
Трансформація підходів та інструментів стратегічного дослідження умов сталого економічного розвитку

Зоя Галушка

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування. Економічний факультет, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, Україна
ORCID 0000-0003-0597-5221

Для цитування цієї статті:

Галушка Зоя. Трансформація підходів та інструментів стратегічного дослідження умов сталого економічного розвитку. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 4, No. 2, 2025, pp. 18-28. doi: 10.46299/j.isjmef.20250402.03.

Надійшла до редакції: 22 січня 2025 р.; **Схвалено:** 24 лютого 2025 р.;

Опубліковано: 01 квітня 2025 р.

Анотація: У статті досліджується трансформація підходів та інструментів стратегічного дослідження умов забезпечення сталого економічного розвитку з акцентом на важливості адаптації методології стратегічного аналізу до сучасних викликів, зокрема пов'язаних з системною складністю та невизначеністю зовнішнього середовища, для адаптації до змін та досягнення довгострокової економічної стабільності. У статті аналізуються новітні концепції, включаючи VUCA- та BANI-світи, що підкреслюють важливість гнучкості, адаптації та інноваційного мислення у стратегічному плануванні. Основними аспектами змісту статті є порівняння традиційних і сучасних підходів до стратегічного аналізу. Традиційні методи, такі як модель «п'яти сил конкуренції» Портера, фокусуються на конкуренції та аналізі ринкових бар'єрів. Сучасні підходи, зокрема «блакитний океан», пропонують уникати конкуренції шляхом створення нових ринків та інноваційної цінності для споживачів. Автор підкреслює, що сталий розвиток неможливий без інтеграції екологічних, соціальних і економічних факторів у стратегічне планування. Автор пропонує впровадження інноваційних інструментів, таких як антикрихкість, штучний інтелект і дизайн-мислення, для забезпечення довгострокової економічної стабільності та адаптації до змін. У статті наголошується на важливості поєднання традиційних і сучасних підходів для створення стратегій, що здатні перетворювати виклики на можливості, забезпечуючи таким чином стійкість та конкурентоспроможність. Традиційні методи, як-от SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та стратегія «П'ять сил конкуренції», залишаються важливими, однак їх потрібно доповнювати новітніми підходами, зокрема концепціями VUCA- і BANI-світів, антикрихкістю, використанням штучного інтелекту і Big Data. Дослідження підтверджує необхідність впровадження інноваційних стратегій, таких як стратегія «блакитного океану», яка акцентує увагу на створенні нових ринкових просторів і нових цінностей для споживачів. У цьому контексті важливими інструментами є «шість стратегічних шляхів», які допомагають виявляти можливості поза межами традиційної конкуренції. Автор зазначає, що використання інновацій, таких як аналіз даних та штучний інтелект, дозволяє моделювати складні нелінійні процеси та передбачати їхні наслідки. Інші методи, такі як дизайн-мислення, сприяють пошуку нестандартних рішень, а розвиток психологічної стійкості допомагає організаціям адаптуватися до змін. У контексті сталого розвитку BANI-підходи орієнтовані на підвищення адаптивності, інноваційності та стійкості, що є ключовими елементами для довготривалого економічного прогресу.

Ключові слова: цілі та умови сталого розвитку, методи стратегічного дослідження, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, невизначеність економічного розвитку, концепції VUCA- та BANI-світу.

1. Вступ

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації підходів та інструментів стратегічного дослідження до сучасних умов сталого економічного розвитку. Глобальні виклики, такі як зміна клімату, виснаження природних ресурсів, зростання соціальної нерівності та нерівномірний економічний розвиток, вимагають переосмислення традиційних стратегічних підходів до їх усвідомлення та врахування. Сьогодні суспільство стикається з нагальною потребою у впровадженні збалансованого економічного зростання, яке враховує екологічну стійкість, соціальну справедливість і збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. Водночас сталий економічний розвиток неможливий без забезпечення соціальної згуртованості, рівного доступу до освіти, охорони здоров'я та створення умов для розвитку людського капіталу. Усе це супроводжується потребою у прозорому державному управлінні, ефективній міжнародній співпраці та інтеграції регуляторних механізмів, що сприятимуть досягненню цілей сталого розвитку. Крім того, швидка цифровізація та впровадження новітніх технологій створюють додаткові виклики для стратегічного аналізу, змушуючи шукати нові підходи до дослідження економічних процесів у динамічному середовищі. Необхідність адаптації традиційних інструментів, таких як PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, сценарне планування та аналіз заінтересованих сторін полягає у врахуванні екологічних, соціальних і управлінських факторів, які формують основу для прийняття стратегічних рішень. Таким чином, тема адаптації підходів і методів стратегічного дослідження до умов сталого економічного розвитку є надзвичайно актуальною, адже вона спрямована на вирішення сучасних глобальних викликів, формування збалансованих стратегій та забезпечення стабільного майбутнього для економіки, суспільства й довкілля.

