

УДК 658.012.2:005.52:005.334

JEL Classification C81, M10, L20, L22

DOI: 10.31767/nasoa.3-2026.02

І. К. ДРОЗД,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Національна академія статистики, обліку та аудиту,
E-mail: Drozd@nasoa.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1930-2522

С. В. КАЛАБУХОВА,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри податкового менеджменту та фінансового
моніторингу імені Миколи Чумаченка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
E-mail: kalabukhova.svitlana@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6324-2264

К. М. РАЗУМОВА,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Національна академія статистики, обліку та аудиту,
E-mail: krazum@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6385-2823

Стратегічний аналіз у парадигмі резильєнтності бізнесу

У статті розкрито трансформацію теоретичних засад стратегічного аналізу в умовах зростання невизначеності, цифровізації економіки, посилення кризових явищ і формування парадигми резильєнтності бізнесу. Актуальність дослідження зумовлена тим, що традиційні підходи до стратегічного аналізу, орієнтовані на оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища та обґрунтування стратегічного вибору, вже не забезпечують своєчасного виявлення нових ризиків, підтримки адаптивності підприємств і формування їхньої здатності до довгострокового функціонування в умовах турбулентного середовища. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері стратегічного управління, недостатньо дослідженими залишаються питання переосмислення ролі стратегічного аналізу як інструменту забезпечення резильєнтності бізнесу.

Систематизовано основні напрями розвитку наукових досліджень стратегічного аналізу та простежено його еволюцію від класичної до резильєнтної парадигми. Обґрунтовано зміну функціонального призначення стратегічного аналізу від діагностичної до резильєнтної

функції. Запропоновано авторське визначення стратегічного аналізу в парадигмі резильєнтності бізнесу, а також концептуальний підхід до аналізу взаємозв'язку між стратегічним аналізом, динамічними здатностями і бізнес-резильєнтністю; сформульовано систему принципів стратегічного аналізу, що враховує вимоги сучасного бізнес-середовища. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи стратегічного управління, розвитку аналітичного забезпечення управлінських рішень і формування організаційної здатності підприємств до адаптації, трансформації і забезпечення довгострокової стійкості в умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегічний аналіз, резильєнтність бізнесу, динамічні здатності, адаптивність підприємства, життєздатність бізнесу.

I. K. DROZD,

Dsc in Economics, Professor,
Professor of Department for Accounting, Auditing and Taxation,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit,
E-mail: Drozd@nasoa.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1930-2522

S. V. KALABUKHOVA,

Dsc in Economics, Professor,
Professor of Department for Tax Management and Financial Monitoring
named after Mykola Chumachenko,
Vadym Hetman Kyiv National University of Economics,
E-mail: kalabukhova.svitlana@kneu.edu.ua
ORCID : 0000-0002-6324-2264

K. M. RAZUMOVA,

Dsc in Economics, Professor,
Head of Department for Accounting, Auditing and Taxation,
National Academy of Statistics, Accounting and Audit,
E-mail: krazum@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6385-2823

Strategic Analysis in the Business Resilience Paradigm

The article reveals the transformation of the theoretical foundations of strategic analysis in the context of the increasing uncertainty, digitalization of the economy, intensification of crisis phenomena, and the emergence of the business resilience paradigm. The relevance of the study stems from the fact that traditional approaches to strategic analysis, focused on assessing the internal and external business environment and supporting strategic decision-making, no longer ensure the timely identification of emerging risks, the enhancement of organizational adaptability, or the firms' capacity building for long-term sustainability in a turbulent environment. Despite the substantial body of research

in the field of strategic management, the role of strategic analysis as a tool for fostering business resilience remains insufficiently explored.

The main strands of research on strategic analysis are outlined, with tracing its evolution from the classical paradigm to the resilience-oriented paradigm. The transformation of the functional purpose of strategic analysis from a diagnostic to a resilience-oriented function is substantiated. The authors propose a definition of strategic analysis within the business resilience paradigm and a conceptual framework describing the relationship between strategic analysis, dynamic capabilities, and business resilience; formulate a set of principles for strategic analysis, compliant with the requirements of the current business environment. The practical significance of the research lies in its applicability in improving strategic management systems, enhancing analytical support for managerial decision-making, and building the organizational capacity of business entities required for adaptation, transformation, and long-term sustainability under conditions of uncertainty.

Keywords: *strategic analysis, business resilience, dynamic capabilities, organizational adaptability, business viability.*

Постановка проблеми. Традиційні підходи до стратегічного аналізу, сформовані в умовах відносно передбачуваного середовища функціонування бізнесу, дедалі частіше демонструють обмежену здатність забезпечувати своєчасне виявлення нових ризиків, прогнозування наслідків кризових подій та формування адаптивних управлінських рішень. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнних дій, порушення глобальних ланцюгів постачання, стрімкого розвитку цифрових технологій, кіберзагроз і зростання волатильності ринків.

