

УДК 338.242.2:339.9(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2025.10>

Сментина Наталія Валентинівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і фінансів,
Одеський національний морський університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3205-1377>

СТРАТЕГУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

Анотація. У статті висвітлено ключову роль стратегування для підвищення міжнародної конкурентоспроможності національних економік на прикладі досвіду України в умовах військових та економічних викликів. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка інституційно-адаптивного фреймворку національного стратегування в Україні в умовах гібридних викликів, що забезпечує економічну стійкість та прискорену європейську інтеграцію. Проаналізовано кардинальну трансформацію стратегічної парадигми, яка після повномасштабного вторгнення у 2022 році змістила фокус з довгострокового економічного зростання на забезпечення негайної економічної стійкості, безпеки та відбудови за принципом «краще, ніж було». Наукова новизна полягає у методологічному обґрунтуванні гібридної моделі стратегування, яка інтегрує антикризове управління та функціональне моделювання для забезпечення системної стійкості (наприклад, у фінансовій та транспортній системах) із вимогами прискореного вступу до ЄС. Дослідження доводить, що ефективність стратегічного процесу залежить від його багатовимірності. Він має виходити за межі суто економічних показників, охоплюючи критично важливі інституційні реформи, зокрема підвищення ефективності судової системи та боротьбу з корупцією, які є необхідною передумовою для залучення прямих іноземних інвестицій та забезпечення довгострокової економічної довіри. Головний внесок автора полягає у розробці структурованої системи стратегічних імперативів для підвищення національної конкурентоспроможності. Практичне значення одержаних результатів полягає у формулюванні конкретних, імплементованих політик для державних органів, спрямованих на усунення критичних інституційних бар'єрів та прискорення переходу від сировинної економічної моделі до інноваційно-інвестиційної. Підсумовується, що здатність України продемонструвати надзвичайну стійкість та адаптувати стратегічне планування для поєднання макроекономічної стабілізації з глибокими структурними реформами є вирішальною. Такий інтегрований підхід створює фундамент для сталого відновлення та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність країни на глобальній арені.

Ключові слова: стратегування, міжнародна конкурентоспроможність, національна економіка, післявоєнне відновлення, інституційні реформи, інноваційний розвиток, геополітичні орієнтири, глобальні ланцюги доданої вартості, макроекономічна стабільність.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної збройної агресії та глибоких соціально-економічних викликів українська економіка демонструє стійкість та здатність до адаптації. У цьому контексті міжнародна конкурентоспроможність перестала бути лише показником економічної ефективності, перетворившись на ключову передумову для економічного виживання та подальшої відбудови. Конкурентоспроможність визначає здатність країни залучати критично важливі інвестиції, розширювати експортні ринки, інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги та зберігати свої позиції на світових ринках, незважаючи на внутрішні та зовнішні кризові фактори. Для України, яка потребує масштабної модернізації та відновлення, розвиток міжнародної конкурентоспроможності є критичним інструментом забезпечення довгострокової стабільності й зростання.

Сучасний глобальний ринок, який характеризується посиленою конкуренцією та технологічними зрушеннями вимагає від національних економік чітко сформованої, далекоглядної та адаптивної стратегії розвитку. Саме стратегування виступає ключовим інструментом, що забезпечує ефективне використання обмежених ресурсів, зміцнює експортний потенціал та підвищує конкурентоспроможність країни на міжнародній арені. Його системний характер дозволяє не лише реагувати на зовнішні виклики, а й проактивно формувати нові можливості для економічного зростання, створюючи передумови для успішної інтеграції у глобальні виробничі ланцюги та закріплення стійких конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика підвищення міжнародної конкурентоспроможності національних економік є об'єктом активних досліджень як у працях зарубіжних

(наприклад, М. Портера, Дж. Даннінга), так і українських науковців. Ці дослідження акцентують увагу на ролі інновацій, інституційної спроможності, якості управління та стратегічного планування у досягненні стійких конкурентних переваг. Зокрема, Касич А.О. та Асцатрян А.А. розглядали особливості управління конкурентоспроможністю, її ключові фактори та роль інноваційного бізнес-середовища [7]. Касич А.О. також досліджувала теоретичні аспекти організації стратегічного процесу в публічному секторі та його зв'язок зі стратегічною безпекою країни [6]. У роботі Дзенісі О.О. викладено теоретичні підходи до поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємства, основні стратегії її підвищення [5]. Вагомим внеском у розуміння механізмів формування міжнародної конкурентоспроможності країн із застосуванням кількісних методів є дослідження [2], де міжнародна конкурентоспроможність розглядається як складне багатофакторне явище, що потребує комплексного аналізу.