2. Об'єкт і предмет дослідження

Предметом дослідження у статті є методологія стратегічного аналізу, зокрема її адаптація до умов сталого економічного розвитку через застосування як традиційних, так і інноваційних інструментів. Автор детально аналізує трансформацію таких методів, як SWOT- і PESTLE-аналізи, стратегії «П'ять сил конкуренції» М.Портера та сучасних концепцій VUCA- і BANI-світів. Особливістю предмета дослідження є інтеграція інноваційних підходів (антикрихкість, штучний інтелект, Big Data) із класичними методами для досягнення гнучкості, адаптивності та довгострокової стабільності. Акцент робиться на необхідності системного підходу, який враховує взаємозв'язок між екологічними, соціальними та економічними факторами.

Об'єктом дослідження є процеси сталого економічного розвитку в умовах глобальних викликів. У статті розглядається, як вплив зовнішнього середовища (системна складність, невизначеність, нестабільність) змінює підходи до стратегічного управління. Особливість об'єкта дослідження полягає в комплексності та багатофакторності процесів сталого розвитку, які вимагають інноваційних рішень, що перетворюють виклики на можливості.

Особливості об'єкту та предмету дослідження вимагають системного підходу, поєднання класичних методів стратегічного аналізу з новітніми концепціями, врахування їх як частини єдиної системи, яка має адаптуватися до сучасних викликів. Традиційні інструменти, такі як SWOT-аналіз, є недостатніми в умовах глобальної турбулентності, тому потрібні інструменти нового покоління. Антикрихкість, штучний інтелект і Big Data сьогодні виступають як засоби для подолання нестабільності й перетворення ризиків на конкурентні переваги. Фокус на сталий розвиток на сьогодні виявився найбільш актуальним з погляду адаптації бізнесу та суспільства до сучасних умов VUCA- і BANI-світу.

Варто підкреслити динамічний характер об'єкта дослідження. Процеси сталого економічного розвитку необхідно розглядати через призму їхньої змінності та адаптації до зовнішніх умов, що робить об'єкт цього дослідження багатограним та актуальним. Таким чином, предмет і об'єкт дослідження представлені у статті як взаємопов'язані елементи, які дозволяють розробляти стратегії для досягнення сталого економічного розвитку в умовах сучасних глобальних викликів.

3. Мета дослідження

Метою статті є обґрунтування зміни підходів та інструментів стратегічного дослідження умов сталого економічного розвитку з акцентом на важливості адаптації методології стратегічного аналізу до сучасних викликів, зокрема пов'язаних з системною складністю та невизначеністю зовнішнього середовища, для адаптації до змін та досягнення довгострокової економічної стабільності.

4. Аналіз літератури

Концепція сталого розвитку спрямована на інтеграцію довгострокового економічного зростання, збереження природних ресурсів, забезпечення соціальної справедливості та задоволення потреб як нинішнього, так і майбутніх поколінь. Однак у конкретний період соціально-економічного розвитку вона набуває конкретних характеристик виходячи із необхідності розв'язання найактуальніших завдань, адже вимоги та тенденції сталого розвитку перебувають під впливом численних чинників. Так, компанія MSCI ESG Research (Morgan Stanley Capital International Incorporated) у звіті «Sustainability and Climate Trends to Watch for 2024» визначила вісім ключових трендів сталого розвитку на 2024 рік: «управління кліматичними ризиками, зокрема вплив екстремальних погодних умов на житловий сектор і працівників; підвищена увага до корпоративного управління та нагляду; регулювання використання штучного інтелекту; вдосконалення перевірки постачальницьких ланцюгів; посилення вимог до розкриття кліматичних даних; наслідки регулювання SFDR для ринків, що розвиваються; зростаюча роль приватного боргу в екологічних ініціативах; інвестиції у природні ресурси» [1].