За таких умов у науковому дискурсі все більшого поширення набуває концепція резильєнтності бізнесу (business resilience), яка акцентує увагу не лише на здатності підприємства відновлюватися після негативних впливів, а й на його спроможності передбачати потенційні загрози, адаптуватися до змін, трансформувати власну бізнес-модель і підтримувати довгострокову життєздатність в умовах невизначеності. У цьому контексті стратегічний аналіз перестає бути лише інструментом оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища й набуває нових функцій, пов'язаних із забезпеченням адаптивності, гнучкості та стійкості бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного аналізу традиційно перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. З метою дослідження трансформації теоретичних підходів до стратегічного аналізу в умовах зростання невизначеності та формування парадигми резильєнтності бізнесу було відібрано наукові праці, які найповніше репрезентують різні етапи еволюції відповідної наукової думки. До вибірки включено як класичні дослідження стратегічного аналізу, що розкривають його сутність і роль у процесі стратегічного управління, так і сучасні праці, присвячені проблемам функціонування підприємств у динамічному, цифровізованому та ризикогенному середовищі.

Аналіз публікацій дав змогу систематизувати наявні наукові напрацювання та виокремити чотири основні напрями досліджень: класичний стратегічний аналіз як інструмент формування стратегії; стратегічний аналіз в умовах невизначеності та складності середовища; стратегічний аналіз як інструмент адаптації та управління змінами; аналіз у парадигмі стратегічної резильєнтності. Така класифікація створює підґрунтя для виявлення тенденцій розвитку наукових підходів і дає змогу обґрунтувати необхідність переосмислення ролі стратегічного аналізу в забезпеченні довгострокової життєздатності підприємства.

Перший напрям, присвячений теоретичним засадам стратегічного аналізу та його ролі у формуванні стратегій розвитку підприємств, представлено в [1–4]; другий напрям, де стратегічний аналіз розглядається крізь призму невизначеності, цифровізації та зростання складності бізнес-середовища, – у [5–7]; третій напрям, де акцентовано увагу на адаптивності організацій, управлінні змінами та розвитку динамічних здатностей як на передумовах ефективного функціонування та тлі нестабільності, – у [6–9]; четвертий напрям, де розкрито концептуальні засади стратегічної резильєнтності, робастності та забезпечення довгострокової життєздатності підприємств, – у [10, 11].

L. Worrall [1] розглядає стратегічний аналіз як процес формування теоретично обґрунтованого розуміння зовнішнього середовища та взаємодії організації з ним із метою підвищення здатності до ефективного розподілу й перерозподілу ресурсів. Це дослідження ґрунтується на класичній парадигмі стратегічного управління, тому основну увагу в ньому приділено інформаційному забезпеченню, моніторингу середовища та підвищенню ефективності управлінських рішень. Утім, автор не розглядає стратегічний аналіз як інструмент забезпечення стійкості функціонування в умовах криз, шоків і радикальної невизначеності. Крім того, поза межами дослідження залишаються питання розвитку динамічних здатностей організації, антикрихкості, безперервності бізнес-процесів і механізмів відновлення після деструктивних впливів, які сьогодні становлять концептуальне ядро теорії бізнес-резильєнтності.

У контексті дослідження ролі стратегічного аналізу у формуванні майбутніх напрямів розвитку організації заслуговує на увагу праця A. Al-Shammari [2], де стратегічний аналіз розглядається як систематичний процес збирання, оброблення та інтерпретації інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства з метою обґрунтування стратегічних рішень та вибору майбутньої стратегії розвитку. Автор підкреслює значення стратегічного аналізу для виявлення сильних і слабких сторін організації, можливостей та загроз, підвищення якості управлінських рішень, ефективності управління ризиками та забезпечення організаційної гнучкості. Особливу увагу приділено необхідності безперервного моніторингу середовища, використанню сценарного планування та систематичному оновленню стратегічних оцінок в умовах динамічних змін ринку. Водночас дослідження ґрунтується на класичному інструментальному підході до стратегічного аналізу з використанням SWOT-, PESTEL-, VRIO-аналізу,

моделі п'яти сил М. Портера та матриці Ансоффа.

