

Методологія сценарного аналізу дозволила змодельовати три основні сценарії розвитку подій: базовий, оптимістичний та песимістичний. Базовий сценарій передбачає збереження обсягів міжнародної фінансової підтримки на рівні 2023 року та поступове відновлення економіки після завершення бойових дій. Оптимістичний сценарій базується на суттєвому збільшенні зовнішньої допомоги та швидкому відновленні експорту, зокрема агропромислової продукції. Песимістичний сценарій враховує ризики затяжного конфлікту та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Результати моделювання показали, що лише за умов збалансованої фіскальної політики та активної підтримки міжнародних партнерів можливо забезпечити стійкість державних фінансів у середньостроковій перспективі.

Окрім мобілізації доходів, важливим напрямом є оптимізація видатків бюджету. Умови воєнного часу вимагають посилення контролю за цільовим використанням коштів, зокрема у сфері оборони та соціального забезпечення. Запровадження цифрових технологій у сфері державних фінансів може підвищити прозорість бюджетних процесів і зменшити корупційні ризики. Досвід країн, які пережили воєнні конфлікти, свідчить про ефективність застосування цифрових платформ для моніторингу державних витрат.

Також значну роль відіграє координація дій із міжнародними фінансовими інституціями, такими як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк та Європейський Союз. Ці організації надають не лише фінансову допомогу, але й експертну підтримку у розробці реформ, спрямованих на зміцнення державних фінансів. Зокрема, програми МВФ дозволяють стабілізувати макроекономічну ситуацію та уникнути дефолту за державними зобов'язаннями.

Стойкість державних фінансів в умовах воєнного часу є критично важливим чинником забезпечення економічної стабільності та відновлення країни. Результати дослідження свідчать про необхідність посилення мобілізації внутрішніх доходів, оптимізації бюджетних видатків та ефективного управління державним боргом. Важливим напрямом є також залучення міжнародної фінансової підтримки та запровадження інноваційних технологій у сфері державних фінансів. Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз довгострокового впливу воєнних дій на фіскальну стійкість та розробка інструментів фінансового планування в умовах високої невизначеності.

Література

1. Данилишин Б. Обсяг видатків під час війни зріс удвічі. *Espresso*. URL: <https://espresso.tv/poglyad-obsyag-vidatkiv-pid-chas-viyni-zris-udvichi>
2. Державна податкова служба України. Офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua/>
3. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/>
4. Петруха Н., Клименко К., Петруха С. Українська незламність — стійкість державних фінансів в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3. С. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-56-72>

Галушка З.І.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і адміністрування
Чернівецький національний
університет імені Ю. Федьковича*

МОДИФІКАЦІЯ КЛАСИЧНИХ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІД ВПЛИВОМ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА БІЗНЕСУ

Як свідчить довгостроковий досвід стратегічного управління, ефективно використання економічної аналітики допомагає компаніям не лише вижити у кризові періоди, а й закласти фундамент для майбутнього успішного розвитку. В сучасних умовах нестабільності

актуальність економічного аналізу зовнішнього середовища для забезпечення стійкості бізнесу ще більше зростає.

Традиційні методи стратегічного аналізу (SWOT, PESTLE, Модель п'яти сил Портера) сьогодні зазнають якісних модифікацій, зумовлених швидким розвитком технологій, глобалізацією та зростаючою невизначеністю бізнес-середовища [1; 3]. Основні особливості зумовлені такими тенденціями.

1. Цифрова трансформація та використання великих даних. Сучасні організації активно впроваджують цифрові технології для збору та аналізу великих обсягів даних (Big Data). Це дозволяє більш точно прогнозувати ринкові тенденції, розуміти поведінку споживачів та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Використання штучного інтелекту та машинного навчання підвищує ефективність стратегічного аналізу.

2. Орієнтація на стійкий розвиток. Зростає увага до екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності (ESG-фактори). Компанії інтегрують принципи стійкого розвитку у свої стратегії, враховуючи довгостроковий вплив на суспільство та навколишнє середовище. Цей підхід сприяє підвищенню репутації та конкурентоспроможності.

3. Гнучкість та адаптивність стратегій. У відповідь на швидкі зміни ринкових умов компанії переходять до гнучких методів управління, таких як Agile та Lean. Це дозволяє швидко адаптувати стратегії, реагувати на виклики та ефективно використовувати нові можливості.

4. Замість традиційної конкуренції компанії все частіше співпрацюють з конкурентами для досягнення спільних цілей, що отримало назву «коопетиція». Цей підхід дозволяє об'єднувати ресурси та знання для створення інноваційних продуктів та виходу на нові ринки.

5. Скорочення життєвого циклу організацій. Сучасні дослідження показують, що середня тривалість життя бізнес-організацій значно скоротилася: з 67 років у 1920-х роках до 15 років у 2020-х, а прогноз на середину XXI століття становить лише 5 років. Це вимагає від компаній постійного оновлення стратегій та швидкої адаптації до змін [4].