Огляд досягнення цілей сталого розвитку систематично здійснюють науковці і політики в усьому світі. Проблеми й завдання забезпечення умов сталого економічного розвитку є надзвичайно різноманітними. В Україні питання трансформації цілей сталого розвитку висвітлюються у працях П'ятницької Г. Т., Григоренко О. М. [2], методологічні аспекти їх реалізації актуалізуються у дослідженнях Боковикової Ю. В. [3], Піцур Я. С., Черченко О. Л., Білоскурського Р. Р. [4]. Окремі аспекти соціальної нерівності та забезпечення соціальної безпеки аналізують Лібанова Е. М. [5], Новікова О. Ф. [6], Баженова О. В., Варналій З. С. [7]. Виклики управління для досягнення цілей сталого розвитку розкрито у дослідженні Акімової О. А. та Іщенко А. М. [8]. Різноманітність та різноплановість проблем, пов'язаних з необхідністю реалізації цілей сталого розвитку, зумовлює необхідність виявлення та застосування ефективних підходів для дослідження умов та можливостей, зумовлених низкою чинників зовнішнього середовища. Одним із таких інструментів є стратегічний аналіз.

5. Методи дослідження

Основними методами дослідження є:

1. Теоретичний аналіз - для систематизації підходів та інструментів стратегічного аналізу.
2. Порівняльний аналіз – для порівняння традиційних та сучасних підходів до стратегічного планування. Наприклад, розглядається різниця між класичним SWOT-аналізом і розширеним PESTLE-аналізом, а також між підходами «червоного океану» (конкуренція на існуючих ринках) та «блакитного океану» (створення нових ринків).

3. Системний підхід - для оцінки взаємозв'язків між соціальними, екологічними та економічними аспектами сталого розвитку. Це дозволяє враховувати багатофакторність процесів, що впливають на економічну стабільність.

4. Метод структурного аналізу - для оцінки трансформації методології стратегічного аналізу. Автор систематизує зміни в інструментах планування, показуючи їхню еволюцію під впливом сучасних викликів.

5. Інтерпретація даних вторинних досліджень – у ході аналізу існуючих досліджень та публікацій, пов'язаних з концепцією сталого розвитку та стратегічного планування, включаючи праці Портера, Кіма та Моборна (стратегія «блакитного океану»), Дж. Касіо (концепція VANI) та інших авторитетних джерел.

Використані методи дозволяють не лише оцінити ефективність традиційних підходів, але й знайти інноваційні рішення для створення умов сталого розвитку в умовах сучасної глобальної нестабільності.

6. Результати дослідження

Зміна підходів, методів і інструментів стратегічного дослідження сталого економічного розвитку є необхідною через динамічність макроекономічного середовища, спричинену глобалізацією, економічними кризами, кліматичними викликами, соціальними змінами, технологічним прогресом і геополітичною нестабільністю. Традиційні методи стають недостатніми для ефективного реагування на ці виклики, тому потрібні гнучкі, адаптивні та інноваційні підходи, що враховують сучасні тенденції, цифрові технології та нові стандарти сталого розвитку. Така адаптація дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, економічну стабільність і довгостроковий прогрес. У Таблиці 1 продемонстровано зміну підходів, методів та інструментів, стратегічного дослідження, які історично змінювалися зі зміною умов функціонування бізнесу і які показують як науковці і практики обґрунтовують та приймають рішення щодо визначення стратегій подальшого розвитку.