Водночас, для України, яка перебуває в умовах глибоких трансформацій та збройного протистояння, питання формування ефективної системи національного стратегування набуває особливого значення. На відміну від стандартних умов розвитку, сучасні стратегії мають поєднувати короткострокові антикризові заходи з довгостроковим баченням економічного зростання та відбудови. Існуючі підходи та стратегічні документи часто не враховують цієї унікальної динаміки та специфіки, що знижує їхню дієвість. Таким чином, постає наукова проблема, яка полягає у пошуку нових підходів до національного стратегування, що мають одночасно забезпечити економічну стійкість у короткостроковій перспективі та створювати підґрунтя для зростання міжнародної конкурентоспроможності України у довгостроковій. Особливий акцент має бути зроблений на нівелюванні інституційних обмежень, які, згідно з оцінками міжнародних фінансових організацій, є головною перешкодою для залучення інвестицій та сталого зростання.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка інституційно-адаптивного фреймворку національного стратегування для підвищення міжнародної конкурентоспроможності економіки України в умовах гібридних викликів, інтегруючи стратегію економічної безпеки зі стратегією структурного розвитку та прискореної євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі стратегування трактується як цілеспрямований процес розробки та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей держави або підприємства. Як складова стратегічного управління, воно допомагає адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно розподіляти ресурси. Касич А.О. визначає стратегування як процес формування стратегій, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення цілей, розробку та вибір варіантів дій, а також їх впровадження і контроль за виконанням [6, с. 15].

Національне стратегування є специфічною формою стратегування (процес формування стратегій на рівні держави), що забезпечує економічну безпеку, сталий розвиток та інтеграцію країни в глобальну економіку. Цей процес охоплює визначення пріоритетних напрямів розвитку з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів, щоб забезпечити стабільність та підвищити міжнародну конкурентоспроможність. Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки у цьому контексті – це здатність країни ефективно конкурувати на світових ринках, підтримувати високий рівень інноваційної активності та створювати сприятливі умови для інвестицій. Міжнародні методології оцінки конкурентоспроможності (IMD, WEF) підкреслюють, що вона є комплексною і включає ключові стовпи: ефективність уряду, інфраструктура, ефективність бізнесу та інновації.

Методологічною основою для стратегування слугують класичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та модель п'яти сил Майкла Портера. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони економіки, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. PESTEL-аналіз фокусується на політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторах. Не менш значущою є модель п'яти сил Майкла Портера, яка аналізує конкурентне середовище через силу постачальників, покупців та конкурентів. Однак самі по собі методи та інструменти стратегічного планування не мають цінності без чіткого розуміння їхнього впливу на міжнародну конкурентоспроможність. У глобальній економіці, де країни змагаються не лише товарами та послугами, а й інноваціями, технологіями та якістю інституцій, стратегування виступає ключовою ланкою між потенціалом національної економіки та її результатами. Саме тому ефективне національне стратегування має бути спрямоване на розвиток і посилення багатофакторного комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як макроекономічна стабільність та інституційна спроможність, інноваційний потенціал і технологічний розвиток, якість інфраструктури й людський капітал, доступ до ринків та інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості, що визначають позицію країни на світових ринках і підкреслюють значення національного стратегування у сучасних умовах.

Фундаментальними передумовами сталого економічного розвитку є макроекономічна стабільність і інституційна спроможність. Макроекономічна стабільність (проявами якої є низький рівень інфляції, стабільний валютний курс, збалансована фінансова політика) створює передбачуване середовище для бізнесу та сприяє залученню інвестицій. Водночас інституційна спроможність (охоплює ефективність правової системи, захист прав власності та прозорість державного управління) формує необхідний рівень довіри як серед внутрішніх, так і серед іноземних інвесторів, що є критично важливим для сталого економічного зростання. При цьому стратегія макроекономічної стабілізації в Україні є унікальним балансом між жорсткою монетарною політикою та екстремальною фінансовою експансією.

