформаційної ефективності систем управління: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. 336 с.

17. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. Київ: Кондор, 2006. 462 с.

18. Пархоменко В. П. Інформаційне забезпечення місцевого самоврядування при наданні послуг населенню: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Харків, 2009. 18 с.

19. Пеша І.В., Коляда В.С., Тілікіна Н.В., Ярошенко О.О. Моніторинг і оцінка результативності та ефективності політики у молодіжній сфері: кол. монографія. Київ: ГО «Інститут молоді», 2023. 308 с.

20. Попроцькій О., Усата А. Інформаційний аспект формування та реалізації стратегій. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1(13). С. 54-60.

21. Редченко К.І. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. Львів: вид-во ЛКА, 2002. 196 с.
22. Семенченко А. І. Стратегічне планування у сфері державного управління національною безпекою: автореф. дис. д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2008. 36 с.
23. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 208 с.
24. Тілікіна Н.В., Пеша І.В., Слюсар Л.І. та інші. Участь молоді у процесах реформування держави: щорічна доповідь Президенту України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2017 року). Київ: Держ. ін-т сімейної та молодіжної політики, 2018. 100 с.
25. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

References

1. Aldrich, N. E. (1973). *Organizations and Environments*. N-Y: Stanford Business Classics of Stanford University Press. 330 p.
2. Bourgeois, L. (1980). *Strategy and Environment: A Conceptual Integration*. *Academy of Management Rev.* Vol. 5, № 1. pp. 25-39.
3. Calbrath, J. R., & Robert, K. K. (1986). *Strategy implementation*. Los Angeles: West Publishing Compani. 187 p.
4. National Library of Medicine (2015). *Consolidated Strategic Information Guidelines for HIV in the Health Sector*. WHO. URL: www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK299489/.
5. Dill, W. (1958). *Environment as Influence on Management Autonomy*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 2, № 3. pp. 409-443.
6. Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*. pp. 62–78.

7. Strategic Information. (2021). *The International Training and Education Center for Health*. URL: https://www.go2itech.org/wp-content/uploads/2021/03/Technical-Brief_Strategic-Information.pdf.
8. King, W. R., & Cleland, D. I. (1978). *Strategic planning and policy*. New York: Van Nostrand Reinhold. 374 p.
9. Adizes, I. K. (2018). Upravlinnia zhyttievym tsyklom korporatsii [Management of the life cycle of corporations]. *Klub Simeinoho Dozvillia*. 512 p. [in Ukrainian].
10. Balakirieva, O., Bondar, T., & Hramotna, Yu. (2015). Robota zi stratehichnoiu informatsiieiu u sferi protydii VIL-infektsii/SNIDu na rehionalnomu rivni [Working with strategic information in the field of combating HIV infection/AIDS at the regional level]: Treninhovyi modul. Kyiv: Proekt USAID RESPOND. 120 p. [in Ukrainian].
11. Bilorus, T.V. (2004). Informatsiine zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi kadrovoho menedzhmentu [Information support for management decision-making in the personnel management system]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 4. pp. 170–175 [in Ukrainian].
12. Holovatyi, M.F. (2015). Molodizhna polityka v Ukraini: problemy onovlennia [Youth policy in Ukraine: problems of renewal]. Kyiv: Naukova Dumka. № 3 [in Ukrainian].
13. Dievenport, T., & Kharris, Dzh. (2010). Analityka yak konkurentna perevaha [Analytics as a competitive advantage]. *BestBusinessBooks*. 264 p. [in Ukrainian].
14. Donchenko, T.O. (2010). Formuvannia derzhavnoi molodizhnoi polityky v Ukraini: istoryko-pravovy aspekt [Formation of state youth policy in Ukraine: historical and legal aspect]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia"*. vol. 112. pp. 141-145 [in Ukrainian].

15. Kulytskyi, S.P. (2002). *Osnovy orhanizatsii informatsiinoi diialnosti u sferi upravlinnia* [Basics of organizing information activities in the field of management]: navch. posib. Kyiv: MAUP. 544 p. [in Ukrainian].

16. Lytvyn, I.S. (2008). *Optyimizatsiia informatsiinoi efektyvnosti system upravlinnia* [Optimizing the information efficiency of management systems]: monohrafiia. Ternopil: TNEU. 336 p. [in Ukrainian].

17. Novak, V.O., Makarenko, L.H., & Lutskyi, M.H. (2006). *Informatsiine zabezpechennia menedzhmentu* [Management information support]: navch. posib. Kyiv: Kondor. 462 p. [in Ukrainian].

18. Parkhomenko, V.P. (2009). *Informatsiine zabezpechennia mistsevoho samovriaduvannia pry nadanni posluh naselenniu* [Information provision of local self-government when providing services to the population]: avtoref. dys. kand. nauk z derzh. upr.. Kharkiv. 18 p. [in Ukrainian].

19. Piesha, I.V., Koliada, V.S., Tilikina, N.V., & Yaroshenko, O.O. (2023). *Monitorynh i otsinka rezultatyvnosti ta efektyvnosti polityky u molodizhnii sferi* [Monitoring and evaluation of the effectiveness and efficiency of policies in the youth sphere]: kol. monohrafiia. Kyiv: Instytut molodi. 308 p. [in Ukrainian].

20. Poprotskii, O., & Usata, A. (2023). *Informatsiinyi aspekt formuvannia ta realizatsii stratehii* [Information aspect of strategy formation and implementation]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. № 1(13). pp. 54-60 [in Ukrainian].

21. Redchenko, K.I. (2002). *Stratehichniy analiz* [Strategic analysis]: navch. posibnyk. Lviv: vyd-vo LKA. 196 p. [in Ukrainian].

22. Semenchenko, A. I. (2008). *Stratehichne planuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia natsionalnoiu bezpekoiu* [Strategic planning in the sphere of state management of national security]: avtoref. dys. d-ra nauk z derzh. upr. Kyiv. 36 p. [in Ukrainian].

23. Tverdokhlib, M.H. (2000). *Informatsiine zabezpechennia menedzhmentu [Management information support]: navch. posib.* Kyiv: KNEU. 208 p. [in Ukrainian].

24. Tilikina, N.V., Pesh, I.V., Slyusar, L.I. et. al. (2018). *Uchast molodi u protsesakh reformuvannia derzhavy [Youth participation in state reform processes]: shchorichna dopovid Prezydentu Ukrainy, Verkhovnij Radi Ukrainy, Kabinetu Ministriv Ukrainy pro stanovyshe molodi v Ukraini (za pidsumkamy 2017 roku).* Kyiv. 100 p. [in Ukrainian].

25. Shershnova, Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]: pidruchnyk.* Kyiv: KNEU. 699 p. [in Ukrainian].