Таблиця 1. Зміна підходів, методів та інструментів стратегічного дослідження умов сталого економічного розвитку

Школа (напрямок) автори	Підходи	Методи та інструменти
<p>Модель Школи дизайну А.Чандлер («Strategy and Structure», 1962)</p> <p>І.Ансофф («Corporate Strategy», 1965)</p>	<p>Історичний підхід до управління.</p> <p>Класичний (аналітичний) підхід до управління.</p>	<p>Галузевий аналіз; дослідження минулого досвіду; довгострокове стратегічне планування; структуровані методи аналізу зовнішнього середовища.</p> <p>Аналіз можливостей для майбутнього зростання: 1. Матриця Ансоффа. 2. Розвиток продукту. 3. Диверсифікація. 4. Проникнення на ринок.</p>
<p>П'ять сил конкуренції М. Портер («Competitive Strategy», 1980)</p>	<p>Фокус на галузевому аналізі та створенні конкурентної переваги за рахунок унікальності або низьких витрат.</p>	<p>П'ять ключових факторів, які впливають на інтенсивність конкуренції у галузі: 1. Загроза нових конкурентів. 2. Сила постачальників. 3. Сила покупців. 4. Загроза товарів-замінників. 5. Конкуренція серед існуючих гравців.</p>

Продовження таблиці 1

<p>Контингентний підхід Д.Томпсон («Organizations in Action», 1967) Р. Майлз і Ч. Сноу, Г. Колеман («Organizational Strategy, Structure, and Process», 1978) Джеймс Д. Томпсон «Organizations in Action» (1967) Г. Мінцберг, «The Structuring of Organizations» (1979)</p>	<p>Організація повинна адаптуватися до невизначеності зовнішнього середовища. Аналіз середовища має враховувати невизначеність та змінюваність ринку. Необхідність гнучкості в управлінні для досягнення ефективності.</p>	<p>Основні положення контингентного підходу: 1.Взаємозалежність організації та середовища: організація повинна враховувати особливості зовнішнього середовища та адаптувати свої стратегії відповідно до його вимог. 2.Відсутність універсальних рішень: не існує єдиної оптимальної стратегії або структури управління, придатної для всіх організацій; кожна ситуація вимагає індивідуального підходу. 3.Адаптивність та гнучкість: організації повинні бути здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, модифікуючи свої стратегії та структури. Методи аналізу: <ul style="list-style-type: none"> • PEST-аналіз • SWOT-аналіз • Аналіз конкурентного середовища. </p>
<p>Blue Ocean Strategy – стратегія «блакитного океану» Чан Кім та Рене Моборн («Blue Ocean Strategy», 2005)</p>	<p>Компанії створюють нові ринки («блакитні океани»), уникаючи конкуренції. Визначили «цінову інновацію» як основний драйвер стратегічного успіху.</p>	<p>Особливості аналізу зовнішнього середовища для «блакитного океану»: 1.Фокус на можливостях, а не на обмеженнях – стратегія аналізує, де ще немає конкуренції, а не як вижити в існуючій конкурентній боротьбі. 2.Інноваційний підхід до ринку – аналіз середовища спрямований на пошук незадоволених потреб клієнтів або створення нової цінності. 3.Ігнорування традиційних конкурентних рамок – стратегія враховує не лише прямих конкурентів, а й потенційні альтернативи та непрямих конкурентів. 4. Комбінація якісного та кількісного аналізу – емоційна складова споживачів та ринкові тренди відіграють ключову роль.</p>
<p>Концепції VUCA- та BANI-світу Б. Воррен та Б. Ханус «Leaders: Strategies for Taking Charge» (1985) Дж.Касіо «Facing the Age of Chaos»(2020)</p>	<p>Непередбачуваність зумовлює як нові проблеми, так і нові можливості. Важливо не лише адаптуватися до змінних умов, але й своєчасно ідентифікувати можливості для саморозвитку.</p>	<p>VUCA та BANI допомагають оцінити динаміку зовнішнього середовища : BANI є більш актуальним у сучасних умовах глобальної нестабільності. Основні методи дослідження VUCA: SWOT, PESTLE, сценарний аналіз, Big Data. Застосовуються для довгострокового стратегічного планування та прогнозування. Основні методи BANI: стрес-тести, нейроекономіка, AI, аналіз слабких сигналів. Застосовується для швидкої адаптації, кризового управління та антикризових стратегій.</p>

Продовження таблиці 1

	<p>Це включає прийняття раціональних рішень, формування нових цілей та впровадження інноваційних алгоритмів для досягнення успіху.</p>	
--	--	--