Практичні аспекти застосування стратегічного аналізу для обґрунтування управлінських рішень дослідили Г. Азаренкова, О. Головка, К. Орехова та С. Яворський [4]. Автори обґрунтували необхідність формування стратегії на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також систематизували широкий спектр інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT- PEST-, SPACE-аналіз, матриці BCG, GE/McKinsey, Ансоффа та інші методи оцінювання стратегічної позиції підприємства. Але дослідження репрезентує переважно класичний підхід до стратегічного аналізу, орієнтований на оцінювання факторів середовища та вибір стратегії розвитку, натомість питання формування адаптивності підприємства, розвитку динамічних його здатностей та забезпечення резильєнтності в умовах кризових змін і високої невизначеності залишаються поза увагою авторів.

У сучасних дослідженнях стратегічного аналізу зростає увага до проблеми функціонування організацій в умовах високої динамічності та складності середовища. А. Arabiun, A. Dehkordi, E. Hosseini, M. Brahmi [3] запропонували інтегровану рамкову модель стратегічного аналізу для складних і динамічних середовищ, побудовану на засадах критичного реалізму та теорії складності. Автори обґрунтували необхідність багаторівневого аналізу середовища шляхом поєднання мікро- та макрорівнів, а також об'єктивних і суб'єктивних факторів, що дає змогу здійснювати комплексне сканування зовнішнього середовища та виявляти стратегічно значущі сигнали змін. Важливим внеском дослідження є розширення традиційного розуміння стратегічного аналізу шляхом інтеграції кількісних і якісних методів оцінювання середовища та акцентування уваги на його нелінійності, невизначеності й багатовимірності. Оскільки запропонований авторами підхід передусім ґрунтується на методології стратегічного сканування середовища, він не розкриває механізмів трансформації аналітичної інформації у динамічні здатності підприємства та його резильєнтність.

Окремий напрям сучасних досліджень стратегічного аналізу пов'язаний із застосуванням математичних методів моделювання процесу прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності. Н. Piech, G. Grodzki [5] запропонували підхід до стратегічного аналізу, оснований на теорії ігор, у межах якого стратегічна взаємодія розглядається як гра між внутрішніми активами підприємства та зовнішніми загрозами середовища. Автори обґрунтували доцільність використання ймовірнісних оцінок, нечіткої логіки, інтервального аналізу та методів роботи з невизначеними даними для оцінювання можливих результатів стратегічних рішень. Важливою перевагою дослідження є акцент на динамічному характері стратегічного аналізу та необхідності постійного моніторингу змін зовнішнього середовища. Проте запропонований підхід ґрунтується на формалізації процесу оцінювання загроз і можливостей та має високий рівень математичної абстракції.

Серед сучасних досліджень, присвячених трансформації стратегічного

аналізу в умовах динамічного та невизначеного середовища, заслуговує на увагу праця В. Левицького [7], де висвітлено ключові проблеми стратегічного аналізу та їхній вплив на ефективність діяльності й управління розвитком підприємства. Автор обґрунтовує, що традиційні підходи до стратегічного аналізу дедалі більше втрачають ефективність під впливом цифрової трансформації, зростання невизначеності, швидких технологічних змін, посилення конкуренції та ускладнення регуляторного середовища. Важливим внеском дослідження є систематизація сучасних проблем стратегічного аналізу та обґрунтування необхідності модернізації його інструментарію шляхом інтеграції технологій великих даних, штучного інтелекту, сценарного аналізу та систем моніторингу ризиків. Водночас дослідження зосереджено передусім на вдосконаленні аналітичних інструментів і не розкриває теоретичних механізмів трансформації результатів стратегічного аналізу в динамічні здатності, організаційне навчання та довгострокову резильєнтність підприємства.

В умовах зростання нестабільності та невизначеності бізнес-середовища значний інтерес становлять дослідження, присвячені модернізації технологій та інструментів стратегічного аналізу. Н. Красностанова [8] обґрунтовує необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного аналізу в контексті цифрової трансформації, інформаційного перевантаження та функціонування підприємств у VUCA-середовищі. Авторка підкреслює, що ефективність стратегічних рішень безпосередньо залежить від здатності організації збирати, обробляти та інтерпретувати великі масиви інформації, включно з великими даними, слабкими сигналами, експертними знаннями і даними цифрових комунікацій. Важливим внеском дослідження є акцент на необхідності безперервного моніторингу зовнішнього середовища, використанні сценарного підходу та адаптації бізнес-моделей до динамічних змін економічного контексту. Але дослідження зосереджено на вдосконаленні традиційного інструментарію стратегічного аналізу (SWOT, PEST, аналіз п'яти сил Портера) та не розкриває механізмів трансформації аналітичних результатів у динамічні здатності, адаптивність і резильєнтність підприємства.