У сучасній глобальній економіці ключовим драйвером конкурентоспроможності є інноваційний потенціал і технологічний розвиток. Зокрема, науковці підкреслюють важливість інновацій та технологічного прогресу як основи формування стійких конкурентних переваг національних економік [1]. Інноваційний потенціал забезпечує адаптивність і гнучкість країни в умовах глобальної конкуренції, тоді як технологічний розвиток сприяє створенню нових, якісніших і технологічно просунутих продуктів і послуг, що дозволяє країнам посилювати свої позиції на світовому ринку.

Здатність країни генерувати нові знання та ефективно впроваджувати технологічні рішення безпосередньо впливає на її позиції у світових виробничих ланцюгах. Матеріали IMD World Competitiveness Center підтверджують, що серед понад 300 критеріїв конкурентоспроможності інновації, технологічний розвиток, інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), а також підтримка інноваційних екосистем посідають ключове місце. Ці фактори визначають продуктивність праці, здатність створювати високотехнологічну продукцію з суттєвою доданою вартістю та інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги [4].

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють якість інфраструктури та людський капітал. Надійна і сучасна інфраструктура (транспортна, енергетична, цифрова) зменшує транзакційні витрати, прискорює логістичні процеси і сприяє ефективній взаємодії між економічними агентами. Водночас розвинений людський капітал (якісна освіта та професійна підготовка) є основою для інновацій і швидкої адаптації до динамічних змін у світовій економіці.

Не менш важливими чинниками є доступ до ринків і інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості. Ефективна політика щодо укладення вигідних торговельних угод і зниження торговельних бар'єрів дає можливість національним компаніям розширювати експортні можливості. Стратегічна інтеграція у глобальні виробничі ланцюги забезпечує доступ до нових технологій і ринків збуту, дозволяючи країні рухатися від сировинного виробництва до більш вигідних, високотехнологічних етапів із високою доданою вартістю.

Зазначені чинники утворюють базис для ефективного національного стратегування, спрямованого на підвищення міжнародної конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного розвитку в умовах глобальних викликів.

Незважаючи на наявність комплексних стратегічних документів, їхня ефективність в Україні історично обмежувалася низькою інституційною спроможністю держави. Аналіз Міжнародного Валютного Фонду (МВФ) підкреслює, що слабкість інститутів, зокрема недостатній захист прав власності та неефективність правової системи, є головною перешкодою для зростання інвестицій та продуктивності. Порівняно з Польщею, саме якість правової системи є найслабшою ланкою інституційної архітектури України [4].

У контексті євроінтеграції, питання інституційної якості набуває критичного значення. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності України нерозривно пов'язане з виконанням Копенгагенських критеріїв, зокрема, у сфері верховенства права, судової та антикорупційної реформ [3]. Європейський Парламент неодноразово наголошував, що прогрес у цих сферах є критичним не лише для членства в ЄС, але й для успішної реконструкції та забезпечення економічної довіри серед іноземних партнерів та інвесторів. Таким чином, стратегування конкурентоспроможності в сучасних умовах має бути, перш за все, стратегією інституційної трансформації, спрямованою на усунення корупційних зв'язків та посилення прозорості державного управління.

Система стратегування в Україні досі значною мірою ґрунтується на довоєнних документах, головним з яких є Національна економічна стратегія України до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року №179 [10]. У ній закладено комплексний підхід до економічного розвитку через інновації, забезпечення безпеки, ефективне регулювання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію у світові ланцюги доданої вартості. Стратегія формує основу для узгодженості дій державних органів та бізнесу, визначаючи пріоритети у сфері інноваційного зростання, технологічної модернізації та розширення міжнародної присутності України. Важливе значення у системі прогностно-планових документів також мають: Державна стратегія регіонального розвитку на

2021–2027 рр., яка оновлена у серпні 2024 р. з урахуванням воєнних реалій та визначає напрями підтримки регіонів у надзвичайних умовах [9]; Національна стратегія доходів до 2030 року, спрямована на вдосконалення адміністрування податків, зменшення нерівності та посилення фінансової стійкості [8]; галузеві та секторальні програми, серед яких плани відновлення деокупованих територій і стратегії відбудови критичних інфраструктурних та виробничих потужностей [11]. Також активно розробляється Національний план з енергетики та клімату (NECP), який є обов'язком в рамках Енергетичного Співтовариства та умовою для розподілу фінансової допомоги в рамках Ukraine Facility.