У наведеній таблиці зазначено, що у ХХ ст. методи стратегічного дослідження переважно концентрувалися на визначенні впливу зовнішніх чинників на функціонування організацій для розробки стратегій їх ефективного майбутнього розвитку. Представники «Школи дизайну» концентрували увагу на вивченні закономірностей розвитку ринків для формування корпоративної стратегії як процесу адаптації до ринкових змін (А. Чандлер) та системному кількісному аналізу зовнішнього середовища, зокрема для вивчення можливостей зростання у змінному зовнішньому середовищі (І.Ансофф). Популярними методами співставлення зовнішніх факторів з внутрішніми сторонами компаній для розробки довгострокових стратегій стали методи SWOT-, PESTLE-аналізу, модель 5 сил конкуренції, метод аналізу стратегічного розриву між поточним станом компанії та її стратегічними цілями.

Модель «П'ять сил конкуренції» М. Портера є фундаментальним інструментом стратегічного аналізу зовнішнього конкурентного середовища підприємства. Вона вперше вона була представлена у книзі «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» (1980). Як зазначав автор, основна ідея концепції 5 сил конкуренції – це те, що: «Сутність формування стратегії полягає у подоланні конкуренції. Проте легко розглядати конкуренцію надто вузько або надто песимістично. Хоча прямі конкуренти, безумовно, є частиною конкурентного середовища, існують й інші сили, що діють далеко за межами встановлених суперників у конкретній галузі» [9]. Аналізуючи сили конкуренції (загроза нових конкурентів, сила постачальників, сила покупців, загроза товарів-замінників, конкуренція серед існуючих гравців) М. Портер створив інструмент стратегічного аналізу конкурентного середовища у будь-якій сфері. Застосування 5 сил М. Портера дозволяє підприємствам розробляти ефективні конкурентні стратегії та уникати загроз, аналізуючи вплив кожного з п'яти факторів. Сучасні компанії доповнюють цей аналіз Big Data, AI та цифровою аналітикою.

Наприкінці 1960-х років Дж. Томпсон, Р. Майлз, Ч. Сноу, Г. Колеман започаткували контингентний підхід у стратегічному управлінні компаніями підкреслюючи, що ефективність організації залежить від відповідності її структури та процесів специфічним умовам зовнішнього середовища. Цей підхід наголошував на необхідності адаптації до змінних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Основні положення контингентного підходу:

1) *Взаємозалежність організації та середовища:* Організація повинна враховувати особливості зовнішнього середовища та адаптувати свої стратегії відповідно до його вимог.

2) *Відсутність універсальних рішень:* Не існує єдиної оптимальної стратегії або структури управління, придатної для всіх організацій; кожна ситуація вимагає індивідуального підходу.

3) *Адаптивність та гнучкість:* Організації повинні бути здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, модифікуючи

Методи аналізу зовнішнього середовища в контексті контингентного підходу – це SWOT- та PEST-аналіз [10].

У XXI ст. спостерігається еволюція методів та інструментів стратегічного аналізу. Впроваджується макроекономічний підхід. Відбувається модифікація PEST-аналізу – додаються нові фактори екологічні та правові. PESTLE-аналіз означає: Політичні (P), Економічні (E), Соціальні (S), Технологічні (T), Екологічні (E) та Правові (L) фактори. У Таблиці 2 наведено порівняння SWOT- та PESTLE- аналізу за низкою критеріїв.

Таблиця 2. Порівняння SWOT та PESTLE-аналізу

Критерій	SWOT-аналіз	PESTLE-аналіз
Основна мета	Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів	Аналіз макросередовища
Фокус	Внутрішні можливості та загрози	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори
Переваги	Простота, гнучкість, стратегічний підхід	Глибокий аналіз, виявлення ризиків, довгострокове прогнозування
Недоліки	Суб'єктивність, відсутність глибокого аналізу, застарівання даних	Висока складність, потреба у великій кількості інформації, динамічність змін
Застосування	Визначення сильних і слабких сторін організації, вибір конкурентних стратегій	Оцінка глобальних трендів, прогнозування макроекономічних ризиків

SWOT та PESTLE найкраще працюють разом: SWOT дозволяє зрозуміти внутрішні та зовнішні аспекти бізнесу. PESTLE допомагає розширити аналіз, враховуючи глобальні макрофактори. Але це базові методи стратегічного аналізу, які необхідно доповнювати іншими інструментами для отримання повної картини ринкової ситуації. Одним з таких інструментів вважається стратегія «Блакитного океану». Чан Кім та Рене Моборн у праці «Blue Ocean Strategy», (2005) запропонували стратегічний підхід, у якому компанії створюють нові ринки («блакитні океани»), уникаючи конкуренції. Головне - замість боротьби за частку ринку компанії створюють нові ринкові ніші.

