

УДК 657:330.44(477)

І. Д. Лазарішина,  
д. е. н., професор, професор кафедри статистики та економічного аналізу,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-7530>

А. О. Золковер,  
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8176-1850>

О. А. Юрченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8447-6510>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.43

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

I. Lazaryshyna,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Statistics and Economic Analysis,  
National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine

A. Zolkover,  
Doctor of Economic Sciences, Professor Professor of the Department of Finance  
at the Kyiv National University of Technology and Design

O. Yurchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of International Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STRATEGIC ANALYSIS OF COMMERCIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE

**Військові виклики обумовлюють значні зміни у стратегії і тактиці управління підприємствами, необхідність усвідомлення та систематизації їх впливу на систему прийняття рішень. Значною мірою це стосується трансформаційних змін у теоретичних, концептуальних та методологічних засадах стратегічного аналізу, як актуального і потужного інструменту прогнозування та моделювання діяльності торговельних підприємств, які забезпечують суттєві надходження до державного бюджету України. Метою статті є узагальнення, обґрунтування та доповнення принципів і класифікації методичних підходів у стратегічному аналізі з урахуванням систематизації особливостей та трансформаційних процесів у соціально-економічному стані та військових викликів. При написанні статті використано матеріали наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених. Застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: діалектичний,**

узагальнення, індукції, дедукції, систематизації. Виконано визначені завдання. Внесено пропозиції щодо доповнення принципів та методичних підходів стратегічного аналізу торговельних підприємств з урахуванням воєнних викликів. Це забезпечить подальше удосконалення методології стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та підвищення якості та ефективності стратегічного планування діяльності торговельних підприємств, підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

*Under the conditions of full-scale war and the introduction of martial law in Ukraine, the operating environment of commercial enterprises has undergone significant transformation, which necessitates a reconsideration of the theoretical and methodological foundations of strategic analysis as a key tool for substantiating managerial decisions. The increasing turbulence of the external environment, the growth of military, logistical, institutional and financial risks, the disruption of production and supply chains, workforce imbalances, and digital vulnerabilities of businesses require the adaptation of traditional models and methods of strategic analysis to new socio-economic realities.*

*The purpose of the article is to generalize and further develop the methodological principles of strategic analysis of commercial enterprises, taking into account transformational processes caused by military challenges, as well as to refine the classification of methodological approaches to its implementation. The study employs general scientific and special research methods, including the dialectical method, induction and deduction, analysis and synthesis, systematization, and comparative analysis of domestic and foreign scientific concepts.*

*The authors expand the range of methodological problems of strategic analysis, which under current conditions are supplemented by the impact of military factors, high dynamics of changes at the macro— and micro-levels, distortion of information flows, time lags in identifying resource losses, and limited possibilities for strategic control. The expediency of introducing risk-oriented and digital approaches to the systematization of strategic analysis methods is substantiated. The risk-oriented approach prioritizes the assessment of military, production, logistical, investment, institutional and other risks through the use of differentiated SWOT, SEPSET, and scenario analysis tools. The digital approach emphasizes the application of Decision Support Systems (DSS), adaptive technologies, artificial intelligence, cybersecurity solutions, and algorithmic strategic planning.*

*A comparative analysis of the principles of strategic analysis and strategic management is conducted, leading to the proposal to supplement the system of strategic analysis principles with the principles of efficiency, alignment of individual interests with corporate goals, risk orientation, and controllability of analytical information. The refined systematization of methodological approaches and the expanded set of principles provide a foundation for improving the quality of strategic planning, enhancing adaptability, and strengthening the competitiveness of commercial enterprises in wartime conditions and during the post-crisis recovery of Ukraine's economy.*

*Ключові слова: стратегічний аналіз, торговельні підприємства, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, конкурентоспроможність.*

*Key words: strategic analysis, commercial enterprises, external environment analysis, internal environment analysis, competitiveness.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Необхідною умовою виживання підприємства у довгостроковій перспективі є наявність і реалізація ділової стратегії. Її розробка потребує детального аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. В умовах відносно стійких процесів на рівні національної економіки формування стратегії відбувається