Попри системність, стратегічні документи не враховують масштаби руйнувань інфраструктури, падіння ВВП на 35% у перший рік війни, переорієнтацію торговельних шляхів та необхідність міжнародної допомоги. Разом з тим наслідки збройної агресії кардинально змінюють парадигму стратегування, перевівши фокус з довгострокового зростання на виживання, стійкість та негайне відновлення за принципом «краще, ніж було».

Війна докорінно трансформувє стратегічні пріоритети, змістивши їх у бік:

- післявоєнного відновлення інфраструктури та залучення міжнародних інвестицій;
- підтримки малого і середнього бізнесу як основи для швидкого економічного відновлення;
- цифровізації послуг і реформування держсектору, що має забезпечити прозорість і зростання довіри іноземних партнерів;
- поглиблення інтеграції у європейські економічні процеси, включаючи участь у спільних програмах розвитку та фінансування;
- зміцнення національної безпеки та економічної стійкості, що стає фундаментом для будь-яких довгострокових стратегій.

Проте успіх цих пріоритетів залежить від подолання глибоко вкорінених інституційних бар'єрів. Судові неефективності, корупція та неефективне управління державними активами залишаються основними перешкодами для залучення іноземних інвестицій та інтеграції в ЄС.

Таким чином, сучасна система національного стратегування стоїть перед подвійним викликом: з одного боку, забезпечити короткострокову стабілізацію економіки в умовах війни, а з іншого – створити нову стратегічну рамку для стійкого конкурентного зростання в післявоєнний період. Саме тому методологічний підхід має бути гібридним, поєднуючи функціональне моделювання антикризового менеджменту з довгостроковим «дизайн-орієнтованим» стратегуванням інновацій.

Для забезпечення стійких конкурентних переваг необхідно впровадити чотири ключові групи інструментів стратегування, що базуються на світовому досвіді та враховують специфіку України: державна політика стимулювання інновацій та модернізації виробництва, розвиток експортно-орієнтованих галузей, формування сприятливого бізнес-середовища та інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості. Розглянемо ці інструменти детальніше.

Одним з інструментів національного стратегування для конкурентного зростання є державна політика стимулювання інновацій та модернізації виробництва. Важливо зазначити, що інноваційний розвиток виступає системоутворюючим фактором конкурентоспроможності. Ефективне стратегування у цій сфері має передбачати: державні фінансові стимули для інноваційних підприємств, створення сприятливих умов для науково-дослідної діяльності, розвиток стартап-екосистеми та науково-технологічних парків. Важливим є також інвестування у людський капітал через освітні та кадрові програми, що формують кваліфіковані кадри для високотехнологічних галузей. У цьому контексті перспективним орієнтиром виступає Стратегія цифрового розвитку та інновацій на 2024–2030 рр., яка визначає напрями підтримки інноваційної інфраструктури та впровадження цифрових технологій у виробничі процеси. Успішність даного інструменту демонструє зокрема досвід Південної Кореї, яка завдяки послідовній державній політиці у сфері НДДКР та масовим інвестиціям у технологічні парки змогла перетворитися на глобального інноваційного лідера, а також Польщі, яка завдяки мережі спеціальних економічних зон і технологічних парків, стимулювала модернізацію виробництва та зростання продуктивності. Отже, українська стратегія інноваційного розвитку має орієнтуватися на поєднання державної підтримки, залучення приватних інвестицій та використання міжнародного досвіду, що забезпечить інтеграцію національної економіки у високотехнологічні сегменти світового ринку.

Наступним інструментом є розвиток експортно-орієнтованих галузей. З огляду на високу залежність української економіки від зовнішньої торгівлі, підтримка експорту є ключовим завданням національного стратегування. Серед найбільш ефективних механізмів – страхування експортних ризиків, державні гарантії та пільгове кредитування експортерів, зокрема через діяльність Експортно-кредитного агентства України (ЕКА). Особливий акцент має бути зроблено на стимулюванні виробництва з високою доданою вартістю (машинобудування, ІТ, агропереробка), що сприяє інтеграції України у глобальні ланцюги вартості та підвищенню її позицій на міжнародних ринках.