Основні особливості аналізу зовнішнього середовища для «блакитного океану»:

- 1) *Фокус на можливостях, а не на обмеженнях* – стратегія аналізує, де ще немає конкуренції, а не як вижити в існуючій конкурентній боротьбі.
- 2) *Інноваційний підхід до ринку* – аналіз середовища спрямований на пошук незадоволених потреб клієнтів або створення нової цінності.
- 3) *Ігнорування традиційних конкурентних рамок* – стратегія враховує не лише прямих конкурентів, а й потенційні альтернативи та непрямих конкурентів.
- 4) *Комбінація якісного та кількісного аналізу* – емоційна складова споживачів та ринкові тренди відіграють ключову роль.

Мета створення «блакитного океану» - виявити нові ринкові можливості поза традиційними конкурентними межами. Для досягнення цього використовується інструмент «Шість стратегічних шляхів». Перший шлях передбачає дослідження альтернативних галузей через аналіз відмінностей у бізнес-моделях різних секторів. Другий фокусується на вивченні груп стратегічних гравців, досліджуючи способи створення цінності компаніями в одному секторі. Третій шлях спрямований на переосмислення ринку покупців шляхом аналізу різних груп споживачів, які можуть стати цільовою аудиторією. Четвертий передбачає перегляд функціональних і емоційних атрибутів для створення ринку шляхом зміни балансу між функціональними та емоційними потребами. П'ятий шлях полягає у вивченні довгострокових трендів і оцінці змін у макросередовищі. Нарешті, шостий шлях спрямований на створення комплементарних товарів і послуг, відкриваючи можливості додаткової цінності для споживачів. Ч. Кім і Р. Борн наголошують: «Щоб знайти блакитний океан, компанії повинні

перестати конкурувати у встановлених межах галузі та почати розглядати альтернативні шляхи створення цінності»[11].

Відмінності між традиційним (його називають «червоним») та сучасним аналізом зовнішнього середовища наведено у таблиці 3.

Таблиця 3. Відмінності аналізу зовнішнього середовища між «червоним» і «блакитним» океаном

Критерій	Червоний океан (традиційний аналіз)	Блакитний океан (інноваційний аналіз)
Фокус	Конкуренція на існуючих ринках.	Створення нових ринків.
Методи аналізу	5 сил Портера, PESTLE, SWOT.	Канва стратегії, матриця 4 дій, 6 шляхів.
Підхід до конкурентів	Боротися за ринкову частку.	Уникати конкуренції через інновації.
Цінність для клієнта	Покращення існуючих продуктів.	Створення нової цінності.
Оцінка зовнішнього середовища	Аналіз ринкових бар'єрів.	Пошук нових ринкових просторів.

У XXI ст. світ став надто складним. Для аналізу його особливостей використовують концепції VUCA-світу (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) та BANI- світу (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). Вони пояснюють особливості сучасного світу та допомагають компаніям та організаціям адаптувати свої стратегії до швидких змін. Дж. Касіо так пояснює необхідність зміни підходів у дослідженні цього світу: «Ми більше не можемо просто реагувати на зміни. Ми повинні навчитися керувати хаосом, використовуючи гнучкість, адаптацію та креативність» [12].

Обидві концепції орієнтовані на аналіз складних і нестабільних умов сучасного світу, але їх підходи і фокуси дещо різняться.

Таблиця 4. Порівняння підходів VUCA та BANI

Параметр	VUCA	BANI
Фокус	Реакція на складність та невизначеність.	Розуміння крихкості та стресових факторів.
Інструменти	SWOT, PESTEL, сценарне планування.	Антикрихкість, AI, Design Thinking.
Пріоритети	Управління ризиками.	Підвищення адаптивності та стійкості.
Підхід до сталого розвитку	Орієнтація на гнучкість.	Орієнтація на інновації та стійкість.