ся за відомими алгоритмами, з використанням класичних та сучасних моделей. Однак повномасштабна війна України з росією, хаотизація політичних, соціальних, економічних процесів у планетарному масштабі зумовлює необхідність удосконалення та перегляду методологічних основ стратегічного аналізу. Однак на сьогодні відсутні системні дослідження особливостей реалізації елементів методу та методик стратегічного аналізу з урахуванням дестабілізуючих чинників, обумовлених військовим станом.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретичних, методологічних та організаційних питань, пов'язаних зі стратегічним аналізом, присвячено праці ряду вітчизняних та зарубіжних науковців, як-от: Артюшок В. [1], Бруханський Р. [2], Василенко В. [3], Дикань О., Крихтіна Ю. [4], Макаван Є. [8], Ревуцька Л., Редченко К. [10], Саух І. [11], Портер М. [9], Чебанова Н. [12], Samba С., Tobesh Р., Thanos І., Papadakis V. [13], Ніколич М., Стосіч-Міхайлович Л. [14], Куннатур М. [15], Барней Дж. [16], Чан Кім В., Майборн Рене А. [17], Olha Kravets, Uliana Korolova, Oleksandr Nosachenko, Olena Vasiltsova, Serhii Koberniuk [18].

Вченими детально розглядаються теоретичні, методологічні та практичні аспекти стратегічного аналізу та стратегічного менеджменту, однак недостатньо уваги приділяється особливостям та трансформаційним процесам методологічних засад, можливостям застосування традиційних методик стратегічного аналізу в умовах військового стану та нарощування негативних тенденцій на макро- та мікрорівнях економіки. Крім того, потребує уточнення і доповнення систематизація підходів до класифікації методів стратегічного аналізу за ознаками.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Відповідно до встановлених невирішених питань, пов'язаних з теоретико-методологічними положеннями стратегічного аналізу торговельних підприємств визначено такі завдання:

- узагальнити та систематизувати особливості та проблеми у методології стратегічного аналізу та уточнити їх перелік для подальшого удосконалення теоретико-методологічних засад аналізу у частині принципів та методичних підходів;

- порівняти характер дії принципів стратегічного аналізу та стратегічного управління;

- обґрунтувати і доповнити перелік принципів стратегічного аналізу з урахуванням визначених особливостей соціально-економічної ситуації в Україні;

- уточнити систематизацію підходів до класифікації методів стратегічного аналізу за ознаками.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Будь-яка наука — це динамічна система, яка постійно еволюціонує під впливом змін і появи нових теорій, концепцій, самого економічного середовища. Фундаментальною основою науки є її методологія, адже саме від визначених, узгоджених і врегульованих принципів, категорійно-понятійної бази, методу та методик залежить рівень теоретичних осмислень, обґрунтованості теоретичних засад та функціональна значущість практичного впровадження наукових досліджень, що обумовлює наступний етап розвитку.

Стратегічний аналіз, як складова аналітичної науки, базується на тих же методологічних засадах, як і аналіз господарської діяльності у цілому, але також має свої

особливості, пов'язані з напрямками, завданнями, предметом, принципами та застосовуваними методиками пізнання дійсності. Саух І. виокремлює такі проблеми у методології стратегічного аналізу:

- 1) неврахування особливостей стратегічного аналізу при формуванні його методів;

- 2) ігнорування того факту, що стратегічний аналіз містить, крім способів та прийомів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, способи та прийоми прогнозного аналізу, спрямовані на формування стратегії розвитку підприємства;

- 3) ототожнення понять "спосіб", "прийом", "метод" аналізу;

- 4) різноспрямованість та нечіткість ознак класифікації методів стратегічного аналізу;

- 5) сліпе копіювання зарубіжних методів застосування прийомів та способів стратегічного аналізу без врахування специфіки вітчизняних умов господарювання [11, с. 50].

На нашу думку, цей перелік проблем є неповним, адже суттєвий вплив на категорійно-понятійну базу, перелік об'єктів і предмет стратегічного аналізу в Україні впливають також:

- повномасштабна війна України з росією, що обумовлює постійне нарощування дестабілізуючих факторів нестабільності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства;

- пов'язані з попередньою групою негативно діючі чинники виробничих, фінансових, криміногенних, латентних ризиків, які спотворюють інформацію для прийняття або адаптації стратегічних рішень;

- високий динамізм змін у політичній і військовій ситуації, що унеможливорює довгострокові і середньострокові прогнози та нівелювання існуючих стратегічних планів;

- унеможливлення контролю за реалізацією виробничої стратегії підприємства у випадку знаходження підприємства чи його виробничих потужностей і торговельних точок у "сірій" зоні;

- суттєві критичні негативні впливи на логістику (пошкодження терміналів, транспортного сполучення, рухомого складу) обумовлюють необхідність швидкого реагування на зміни організаційної стратегії торговельних підприємств;

- стратегія кадрового потенціалу також має свої особливості у період воєнного стану, особливо для роздрібної торгівлі — у зв'язку з значним відтоком населення, особливо жіночої статі, яка традиційно складає більшість у персоналі торговельних підприємств; зміна вікової структури зайнятого населення;

- наявність суттєвих лагів від моменту виявлення втрат ресурсів до моменту їх ідентифікації та реакції управлінського персоналу.