Важливим напрямом сучасних досліджень є розгляд стратегічного аналізу як інструменту забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Н. Купріна та Х. Баранюк [6] обґрунтовують необхідність застосування стратегічного аналізу у взаємозв'язку зі стратегічним управлінським обліком для забезпечення ефективності функціонування суб'єктів національної економіки в умовах трансформаційних змін. Автори розглядають стратегічний аналіз як основу оцінювання конкурентних позицій та привабливості галузі на макро- та мезорівнях, акцентуючи увагу на доцільності використання матриці McKinsey для визначення перспектив розвитку та обґрунтування стратегічних рішень. Водночас дослідження зосереджене на питаннях конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств, а механізми забезпечення їхньої адаптивності, стійкості до кризових впливів і здатності до відновлення в умовах високої

невизначеності залишаються недостатньо розкритими.

Важливим напрямом сучасних досліджень є розгляд стратегічного аналізу в контексті управління змінами та забезпечення адаптивності складних соціально-економічних систем. У систематичному огляді літератури, виконаному I. Putrawan et al. [9], особливу увагу приділено ролі динамічних здатностей (dynamic capabilities), організаційної гнучкості та стратегічних змін як передумов успішної адаптації підприємств до технологічних, інституційних і кризових викликів. Важливим внеском авторів є акцент на необхідності переходу до адаптивних моделей управління, оснований на цифровій підтримці ухвалення рішень, управлінні складністю та розвитку резильєнтності. Але огляд зосереджений на сфері проєктного менеджменту та інфраструктурних проєктів і недостатньо розкриває питання трансформації стратегічного аналізу в інструмент формування довгострокової резильєнтності підприємств.

Важливий внесок у розвиток концепції стратегічної резильєнтності зробив Т. Колберг [10], який розглядає стратегічну резильєнтність як динамічну здатність організації досліджувати можливості та загрози, завчасно готуючись до майбутніх змін і забезпечуючи довгострокову стійкість. Стратегічну резильєнтність автор пов'язує з проактивною адаптацією, трансформацією бізнес-моделі та розвитком динамічних здатностей підприємства, але недостатньо розкриває роль стратегічного аналізу як механізму формування стратегічної резильєнтності.

Вагоме значення для розвитку резильєнтного підходу до стратегічного управління має дослідження В. Гляйснера [11], де запропоновано концепцію робастної компанії (robust company) як модель забезпечення довгострокової стійкості та життєздатності бізнесу в умовах невизначеності. Автор акцентує увагу на робастності як здатності підприємства зберігати прийнятний рівень результативності та забезпечувати виживання навіть за умов реалізації несприятливих сценаріїв. В основу моделі покладено три взаємопов'язані складові: фінансову стійкість, робастну стратегію та високий рівень компетентності в управлінні ризиками. Особливого значення автор надає розвитку динамічних здатностей підприємства, які забезпечують своєчасне виявлення змін у середовищі, мобілізацію ресурсів і трансформацію бізнес-моделі відповідно до нових викликів. Але попри вагомий внесок у формування концептуальних засад стратегічної стійкості підприємства, дослідження зосереджено на ризик-орієнтованому аспекті стратегічного управління та недостатньо розкриває роль стратегічного аналізу як самостійного механізму формування резильєнтності бізнесу в умовах зростання турбулентності середовища.

Огляд вибірки джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування ролі стратегічного аналізу в системі забезпечення резильєнтності бізнесу. Автори цих джерел розглядають стратегічний аналіз переважно як інструмент оцінювання середовища, обґрунтування стратегічних рішень або управління ризиками, а його функції щодо формування адаптивності, розвитку динамічних здатностей та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства залишаються недостатньо

розкритими. Це зумовлює необхідність переосмислення сутності стратегічного аналізу в контексті сучасних викликів і розвитку його теоретичних засад у парадигмі резильєнтності бізнесу.

Мета статті – розкрити теоретичні засади стратегічного аналізу в парадигмі резильєнтності бізнесу шляхом обґрунтування його ролі як інструменту формування адаптивності, динамічних здатностей та довгострокової життєздатності підприємства в умовах невизначеності, турбулентності та зростання стратегічних ризиків середовища.

Результати дослідження. Теоретичні засади стратегічного аналізу сформувались у межах класичної школи стратегічного менеджменту, де його розглядали як інструмент оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою обґрунтування стратегічних рішень і вибору напрямів розвитку. Стратегічний аналіз трактували як поєднання наукових методів і мистецтва управлінського передбачення, спрямоване на формування стратегічного бачення розвитку організації [1]; як основу розроблення стратегії підприємства шляхом використання інструментів SWOT-, PEST-аналізу, матриць Ансоффа, BCG та інших класичних методів оцінювання середовища [2, 4]. У межах такого підходу стратегічний аналіз виконує переважно діагностичну функцію, забезпечуючи інформаційне підґрунтя для вибору стратегічних альтернатив.