У VUCA-світі основними характеристиками є раптові та непередбачувані зміни, відсутність ясності щодо майбутнього, складність взаємопов'язаних процесів та наявність множинних інтерпретацій одних і тих самих ситуацій. Для аналізу зовнішнього середовища в таких умовах використовуються інструменти, що допомагають структурувати складність та створювати прогнози. Серед основних методів залишаються SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін організації, PESTLE-аналіз для оцінки політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, а також сценарне планування для розробки кількох можливих сценаріїв розвитку подій. Ці інструменти дозволяють зосередитися на управлінні ризиками та адаптації до змін. У контексті сталого економічного розвитку VUCA-підходи сприяють створенню гнучких стратегій, які допомагають реагувати на зовнішні виклики і підтримувати баланс між коротко- та довгостроковими цілями.

BANI-світ, на відміну від VUCA, акцентує увагу на крихкості систем, що можуть легко виходити з ладу, тривожності, яка виникає через нестабільність, нелінійності, де причини і наслідки неочевидні, а також незбагненності, яка ускладнює розуміння ситуації. У цих умовах для дослідження зовнішнього середовища необхідні інструменти, які дозволяють адаптуватися до стресу і невизначеності. Зокрема, концепція антикрихкості передбачає розробку систем, які стають сильнішими в умовах стресу. Використання інновацій, таких як аналіз даних та штучний інтелект, дозволяє моделювати складні нелінійні процеси та передбачати їхні наслідки. Інші методи, такі як дизайн-мислення, сприяють пошуку нестандартних рішень, а розвиток психологічної стійкості допомагає організаціям адаптуватися до змін. У контексті сталого розвитку BANI-підходи орієнтовані на підвищення адаптивності, інноваційності та стійкості, що є ключовими елементами для довготривалого економічного прогресу.

Попри відмінності, обидві концепції мають спільну мету - створення умов для сталого розвитку в умовах невизначеності. VUCA-світ акцентує увагу на управлінні ризиками та прогнозуванні, тоді як BANI-світ спрямований на створення систем, здатних функціонувати в умовах високої стресовості і нестабільності. Важливо поєднувати підходи обох концепцій для розробки стратегій, які дозволяють одночасно забезпечувати стабільність та адаптивність. Це сприяє формуванню стійких економічних систем, здатних не лише витримувати зовнішні виклики, але й використовувати їх як можливості для розвитку.

7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають: розробку нових аналітичних інструментів, здатних ефективно адаптуватися до високої турбулентності та складності зовнішнього середовища; поглиблений аналіз впливу цифровізації та технологічних інновацій на сталий економічний розвиток; вивчення інтеграції екологічних і соціальних факторів у процес стратегічного планування; розробку гнучких і адаптивних управлінських стратегій для протидії сучасним глобальним викликам; оцінку ефективності комбінації традиційних і новітніх підходів для досягнення цілей сталого розвитку. Таким чином, продовження досліджень у цьому напрямі сприятиме розробці стратегій, які забезпечать довгострокову стійкість економіки, суспільства та довкілля.

8. Висновки

Сталий економічний розвиток вимагає трансформації підходів і інструментів стратегічного аналізу з урахуванням сучасних викликів, таких як невизначеність зовнішнього середовища, кліматичні зміни, зростаюча соціальна нерівність та інтенсивний технологічний прогрес. Традиційні методи, як-от SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та стратегія «П'ять сил конкуренції», залишаються важливими, однак їх потрібно доповнювати новітніми підходами, зокрема концепціями VUCA- і BANI-світів, антикрихкістю, використанням штучного інтелекту і Big Data. Дослідження підтверджує необхідність впровадження інноваційних стратегій, таких як стратегія «блакитного океану», яка акцентує увагу на створенні нових ринкових просторів і нових цінностей для споживачів. У цьому контексті важливими інструментами є «шість стратегічних шляхів», які допомагають виявляти можливості поза межами традиційної конкуренції.

Список літератури:

- 1) MSCI ESG Research. (2024). Sustainability and Climate Trends to Watch for 2024. Retrieved from <https://www.msci.com/research-and-insights/2024-sustainability-climate-trends-to-watch>
- 2) П'ятницька, Г. Т., & Григоренко, О. М. (2021). Еволюція концепції сталого розвитку: управлінський ракурс. *Бізнес Інформ*, 12, 250–257.