Кожна з цих особливостей повинна знайти відображення в елементах методології стратегічного аналізу торговельних підприємств і відповідно, у застосовуваних методах, методиках та моделях.

Категорійно-понятійна база стратегічного аналізу в своїй основі співпадає з аналізом господарської діяльності, крім визначень методів і моделей, що застосовуються у системі інформаційного забезпечення

**Таблиця 1. Систематизація підходів до класифікації методів стратегічного аналізу за ознаками**

№ з/п	Назва підходу	Ознаки класифікації методів стратегічного аналізу та види, виділені згідно з такими ознаками	Автор, джерело
1	Об'єктний підхід	Залежно від об'єктів дослідження загальнонаукові та прикладні методи і прийоми	П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна
2	Ієрархічний підхід	Залежно від рівня управління: 1) вище керівництво та менеджери середньої ланки; 2) менеджери-аналітики	П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна
3	Процедурний (процесний) підхід	За видом аналітичних робіт: 1) роботи по аналізу зовнішнього середовища, включаючи: а) загальнометодичні підходи до аналізу середовища; б) прогнози та передбачення; 2) роботи по аналізу промислового середовища	З.Є. Шершньова
4	Структурний підхід	В залежності від середовища: 1) методи аналізу зовнішнього середовища; 2) методи аналізу внутрішнього середовища	З.Є. Шершньова
5	Формалізований підхід	В залежності від характеру: 1) кількісні; 2) якісні або формалізовані та неформалізовані	А.М. Подцерьоги, З.Є. Шершньова, Н.В. Кулешова
6	Інформаційний підхід	В залежності від напрямку формування інформаційної бази: 1) критеріальні; 2) експертні	В.В. Вольська
7	Логічно-результативний підхід	За способом відображення кінцевих результатів: 1) графічні методи; 2) математичні методи (в основі — факторні моделі); 3) логічні методи (базуються на логічних)	В.В. Вольська
8	Оціночний підхід	За способом оцінки: 1) індикаторні методи; 2) матричні (табличні) методи	В.В. Вольська
9	Циклічний підхід	В залежності від стадій життєвого циклу: 1) стратегічний аналіз макро-оточення підприємства; 2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції); 3) стратегічний аналіз організації; 4) стратегічний аналіз продукту; 5) стратегічний фінансовий аналіз; 6) стратегічний інвестиційний аналіз; 7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень.	К.І. Редченко
10	<i>Ризикоорієнтований підхід*</i>	<i>В залежності від рівня ризиків:</i> <i>1) стратегія з низьким рівнем ризиків;</i> <i>2) стратегія з середнім рівнем ризиків;</i> <i>3) стратегія з високим рівнем ризиків</i>	І.Д.Лазаришина
11	<i>Цифровий підхід</i>	<i>В залежності від застосовуваних алгоритмів у рамках використання системи підтримки прийняття рішень (DSS).</i>	І.Д.Лазаришина

Джерело: доповнено авторами на підставі узагальнення [11, с. 57—58].

стратегічного управління з урахуванням визначених особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища.

На думку відомих українських вчених — аналітиків, метод економічного аналізу діяльності підприємств, як і будь-якої іншої науки, визначається змістом та особливостями предмета, які, у свою чергу, зумовлюються тими конкретними цілями, вимогами та завданнями, що постали на даному етапі розвитку економіки або проглядаються в перспективі [5, с. 52].

Метод аналізу господарської діяльності визначає сукупність прийомів, способів вивчення господарської діяльності з використанням як притаманних тільки економічному аналізу принципів, категорій, так і загально-методологічних принципів наукового мислення, таких як індукція, дедукція, аналіз, синтез, аналогія, порівнян-

ня, спостереження, моделювання, абстрагування, класифікація та інші [7, с. 20].