Успішність даного інструменту демонструє досвід Польщі, яка активно використовувала державні агентства підтримки експорту (РАІН), що допомогло місцевим компаніям вийти на ринки ЄС та Азії. Країни Балтії створили спеціальні фонди для кредитування експортерів, які стали драйверами зростання їхніх ІТ та логістичних секторів. Таким чином, формування системної політики розвитку експортно-орієнтованих галузей на основі поєднання фінансово-кредитних механізмів, державних гарантій та міжнародного досвіду може забезпечити Україні перехід від сировинної моделі експорту до виробництва продукції з високою доданою вартістю, що є передумовою її конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Ще один інструмент – формування сприятливого бізнес-середовища. Розвиток підприємництва та залучення іноземних інвестицій неможливі без створення передбачуваного та прозорого бізнес-клімату. До інструментів державної політики у цьому напрямі належать: дерегуляція та спрощення адміністративних процедур, зниження корупційних ризиків, стабілізація податкової системи та впровадження прозорих механізмів регулювання. Важливим є також розбудова інституційної інфраструктури підтримки бізнесу, зокрема інвестиційних агенцій, бізнес-омбудсмена та платформ для комунікації між державою та підприємницьким сектором. Для прикладу, країни Балтії завдяки цифровізації державних послуг (e-government) значно скоротили адміністративні бар'єри, що підвищило їхню привабливість для інвесторів. Литва завдяки податковим стимулам та інституціям підтримки стартапів сформувала динамічний ІТ-сектор, інтегрований у європейський ринок. Отже, формування сприятливого бізнес-середовища виступає ключовим передумовним фактором залучення інвестицій та розвитку підприємництва, створюючи базу для структурної модернізації економіки та підвищення її інтегрованості у світові ринки.

Четвертим інструментом, який може стати основою підвищення міжнародної конкурентоспроможності України є цільові програми інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Інтеграція у міжнародні виробничі та інноваційні мережі є стратегічною умовою для підвищення глобальної конкурентоспроможності. Ефективними механізмами у цьому напрямі виступають: технологічне переозброєння підприємств, формування галузевих кластерів та промислових альянсів, участь у європейських та світових програмах кооперації. Особливе значення мають секторні дорожні карти розвитку (наприклад, у сферах авіабудування, ІТ, «зеленої» енергетики), які дозволяють інтегрувати українські підприємства у глобальні ланцюги вартості та підвищити їхню конкурентну спроможність. Особливу роль відіграє застосування змішаної економічної моделі (ДПП) для відновлення критичної інфраструктури. Масштаби потреб у реконструкції (оцінені Світовим банком у \$524 млрд) значно перевищують фінансову спроможність держави. Тому стратегування має передбачати синергетичне поєднання публічних і приватних ресурсів через державно-приватне партнерство (ДПП) для мінімізації ентропії системи та прискорення відновлення. Прикладом є ініціатива IFC RENEW Ukraine Initiative, спрямована на залучення приватного капіталу в енергетичний сектор. Наприклад, Польща успішно інтегрувалася у ланцюги вартості європейського автопрому, забезпечивши розвиток машинобудування. Південна Корея завдяки кластерній політиці інтегрувалася у глобальні ланцюги високотехнологічних галузей, посиливши свою роль як ключового виробника електроніки. Таким чином, орієнтація на інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості відкриває для України можливості структурної модернізації, диверсифікації експорту та закріплення позицій у високотехнологічних сегментах світової економіки.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що стратегування перетворюється на життєво важливий механізм для забезпечення економічної стійкості та підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Ефективне стратегування в умовах післявоєнної відбудови вимагає багатокомпонентного підходу, який інтегрує військові, політичні, економічні та соціальні зусилля.

Україна має використовувати свою виняткову стійкість як перевагу, але її довгострокова конкурентоспроможність залежить від усунення внутрішніх загроз. Без досягнення прогресу в інституційних реформах (верховенство права, боротьба з корупцією), залучення інвестицій та міжнародної допомоги буде обмеженим.