Подальший розвиток стратегічного аналізу відбувався під впливом зростання складності та динамічності бізнес-середовища. За таких умов стратегічний аналіз розглядають як процес функціонування організації в умовах складних і динамічних систем, що потребує врахування невизначеності, взаємозалежності факторів і нелінійності змін [3]; акцентують увагу на необхідності застосування математичних моделей, теорії ігор та інструментів аналізу невизначеності для підтримки стратегічних рішень [5]. Отже, стратегічний аналіз поступово виходить за межі традиційного оцінювання середовища та починає розглядатись як інструмент роботи з невизначеністю.

Важливим етапом еволюції наукових підходів стало поширення концепції VUCA-середовища та цифрової трансформації бізнесу, які зумовлюють необхідність модернізації інструментарію стратегічного аналізу шляхом використання технологій великих даних, штучного інтелекту, сценарного аналізу, моніторингу слабких сигналів і цифрових платформ підтримки ухвалення рішень [7, 8]. Адже концепція VUCA-середовища характеризує сучасні умови функціонування бізнесу – високу мінливість (Volatility), невизначеність (Uncertainty), складність (Complexity) та неоднозначність (Ambiguity) зовнішнього середовища, що суттєво ускладнює процес стратегічного управління та ухвалення рішень. За таких підходів стратегічний аналіз набуває ознак безперервного процесу стратегічного моніторингу, спрямованого на своєчасне виявлення змін середовища та адаптацію управлінських рішень до нових умов функціонування.

Подальший розвиток наукових досліджень пов'язаний із розглядом стратегічного аналізу як інструменту формування адаптивності організації

та підтримки стратегічних змін. Автори підкреслюють його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства шляхом інтеграції зі стратегічним управлінським обліком [6], акцентують увагу на розвитку адаптивних здатностей, організаційної гнучкості та динамічних здатностей підприємства як передумов ефективного управління змінами на тлі невизначеності [9]. У межах цього підходу стратегічний аналіз починає виконувати не лише інформаційно-аналітичну, а й адаптаційну функцію.

Найсучасніший напрям розвитку наукової думки пов'язаний із формуванням парадигми стратегічної резильєнтності, яку розглядають як здатність організації передбачати зміни, адаптуватися до них та підтримувати життєздатність у довгостроковій перспективі [10]; концепції робастної компанії, що поєднує фінансову стійкість, робастну стратегію та компетентність в управлінні ризиками; особливу увагу в межах цієї концепції приділено динамічним здатностям щодо виявлення змін середовища (sensing), використання можливостей (seizing) та трансформації ресурсів і бізнес-моделі (reconfiguring) [11]. Отже, парадигма стратегічної резильєнтності зміщує акценти стратегічного аналізу на динамічні здатності, управління невизначеністю та формування передумов для стійкого функціонування й розвитку підприємства у турбулентному середовищі.

Результати дослідження свідчать, що стратегічний аналіз пройшов складний шлях еволюції – від інструменту обґрунтування стратегічного вибору в умовах відносно стабільного середовища до механізму забезпечення адаптивності, стійкості та довгострокової життєздатності підприємства в умовах невизначеності. На цьому шляху змінювалися не лише методи та інструменти аналізу, а й його цільове призначення, об'єкти дослідження та очікувані результати. У табл. 1 узагальнено основні характеристики еволюції стратегічного аналізу від класичної до резильєнтної парадигми.

Таблиця 1

Трансформація стратегічного аналізу від класичної до резильєнтної парадигми

(Transformation of Strategic Analysis from the Classical to the Resilience Paradigm)

Характеристика	Класична парадигма	Адаптивна парадигма	Резильєнтна парадигма
Мета аналізу	Обґрунтування стратегічного вибору	Адаптація до змін середовища	Забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу
Бізнес-середовище	Відносно стабільне та прогнозоване	Динамічне та мінливе	Турбулентне, кризове та невизначене
Об'єкт аналізу	Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства	Фактори змін, ризики та можливості	Адаптивність, вразливість, стійкість і життєздатність бізнесу
Основне завдання	Вибір оптимальної стратегії	Підтримка адаптивних управлінських рішень	Формування здатності до передбачення, адаптації та трансформації

Продовження таблиці 1

Горизонт аналізу	Середньо-довгостроковий та	Безперервний моніторинг	Безперервне стратегічне сканування середовища
Інструментарій	SWOT, PEST, BCG, GE/McKinsey, Five Forces-	Сценарний аналіз, великі дані, AI-аналітика, динамічний SWOT-аналіз	Аналіз слабких сигналів, динамічні спроможності, оцінювання стратегічної стійкості, стратегічний аналіз ризиків
Ставлення до ризику	Ризик враховується як зовнішній фактор	Ризик інтегрується в процес ухвалення рішень	Ризик розглядається як джерело адаптації та трансформації
Очікуваний результат	Конкурентна перевага	Організаційна гнучкість та адаптивність	Резильєнтність, робастність та довгострокова життєздатність