Відповідно до найбільш узагальнюючої систематизації класифікації, виокремлюються такі підходи до групування методів стратегічного аналізу, як: об'єктний, ієрархічний, процедурний (процесний), структурний, формалізований, інформаційний, логічно-результативний, оціночний, циклічний [11, с. 57—58]. Однак, особливості соціально-економічного становища в Україні, військово-політичні шоки, які мають переважаючий вплив на економічну поведінку підприємств, обов'язково повинні бути враховані у стратегічному плануванні, обумовлюють виокремлення ризико-орієнтованого підходу. Тим більше, що в українських реаліях практично відсутні підприємства, які не відчують на собі цей вплив. І вирішення відповідних негативних питань здійснюється через диференційований SWOT — аналіз, SEPSET — аналіз (розширена модель PESTLE -аналізу з інкорпорацією воєнних драйверів), сценарний аналіз.

Крім того, формування та реалізації ефективної стратегії неможливо досягти без застосування сучасних цифрових технологій.

Як зазначає Коваль В., найбільш перспективним інструментарієм для реалізації сучасного стратегічного планування є системи підтримки прийняття рішень — DSS (Decision Support System). Вони базуються на наскрізних технологіях, які аналітична компанія Gartner виділяє як ключові тренди цифрової трансформації:

1. Технології адаптивності: системи, що дозволяють підприємству миттєво реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та воєнно-політичні шоки.

2. Мобільність та децентралізація: інструменти для підвищення мобільності персоналу та забезпечення віддаленого доступу до управлінських функцій.

3. Кібербезпека: технології захисту критичних даних та каналів зв'язку в умовах гібридних загроз.

4. Кооперативна інтелектуалізація: технології спільного накопичення та використання досвіду (Knowledge Management) у межах вертикально-інтегрованих структур.

5. Штучний інтелект: використання алгоритмів машинного навчання та когнітивного аналізу для автоматизації рутинних та прогнозних завдань [6].

Відтак, обов'язково слід включати до класифікації цифровий підхід, який враховує алгоритми до-

повненої аналітики (Augmented Analytics) та алгоритмічне стратегічне планування у рамках використання системи підтримки прийняття рішень (DSS).

У Таблиці запропоновано уточнену систематизацію підходів до класифікації методів стратегічного аналізу за ознаками (Табл. 1).

Порівняємо характер дії принципів стратегічного аналізу порівняно з принципами стратегічного управління. Методологія стратегічного управління виділяє такі принципи стратегічного управління, як: науковість, єдність напрямку, виділення домінанти розвитку, ефективність та економічність, підпорядкованість особистого інтересу загальним інтересам, пропорційність, мотивація персоналу, поділ праці, корпоративність та ін. [3], [8].

Для потреб стратегічного аналізу Саух І.В. пропонує виокремлювати дві групи принципів: методологічні та організаційні. До методологічних вона відносить принципи: системності, комплексності, науковості, динамічності, гнучкості та адаптивності, цілеспрямованості, діалектичного розвитку. До організаційних — принципи оптимальності, економічності, прозорості, узгодженості, індивідуалізації стратегій [11, с. 39—40]. Отже, спостерігається співпадіння у дотриманні принципів науковості, економічності, узгодженості (збалансованості) і часткове співпадіння принципів комплексності (єдності напрямку), цілеспрямованості (виділення домінанти розвитку). Однак, оскільки підсистема стратегічного аналізу підпорядковується системі стратегічного управління у цілому, то вважаємо необхідним доповнити перелік принципів стратегічного аналізу принципами: ефективності та підпорядкованості особистого інтересу загальним інтересам компанії. Також, враховуючи наведені вище проблемні питання інформаційно-аналітичного забезпечення формування та моніторингу корпоративної (ділової) стратегії торговельного підприємства, пропонуємо також вважати необхідними до виконання принципи: ризико-орієнтованості стратегічного аналізу та контрольованості аналітичної інформації. Щодо ризикоорієнтованості стратегічного аналізу у типових моделях і методиках потрібно пріоритетувати саме аналіз воєнних, виробничих, ресурсних, податкових, інвестиційних, інституційних екологічних, логістичних та інших ризиків. Дотримання принципу контрольованості забезпечує превентивний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища з урахуванням можливих ризиків, на основі чого формується первинний, базовий стратегічний план, після цього, згідно з обумовленою періодичністю або позачергово (за умови загрози бізнесу катастрофічних ризиків), відбувається адаптація, формування гнучких диференційованих стратегічних планів або повна відмова.