З огляду на такі зміни відбуваються зміни у методах та інструментах стратегічного аналізу. Якщо раніше SWOT-аналіз був статичним інструментом оцінки сильних і слабких сторін компанії, то тепер він інтегрується з великими даними (Big Data) і штучним інтелектом, що дозволяє створювати динамічні моделі прогнозування. PESTLE-аналіз крім стандартних факторів макроекономічного середовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових аспектів), тепер містить додаткові чинники, такі як цифровізація, кібербезпека та фактори екологічної стійкості. Модель п'яти сил Портера у сучасних умовах стосується не лише конкуренції між компаніями, а й орієнтується на вивчення впливу цифрових платформ, мережевих ефектів і нових бізнес-моделей.

Традиційні (класичні) методи та інструменти стратегічного аналізу сформувалися у другій половині XX ст. У XXI ст. вони пройшли декілька етапів еволюції:

1) у 2000–2010 роках відбувся перехід від статичних до інтегрованих аналітичних моделей дослідження. У цей час впроваджується цифровізація аналізу: використання ERP-систем (SAP, Oracle) для автоматизованого аналізу фінансових показників; застосування Excel та SQL-баз даних для фінансового моделювання та прогнозування; розвиток CRM-систем (Salesforce, Microsoft Dynamics) для аналізу поведінки клієнтів. Разом з тим, такий аналіз залишається ретроспективним, не враховуються великі дані (Big Data) та поведінкова аналітика, стратегії приймаються на основі статичних моделей, без динамічного оновлення інформації;

2) 2010–2020 роки характеризувалися зростанням ролі великих даних і штучного інтелекту. Відбувся прорив у стратегічному аналізі, спричинений розвитком цифрових технологій, глобалізацією та появою нових бізнес-моделей.

Крупні корпорації почали використовувати великі дані (Big Data) для стратегічного прогнозування. Почалося використання машинного навчання для аналізу ринкових трендів і поведінки споживачів. Для автоматизованого аналізу фінансових, ринкових і внутрішніх пока-

зників почали проваджувати нові інструменти бізнес-аналітики (Tableau, Power BI, QlikView), поєднувати операційні дані (ERP) із зовнішньою інформацією про ринкові тренди, конкурентів, макроекономічні тенденції. Інтеграція хмарних технологій (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure) дозволила компаніям отримувати дані та оновлювати аналітику в режимі реального часу. Для аналізу трендів і вподобань споживачів почали широко використовувати соціальні мережі та цифровий маркетинг. У той час проблемами у використанні наведених інструментів була висока вартість впровадження аналітичних платформ і дефіцит кваліфікованих фахівців-аналітиків;

3) 2020–2025 роки характеризуються новим рівнем застосування методів та інструментів аналітики, до яких належать: автоматизоване прийняття рішень (Decision Intelligence), інтеграція стратегічного аналізу з ESG-факторами, розвиток платформ прогнозної аналітики. Одним із ключових напрямків є автоматизоване прийняття рішень, що базується на використанні штучного інтелекту для самонавчання стратегічних моделей. Це забезпечує аналіз великих обсягів даних у реальному часі, прогнозування ринкових змін і оптимізацію управлінських рішень без необхідності ручного втручання. Традиційне довгострокове стратегічне планування поступово поступається місцем гнучкому стратегічному управлінню, що передбачає ітераційний підхід із постійним моніторингом та адаптацією до змін ринку. У цьому контексті особливе значення набуває інтеграція стратегічного аналізу з ESG-факторами, що дозволяє оцінювати екологічний та соціальний вплив бізнесу. Використання ESG-аналітики та рейтингів допомагає компаніям не лише відповідати регуляторним вимогам, а й формувати сталу репутацію на ринку.

Розвиток прогнозної аналітики відіграє важливу роль у стратегічному управлінні, зокрема завдяки впровадженню цифрових двійників, які дозволяють моделювати та тестувати різні сценарії розвитку компанії без ризиків реальних втрат [2]. Використання симуляційних моделей значно покращує ефективність стратегічного планування, дозволяючи передбачати наслідки рішень задовго до їх впровадження. Крім того, все більшу роль у стратегічному аналізі відіграє блокчейн, який забезпечує прозорість і надійність управління ланцюгами постачання. Його застосування дозволяє усунути ризики шахрайства, спростити фінансові та логістичні операції, а також підвищити ефективність управління активами компанії. Таким чином, сучасний стратегічний аналіз дедалі більше орієнтується на цифрові технології, що дозволяють організаціям адаптивнішими, прогнозувати зміни ринку та приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. Інтеграція інтелектуальних систем управління, прогнозної аналітики, ESG-факторів і блокчейн-технологій дає змогу компаніям не лише залишатися конкурентоспроможними, а й формувати довгострокові стратегії, здатні забезпечити стабільний розвиток навіть у нестабільних умовах.

Література

1. Вагнер І.М. Методичні основи організації стратегічного аналізу в управлінні підприємством Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. *Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір*, Вип. 1 (99). [https://ird.gov.ua/sep/sep20131 %2899 %29/sep20131 %2899 %29_497_VagnerIV.pdf?utm_source=chatgpt.com](https://ird.gov.ua/sep/sep20131%2899%29/sep20131%2899%29_497_VagnerIV.pdf?utm_source=chatgpt.com)
2. Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics* Volume 4. (2023) <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/115/126>
3. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискурс*. 2021. Випуск 3–4. С. 115-127. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-1> .
4. Як побудувати організацію майбутнього: нові тенденції в управлінні персоналом. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-pobuduvati-organizacziyu-majbutnogo-novi-tendencziyi-v-upravlinni-personalom?utm_source=chatgpt.com