Джерело: узагальнено авторами за даними [1–11]

З табл. 1 видно, що розвиток стратегічного аналізу відбувався шляхом послідовного розширення його функціонального призначення відповідно до змін умов функціонування бізнесу. Якщо в межах класичної парадигми стратегічний аналіз виконував переважно діагностичну функцію й був спрямований на оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища для обґрунтування стратегічного вибору, в умовах зростання динамічності середовища його роль доповнюється прогностичною функцією, пов'язаною з виявленням тенденцій розвитку, прогнозуванням можливостей і загроз та оцінюванням майбутніх сценаріїв.

Подальше ускладнення зовнішнього середовища, цифровізація та прискорення змін зумовили формування адаптаційної функції стратегічного аналізу, орієнтованої на підтримку організаційної гнучкості, управління змінами та розвиток динамічних здатностей підприємства. У сучасних умовах невизначеності, кризових явищ і зростання стратегічних ризиків відбувається становлення резильєнтної функції стратегічного аналізу, яка передбачає не лише виявлення та оцінювання змін середовища, а й формування здатності підприємства передбачати загрози, адаптуватися до них, трансформувати власну бізнес-модель і забезпечувати довгострокову життєздатність. Отже, еволюція функцій стратегічного аналізу відображає перехід від логіки стратегічного планування до логіки забезпечення резильєнтності бізнесу (табл. 2).

**Еволюція функцій стратегічного аналізу в контексті
розвитку бізнес-середовища**
(Evolution of the Functions of Strategic Analysis
in the Context of Business Environment Development)

Етап розвитку	Головна функція	Основне призначення	Ключовий результат
Класична парадигма	Діагностична	Оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища	Обґрунтування стратегічного вибору
Парадигма невизначеності	Прогностична	Виявлення тенденцій, можливостей і загроз середовища	Підвищення якості стратегічних рішень
Адаптивна парадигма	Адаптаційна	Підтримка організаційної гнучкості та управління відповідно до змін середовища	Формування адаптивності підприємства
Резильєнтнісна парадигма	Резильєнтнісна	Забезпечення здатності до передбачення, адаптації та трансформації відповідно до змін середовища	Довгострокова життєздатність і стійкість бізнесу

Джерело: розроблено авторами

На основі узагальнення сучасних наукових підходів пропонуємо розглядати стратегічний аналіз у парадигмі резильєнтності бізнесу як безперервний процес виявлення, оцінювання та інтерпретації змін зовнішнього і внутрішнього середовища, спрямований на формування динамічних здатностей підприємства щодо своєчасного розпізнавання загроз і можливостей, адаптації ресурсів і бізнес-процесів, трансформації бізнес-моделі й забезпечення довгострокової життєздатності в умовах невизначеності, турбулентності та стратегічних ризиків.

На відміну від традиційного підходу, згідно з яким стратегічний аналіз виконує переважно діагностичну та прогностичну функції, у парадигмі резильєнтності його ключовим призначенням стає формування організаційної здатності підприємства не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, адаптуватися до них і використовувати їх як джерело розвитку і конкурентних переваг. У традиційних підходах стратегічний аналіз завершується формуванням стратегічних рішень, у парадигмі резильєнтності він є початковою ланкою механізму забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

Варто зауважити, що результати стратегічного аналізу за такого підходу формують інформаційно-аналітичне підґрунтя для розвитку динамічних здатностей підприємства щодо виявлення змін середовища, використання нових можливостей і реагування на загрози, а також перебудови ресурсів, бізнес-процесів і бізнес-моделі відповідно до нових умов функціонування. Адже сукупність зазначених здатностей формує основу бізнес-резильєнтності, яка проявляється у здатності підприємства підтримувати стабільність функціонування, адаптуватися до кризових явищ, відновлюватися після шоків та забезпечувати довгострокову життєздатність

в умовах невизначеності.

Трансформація стратегічного аналізу на тлі зростання невизначеності, цифровізації та посилення кризових явищ супроводжується зміною його базових принципів. Якщо в межах класичної парадигми стратегічний аналіз ґрунтувався на принципах системності, комплексності та цілеспрямованості, то в парадигмі резильєнтності його ефективність визначається здатністю забезпечувати своєчасне виявлення загроз і можливостей, підтримувати адаптивність організації та формувати передумови її довгострокової життєздатності. У зв'язку з цим доцільно виокремити принципи стратегічного аналізу в парадигмі резильєнтності бізнесу, які відображають сучасні вимоги до аналітичного забезпечення стратегічного управління (табл. 3).