Ідентифікація ділової стратегії та узгоджених принципів стратегічного аналізу є фундаментом для обрання як найбільш функціональних відповідних методів.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене нами дослідження дозволило досягнути мети і виконати поставлені завдання наукової

статті, а саме: узагальнено та систематизовано особливості та проблеми у методології стратегічного аналізу, уточнено їх перелік, на основі чого удосконалено теоретико-методологічні засади аналізу у частині принципів та методичних підходів; здійснено порівняння характеру дії принципів стратегічного аналізу та стратегічного управління, визначено спільні та специфічні. Обґрунтовано і доповнено перелік принципів стратегічного аналізу з урахуванням визначених особливостей соціально-економічної ситуації в Україні; а також уточнено систематизацію підходів до класифікації методів стратегічного аналізу за ознаками і запропоновано нові актуальні підходи для якісного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств торгівлі. Реалізації запропонованих удосконалень дозволить значно підвищити рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств.

### Література:

1. Артюшок, В. (2022). Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
2. Бруханський Р.Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічноорієнтованої системи. / Бруханський Р.Ф. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 1. С. 163—169.
3. Василенко В.А. *Менеджмент устійливого розвитку підприємств: монографія*. Київ: Центр учебної літератури, 2005. 645 с.
4. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). С 78—81.
5. *Економічний аналіз: Навч. посібник* / М.А. Болюх, В.З.Бурчевський, М.І.Горбаток; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г.Чумаченка. — К.: КНЕУ, 2001. — 540 с. — с. 52.
6. Коваль Володимир. Стратегічний аналіз трансформації ОПК України під впливом воєнних загроз та глобальних технологічних змін. *Social Development and Security*, Vol. 15, No. 4, — 2025. [https://www.researchgate.net/publication/399865122\\_Strategicnij\\_analiz\\_transformacii\\_oboronno-promislovogo\\_kompleksu\\_Ukraini\\_pid\\_vplivom\\_voennih\\_zagroz\\_ta\\_globalnih\\_tehnologicnih\\_zmin](https://www.researchgate.net/publication/399865122_Strategicnij_analiz_transformacii_oboronno-promislovogo_kompleksu_Ukraini_pid_vplivom_voennih_zagroz_ta_globalnih_tehnologicnih_zmin)
7. Лазаришина І.Д. *Методологія та організація економічного аналізу: Монографія*. Рівне: УДУВГП, 2004. — 112 с.
8. Маказан Є.В. *Основи методології стратегічного управління*. / Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 17, частина 1. 2018 [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17\\_1\\_2018ua/34.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/34.pdf) (дата звернення 26.01.2026).
9. Портер М. *Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів*. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.
10. Редченко К.І. *Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник*. — Видання 2-ге, доповнене. — Львів: "Новий Світ — 2000", 2003. — 272 с.

11. Саух І.В. Стратегічний аналіз фінансового потенціалу туристичних підприємств: теорія, методологія, організація: Монографія / І.В. Саух. — Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2017. — 420 с.

12. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. — Харків: УкрДУЗТ, 2016. — 294 с.

13. Samba C., Tobesh P., Thanos I., Papadakis V. Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*. 2021. Vol. 19. № 3. P. 414—440.

14. Nikolic M., Stosic-Mihajlovic L. Strategic analysis of the business of the enterprise. *Trends in Business*. 2020. Vol. 8. № 1. P. 28—36.

15. Kunnathur M. Strategic Analysis of SONY inc. URL: [https://www.researchgate.net/publication/345985664\\_Strategic\\_Analysis\\_of\\_SONY\\_inc](https://www.researchgate.net/publication/345985664_Strategic_Analysis_of_SONY_inc).

16. Barney Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 1991, Vol. 17, No 1, 99—120/ [https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) (дата звернення 28.01.2026 р.).

17. W. Chan Kim, Renee A. Mauborgne. Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice. *Strategic Management Journal*. February 2007. 12 (S1): 125 — [https://www.researchgate.net/publication/229915466\\_Implementing\\_Global\\_Strategies\\_The\\_Role\\_of\\_Procedural\\_Justice](https://www.researchgate.net/publication/229915466_Implementing_Global_Strategies_The_Role_of_Procedural_Justice)

18. Kravets, O., Korolova, U., Nosachenko, O., Vasiltsova, O., & Koberniuk, S. (2025). AI-Powered Digital Marketing: Enhancing Customer Behaviour Predictions. *European Journal of Sustainable Development*, 14 (2), 84. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p84>

References:

1. Artyushok, V. (2022), "Methods and models of strategic analysis in the business planning system", *Economy and Society*, vol. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>.