Удосконалення системи національного стратегування в Україні має включати такі ключові заходи, сформульовані як стратегічні імперативи:

1. інституційний – зміцнення верховенства права та прозорості, приведення стратегічних документів у відповідність до стандартів ЄС та міжнародних бенчмарків, що підвищить ефективність стратегічного планування, полегшить інтеграцію у європейські економічні та виробничі мережі та зміцнить інституційну спроможність держави, прискорення судової та антикорупційної реформ, що є критичним для виконання Копенгагенських критеріїв та підвищення економічної довіри, стратегічне застосування e-Government має бути спрямоване на мінімізацію корупційних ризиків та зміцнення захисту прав власності.

2. Експортно-інноваційний – стимулювання виробництва з високою доданою вартістю через страхування експортних ризиків, державні гарантії та пільгове кредитування експортерів. Особливий акцент варто робити на інтеграцію у глобальні ланцюги вартості, що сприятиме посиленню позицій України на міжнародних ринках. Це вимагає регуляторної модернізації, яка усуне консервативні «позитивні» регуляторні обмеження, що можуть стримувати інноваційне підприємництво та нові бізнес-моделі.

3. Фіскальний – масштабна реконструкція через змішану економічну модель, що передбачає забезпечення макрофіскальної стійкості (відповідно до Національної Стратегії Доходів до 2030 року) та обґрунтування застосування змішаної економічної моделі (ДПП) для фінансування відновлення критичної інфраструктури. Це дозволить залучити приватний капітал та міжнародні фінансові інститути, оскільки потреби реконструкції перевищують фіскальну спроможність держави.

4. Розбудова інноваційної екосистеми – комплексна підтримка інновацій, розвиток стартап-екосистеми, створення технологічних парків і підготовка висококваліфікованих кадрів. Це забезпечить формування високотехнологічних секторів економіки та зміцнення інноваційної бази конкурентоспроможності.

5. Інституційна координація – створення системи моніторингу та оцінювання виконання стратегічних документів із визначенням чітких показників результативності, посилення координації між центральними та регіональними органами влади, залучення бізнесу, наукової спільноти й громадянського сектору до процесу стратегування, а також формалізація співпраці між ключовими агенціями (експортними, інвестиційними та регіональними) для узгодженого та цільового спрямування ресурсів, наслідуючи успішні міжнародні моделі.

Використовуючи комплексний, багатовимірний підхід, який поєднує макроекономічну стабілізацію з глибокими інституційними реформами, Україна закладає фундамент для переходу до інноваційно-інвестиційної моделі, що забезпечить її конкурентоспроможність у глобальній економіці у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hamdouna M., Khmelyarchuk M. Technological Innovations Shaping Sustainable Competitiveness – A Systematic Review. *Sustainability*. 2025. 17(5):1953. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17051953>
2. Kharlamova G., Vertelieva O. The international competitiveness of countries: economic-mathematical approach. *Economics & Sociology*. 2013. Vol. 6. № 2. pp. 39–53. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2013/6-2/4>
3. Vahabov T. Ukraine's Economic Struggles Signal Barriers to Post-War Recovery. *Eurasia Daily Monitor*. 2025. Vol. 22. Issue 111. URL: <https://jamestown.org/program/ukraines-economic-struggles-signal-barriers-to-post-war-recovery/>
4. World Competitiveness Ranking. *IMD World Competitiveness Center*. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> (дата звернення: 06.10.2025).
5. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 266–272. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/54.pdf>
6. Касич А.О. Стратегування розвитку національної економіки як доктрина безпекової політики країни. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3 (13). С. 13–22. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2020/№3/13.pdf>
7. Касич А.О., Асцатрян А.А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>
8. Національна стратегія доходів до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf/ (дата звернення: 15.08.2025).
9. Оприлюднені зміни до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL: <https://decentralization.ua/en/news/18528> (дата звернення: 05.10.2025).
10. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року №179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.08.2025).
11. Стратегічні документи для регіонів під час війни: навіщо і як їх розробляють та на чому вони ґрунтуються? *Вікно відновлення*: вебсайт. URL: <https://recovery.win/novyny/strategichni-dokumenty-dlya-regioniv-pid-chas-vijny-navishho-i-yak-rozroblyayut-ta-na-chomu-vony-gruntuyutsya> (дата звернення: 01.10.2025).