Таблиця 3

Принципи стратегічного аналізу в парадигмі резильєнтності бізнесу
(Principles of Strategic Analysis in the Business Resilience Paradigm)

Принцип	Характеристика
Безперервність	Стратегічний аналіз здійснюється на постійній основі та інтегрується у систему стратегічного моніторингу середовища
Проактивність	Орієнтація не лише на реагування на зміни середовища, а й на їх завчасне виявлення та попередження негативних наслідків
Ризик-орієнтованість	Урахування впливу ризиків і невизначеності середовища на стратегічні рішення та життєздатність підприємства
Адаптивність	Забезпечення здатності підприємства своєчасно коригувати стратегії, процеси та ресурси відповідно до змін середовища
Сценарність	Використання альтернативних сценаріїв розвитку подій для підготовки до можливих майбутніх викликів середовища
Динамічність	Орієнтація на розвиток динамічних здатностей щодо виявлення змін середовища, використання можливостей та трансформації бізнес-моделі
Інтегрованість	Поєднання стратегічного аналізу з ризик-менеджментом, стратегічним плануванням, управлінням змінами та системою бізнес-аналітики
Цифрова підтримка	Використання сучасних цифрових технологій, аналітики даних, штучного інтелекту та систем раннього попередження
Резильєнтна спрямованість	Орієнтація на забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокової життєздатності бізнесу

Джерело: розроблено авторами

Запропоновані принципи відображають перехід від традиційного розуміння стратегічного аналізу як інструменту оцінювання середовища до його трактування як механізму формування резильєнтності бізнесу. Їх практична реалізація забезпечує своєчасне виявлення загроз і можливостей середовища, розвиток динамічних здатностей підприємства, підтримку стратегічної гнучкості та підвищення здатності організації до адаптації й трансформації в умовах невизначеності. Отже, стратегічний аналіз у парадигмі резильєнтності набуває не лише інформаційно-аналітичного, а й стратегічно-перетворювального характеру, стаючи одним із ключових чинників забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу.

Висновки. В умовах зростання невизначеності, цифровізації, кризових явищ та посилення стратегічних ризиків відбувається трансформація

стратегічного аналізу від інструменту обґрунтування стратегічного вибору до механізму забезпечення резильєнтності бізнесу. Стратегічний аналіз в парадигмі резильєнтності бізнесу доцільно розглядати як безперервний процес виявлення, оцінювання та інтерпретації змін середовища, спрямований на формування динамічних здатностей підприємства щодо своєчасного розпізнавання загроз і можливостей, адаптації ресурсів і бізнес-процесів та трансформації бізнес-моделі відповідно до нових умов функціонування. На основі систематизації наукових підходів виокремлено чотири напрями розвитку досліджень стратегічного аналізу, що дало змогу простежити еволюцію його функціонального призначення від діагностичної до резильєнтної функції.

Запропонована концептуальна модель взаємозв'язку стратегічного аналізу, динамічних здатностей та бізнес-резильєнтності розширює теоретичні засади стратегічного управління та формує підґрунтя для подальшого розроблення методичного інструментарію оцінювання резильєнтності підприємств та її інтеграції в систему стратегічного аналізу.

Список використаних джерел

1. Worrall L. Strategic analysis: a scientific art. University of Wolverhampton, 1998. 33 p. URL: <http://hdl.handle.net/2436/11436>
2. Al-Shammari A. Strategic Analysis and Its Role in Formulating Appropriate Future Strategies. *Riset Ilmu Manajemen Bisnis dan Akuntansi*. 2025. Vol. 3. No. 3. P. 1–18. DOI: 10.61132/rimba.v3i3.1836
3. Arabiun A., Dehkordi A., Hosseini E., Brahmi M. A Framework for Strategic Analysis in Dynamic and Complex Environments. In: *Exploring Business Ecosystems and Innovation Capacity Building in Global Economics*. 2023. P. 26–47. URL: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/321897>
4. Azarenkova G., Golovko O., Oryekhova K., Yavorsky S. Implementation of Strategic Analysis Methods to Choose a Development Strategy for the Enterprise's Foreign Economic Activity. *Geopolitics under Globalization*. 2019. No. 3 (1). P. 1–11. DOI: 10.21511/gg.03(1).2020.01
5. Piech H., Grodzki G. Strategic Analysis of Implementation Assets and Threats. *Journal of Applied Mathematics and Computational Mechanics*. 2019. No. 18 (2). P. 65–74. DOI: 10.17512/jamcm.2019.2.06
6. Kuprina N., Baraniuk Kh. Strategic management accounting and strategic analysis as tools for ensuring the efficiency of business entities and their competitiveness. *Food Industry Economics*. 2024. Vol. 16. No. 2. P. 3–9. DOI: 10.15673/fie.v16i2.2934
7. Levytskyi V. Modern Problems of Strategic Analysis and Their Impact on the Effective Activity and Management of Enterprise Development. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. Vol. 4. No. 40. P. 144–150. DOI: 10.29038/2786-4618-2024-04-144-150
8. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискурс*. 2021. Вип. 3–4. С. 115–127. DOI: 10.36742/2410-0919-2021-2-12
9. Putrawan I. G. N., Sapta I. K. S., Aristana I. N., Putra G. C., Chandra V. S., Nikmah C. Strategic Analysis of Change Management in Complex Infrastructure Projects: A Systematic Literature Review. *International Journal of Emerging Research and Review*. 2025. Vol. 3. No. 3. DOI: 10.56707/ijorar.v3i3.139
10. Colberg T. Strategic Resilience: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Business Management*. 2022. Vol. 20. P. 1–23. DOI: 10.32025/JBM22004
11. Gleißner W. Uncertainty and resilience in strategic management: profile of a robust company. *International Journal of Risk Assessment and Management*. 2023. No. 26 (1). P. 75–94. DOI: 10.1504/IJRAM.2023.132331