2. Brukhansky, R.F. (2014), "Analysis of strategic management system requirements for building a strategy-oriented system", *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, vol. 1, pp. 163—169.

3. Vasilenko, V.A. (2005), *Menedzhment ustojchyvoho rozvytyia predpriatyj* [Management of sustainable development of enterprises], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

4. Dikan, O.V., Krikhtina, Yu.O. and Frolova, N.L. (2021), "Current methods of strategic analysis of the business environment of an enterprise", *Priazovsky Economic Herald*, vol. 1 (24), pp. 78—81.

5. Boliukh, M.A. Burchevskiy, V.Z. and Horbatok, M.I. (2001), *Ekonomichnyj analiz* [Economic Analysis], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Koval, V. (2025), "Strategic analysis of the transformation of Ukraine's defense industry under the influence of military threats and global technological changes", *Social Development and Security*, Vol. 15, No. 4, available at: [https://www.researchgate.net/publication/399865122\\_Strategicnij\\_analiz\\_transformacii\\_oboronno-promislovogo\\_kompleksu\\_Ukraini\\_pid\\_vplyvom\\_voennih\\_zagroz\\_ta\\_globalnih\\_tehnologicnih\\_zmin](https://www.researchgate.net/publication/399865122_Strategicnij_analiz_transformacii_oboronno-promislovogo_kompleksu_Ukraini_pid_vplyvom_voennih_zagroz_ta_globalnih_tehnologicnih_zmin) (Accessed 26.01.2026).

zagroz\_ta\_globalnih\_tehnologicnih\_zmin (Accessed 26.01.2026).

7. Lazaryshyna, I.D. (2004), *Metodolohiia ta orhanizatsiia ekonomichnoho analizu* [Methodology and Organization of Economic Analysis], UDUVGP, Rivne, Ukraine.

8. Makazan, E.V. (2018), "Fundamentals of strategic management methodolog", *International economic relations and the global economy. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 17, no. 1, available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17\\_1\\_2018ua/34.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/34.pdf) (Accessed 26.01.2026).

9. Porter, M. (2020), *Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzej i konkurentiv* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors], Nash Format, Kyiv, Ukraine.

10. Redchenko, K.I. (2003), *Stratehichnyj analiz u biznesi* [Strategic Analysis in Business: A Study Guide], 2nd edition, expanded, *Novyi Svit* — 2000, Lviv, Ukraine.

11. Saukh, I.V. (2017), *Stratehichnyj analiz finansovoho potentsialu turystychnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia* [Strategic Analysis of the Financial Potential of Tourism Enterprises: Theory, Methodology, Organization], Zhytomyr State University named after I. Franko Publishing House, Zhytomyr, Ukraine.

12. Chebanova, N.V. and Revutska, L.E. (2016), *Stratehichnyj analiz* [Strategic Analysis], UkrDUZT, Kharkiv, Ukraine.

13. Samba, C., Tobesh, P., Thanos, I. and Papadakis, V. (2021), "Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness", *Strategic Organization*, Vol. 19, No. 3, pp. 414—440.

14. Nikolic, M. and Stosic-Mihajlovic, L. (2020), "Strategic analysis of the business of the enterprise", *Trends in Business*, Vol. 8, No. 1, pp. 28—36.

15. Kunnathur, M. (2019), "Strategic Analysis of SONY Inc", available at: [https://www.researchgate.net/publication/345985664\\_Strategic\\_Analysis\\_of\\_SONY\\_inc](https://www.researchgate.net/publication/345985664_Strategic_Analysis_of_SONY_inc) (Accessed 26.01.2026).

16. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, pp. 99—120, available at: [https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) (Accessed 28.01.2026).

17. Chan Kim, W. and Mauborgne, R. A. (2007), "Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice", *Strategic Management Journal*. February, vol. 12 (S1):125, available at: [https://www.researchgate.net/publication/229915466\\_Implementing\\_Global\\_Strategies\\_The\\_Role\\_of\\_Procedural\\_Just](https://www.researchgate.net/publication/229915466_Implementing_Global_Strategies_The_Role_of_Procedural_Just) (Accessed 26.01.2026).

18. Kravets, O. Korolova, U., Nosachenko, O. Vasiltsova, O. & Koberniuk, S. (2025), "AI-Powered Digital Marketing: Enhancing Customer Behaviour Predictions", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 4 (2), no. 84. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p84>

*Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26*

*Процеженовано / Revised: 13.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26*