REFERENCES

1. Hamdouna M. & Khmelyarchuk M. (2025). Technological innovations shaping sustainable competitiveness – A systematic review. *Sustainability*, 17(5), 1953. Available at: <https://doi.org/10.3390/su17051953>
2. Kharlamova G. & Vertelieva O. (2013). The international competitiveness of countries: Economic-mathematical approach. *Economics & Sociology*, 6(2), 39–53. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2013/6-2/4>
3. Vahabov T. (2025). Ukraine's economic struggles signal barriers to post-war recovery. *Eurasia Daily Monitor*, 22(111). Available at: <https://jamestown.org/program/ukraines-economic-struggles-signal-barriers-to-post-war-recovery/>
4. IMD World Competitiveness Center. (2025). *World Competitiveness Ranking*. Available at: <https://imd.org/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> (accessed October 06, 2025).

5. Dzenis O. O. (2018). Vdoskonalennia stratehii pidvyshchennia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Improving the strategy for enhancing international competitiveness of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, (21), 266–272. Available at: <http://www.global-national.in.ua/archive/21-2018/54.pdf>

6. Kasych A. O. (2020). Stratehuvannia rozvytku natsionalnoi ekonomiky yak doktryna bezpekovoï polityky krainy [Strategizing the development of the national economy as a doctrine of the country's security policy]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 3(13), 13–22. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No3/13.pdf>

7. Kasych A. O. & Ascatrion A. A. (2021). Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of international competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (32). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>

8. Ministry of Finance of Ukraine. *Natsionalna stratehiia dokhodiv do 2030 roku* [National Revenue Strategy until 2030]. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (accessed August 15, 2025).

9. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. *Opryliudneni zminy do Derzhavnoi stratehii rehionalnogo rozvytku na 2021–2027 roky* [Published changes to the State Regional Development Strategy for 2021–2027]. Available at: <https://decentralization.ua/en/news/18528> (accessed October 05, 2025).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine. *Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: Postanova № 179* [On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030: Resolution No. 179]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (accessed August 15, 2025).

11. Recovery Window. *Strategichni dokumenty dlia rehioniv pid chas viiny: navishcho i yak yikh rozrobliayut ta na chomu vony hruntuiutsia?* [Strategic documents for regions during the war: Why and how they are developed and what they are based on]. Available at: <https://recovery.win/novyny/strategichni-dokumenty-dlya-regioniv-pid-chas-vijny-navishcho-i-yak-rozrobliayut-ta-na-chomu-vony-gruntuyutsya> (accessed October 01, 2025).

Nataliia Smentyna

Odesa National Marine University

STRATEGIC PLANNING AS A KEY INSTRUMENT FOR ENHANCING THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF NATIONAL ECONOMIES

Abstract. The article examines the critical role of strategic planning as a key instrument for enhancing the international competitiveness of national economies, with a particular focus on the unique experience of Ukraine amidst ongoing military and economic challenges. The main goal of the research is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop an institutionally adaptive framework for national strategic planning in Ukraine under conditions of hybrid challenges, thereby ensuring economic resilience and accelerating European integration. The paper analyzes the profound transformation of the country's strategic paradigm since the full-scale invasion in 2022, which shifted the focus from long-term economic growth to immediate economic resilience, security, and reconstruction according to the «Build Back Better» principle. The scientific novelty lies in the methodological substantiation of a hybrid strategy model that integrates anti-crisis management and functional modelling for system stability (e.g., in financial and transport systems) with the requirements of accelerated EU accession. The research demonstrates that the effectiveness of this strategic process is contingent on its multidimensionality. It must extend beyond mere economic indicators to encompass critical institutional reforms, such as improving judicial efficiency and combating corruption, which are essential preconditions for attracting foreign direct investment and ensuring long-term economic trust. The author's main contribution is the development of a structured set of strategic imperatives for increasing national competitiveness. The practical significance of the obtained results lies in formulating concrete, implementable policy recommendations for state authorities aimed at eliminating critical institutional barriers and accelerating the transition from a raw-material-based economic model to an innovative, investment-driven one. The article concludes that Ukraine's ability to demonstrate extraordinary resilience and adapt its strategic planning to combine macroeconomic stabilization with deep structural reforms is crucial. This integrated approach provides a foundation for sustainable recovery and ensures the country's long-term competitiveness in the global arena.

Keywords: strategic planning, international competitiveness, national economy, post-war recovery, institutional reforms, innovative development, geopolitical orientations, global value chains, macroeconomic stability.

Стаття надійшла: 02.10.2025

Стаття прийнята: 11.10.2025

Стаття опублікована: 24.10.2025