References

1. Worrall, L. (1998). *Strategic analysis: a scientific art*. University of Wolverhampton. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2436/11436>
2. Al-Shammari, A. (2025). Strategic Analysis and Its Role in Formulating Appropriate Future Strategies. *Riset Ilmu Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 3 (3), 1–18. DOI: 10.61132/rimba.v3i3.1836

3. Arabiun, A., Dehkordi, A., Hosseini, E. & Brahmi, M. (2023). A Framework for Strategic Analysis in Dynamic and Complex Environments. *Exploring Business Ecosystems and Innovation Capacity Building in Global Economics* (pp. 26–47). Retrieved from <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/321897>
4. Azarenkova, G., Golovko, O., Oryekhova, K. & Yavorsky, S. (2019). Implementation of Strategic Analysis Methods to Choose a Development Strategy for the Enterprise's Foreign Economic Activity. *Geopolitics under Globalization*, 3 (1), 1–11. DOI: 10.21511/gg.03(1).2020.01
5. Piech, H. & Grodzki, G. (2019). Strategic Analysis of Implementation Assets and Threats. *Journal of Applied Mathematics and Computational Mechanics*, 18 (2), 65–74. DOI: 10.17512/jamcm.2019.2.06
6. Kuprina, N. & Baraniuk, Kh. (2024). Strategic management accounting and strategic analysis as tools for ensuring the efficiency of business entities and their competitiveness. *Food Industry Economics*, 16 (2), 3–9. DOI:10.15673/fie.v16i2.2934
7. Levytskyi, V. (2024). Modern Problems of Strategic Analysis and Their Impact on the Effective Activity and Management of Enterprise Development. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4 (40), 144–150. DOI: 10.29038/2786-4618-2024-04-144-150
8. Krasnostanova, N. (2021). Suchasni tekhnologii ta instrumenty stratehichnoho analizu. [Modern technologies and tools of strategic analysis]. *Ekonomichnyi diskurs – Economic Discourse*, 3–4, 115–127. DOI: 10.36742/2410-0919-2021-2-12 [in Ukrainian].
9. Putrawan, I. G. N., Sapta, I. K. S., Aristana, I. N., Putra, G. C., Chandra, V. S., & Nikmah, C. (2025). Strategic Analysis of Change Management in Complex Infrastructure Projects: A Systematic Literature Review. *International Journal of Emerging Research and Review*, 3 (3). DOI: 10.56707/ijoerar.v3i3.139
10. Colberg, T. (2022). Strategic Resilience: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Business Management*, 20, 1–23. DOI: 10.32025/JBM22004
11. Gleißner, W. (2023). Uncertainty and resilience in strategic management: profile of a robust company. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 26 (1), 75–94. DOI: 10.1504/IJRAM.2023.132331

Надійшла до редакції / Received on: 10.06.2026

Прорецензована / Reviewed on: 16.07.2026

Підписана до друку / Signed for printing on: 28.08.2026

Оприлюднена / Published on: 31.08.2026

Цитування:

Дрозд І. К., Калабухова С. В., Разумова К. М. Стратегічний аналіз у парадигмі резильєнтності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2026. № 3. С. 22–35. DOI: 10.31767/nasoa.3-2026.02

Cite this article:

Droz, I. K., Kalabukhova, S. V., Razumova, K. M. (2026). Stratehichnyi analiz u paradyhmi rezylientnosti biznesu [Strategic Analysis in the Business Resilience Paradigm]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 3, 22–35. DOI: 10.31767/nasoa.3-2026.02 [in Ukrainian].