- 3) Боковикова, Ю. В. (2023). Питання реалізації цілей сталого розвитку в умовах сучасності. *Державне будівництво*, 1(33), 61–71. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-06>
- 4) Піцур, Я. С., Черченко, О. Л., & Білоскурський, Р. Р. (2017). Сталий соціально-економічний розвиток: еволюція поглядів та теоретичний аналіз. *Economics Bulletin*, 1, 28–35.
- 5) Лібанова, Е. М., Устименко, В. А., & Джабраїлов, Р. А. (2024). Гарантії дотримання соціально-економічних та екологічних прав людини в умовах війни та повоєнної трансформації. Колективна монографія / За заг. ред. В. А. Устименка. Київ: ДУ «ІЕПД імені В.К. Мамутова НАН України».
- 6) Новікова, О. Ф. (2024). Подолання загроз національній безпеці в соціально-трудої сфері на засадах стійкості. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 261–269.
- 7) Баженова, О. В., Варналій, З. С., & Микитюк, О. П. (2024). Стійкість системи соціальної безпеки людини в Україні: внутрішні виклики. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління, 13. Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-07-02>
- 8) Акімова, О. А., & Іщенко, А. М. (2022). Управлінські інструменти забезпечення сталого розвитку. Навчально-методичне видання. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5725dd85-59ee-4bed-b463-1f90092d913f/content>
- 9) Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Retrieved from <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
- 10) Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.2307/257544>
- 11) Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press. ISBN 978-1591396192. Retrieved from <https://archive.org/details/blueoceanstrateg00kimw>
- 12) Casio, J. (2020). Facing the age of chaos. Retrieved from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- 13) CSR Ukraine. (2020). Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016–2020 рр. Retrieved from <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf>
- 14) Ковальський, А. (2023). Теоретичні аспекти формування стратегії сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-90>
- 15) United Nations Development Programme (UNDP). (2025). Цілі сталого розвитку – невід’ємна частина Плану відновлення України. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/tsili-staloho-rozvytku-nevidyemna-chastyna-planu-vidnovlennya-ukrayiny>

Transformation of approaches and tools for strategic research into conditions for sustainable economic development

Zoia Halushka

Faculty of Economics, Yriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

Abstract: Sustainable economic development is a critical goal for modern society, which faces global challenges such as climate change, depletion of natural resources, social inequality, and technological advancements. These factors necessitate a reevaluation of traditional approaches to strategic analysis and the introduction of innovative tools that address the complexity and uncertainty of the modern world. This paper highlights the need to integrate innovative approaches with traditional methods to develop effective solutions for sustainable economic development. The author

examines the evolution of strategic thinking, starting from classical tools such as SWOT analysis, PESTLE analysis, and the «Five Forces» model, to modern concepts such as the «Blue Ocean Strategy,» aimed at creating new markets and avoiding competition. Particular attention is given to analyzing the external environment through the concepts of the VUCA world (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) and the BANI world (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). These concepts allow the assessment of the impact of instability, nonlinearity, and other contemporary factors on economic development. The purpose of the paper is to substantiate the necessity of transforming approaches and methods of strategic analysis to ensure the conditions for sustainable development, combining ecological sustainability, social equity, and economic efficiency. To achieve this goal, the author proposes the use of innovative tools such as antifragility, artificial intelligence, weak signal analysis, and design thinking. These tools empower businesses not only to adapt to changes but also to leverage them for growth. The study's findings demonstrate that combining traditional and innovative approaches enables the creation of strategies that ensure long-term economic stability and competitiveness. The conclusions emphasize the importance of flexibility, adaptability, and innovation in strategic planning, which becomes a crucial factor in successfully responding to modern challenges. This paper will interest researchers, practitioners in strategic management, policymakers, and business leaders seeking new approaches to sustainable economic development. Integrating modern strategies allows for not only overcoming existing problems but also unlocking new opportunities to shape a balanced and prosperous future.

Key words: Sustainable development goals and conditions, strategic research methods, SWOT analysis, PESTLE analysis, economic development uncertainty, VUCA and BANI world concepts.
