

УДК 336.64:005.521:004]:355.01(477)

DOI: 10.60022/3(6)-38S

Кудик Тетяна Олексіївна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Kudyk Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID: 0000-0002-4200-6609

Лісовська Валентина Петрівна,

кандидат фізико-математичних наук, доцент
доцент кафедри вищої математики
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Valentyna Lisovska

PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Higher mathematics
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8675-3975

Свідерська Інна Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

Inna Sviderska

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7044-7359

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У ПЕРІОД ВІЙНИ: РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ

Анотація. У статті досліджено особливості та трансформаційні зміни інструментів стратегічного планування підприємств в умовах повномасштабної війни в Україні. Проаналізовано класичну архітектуру стратегічного управління, зокрема традиційні інструменти аналізу, стратегічного вибору та реалізації планів (SWOT, PESTEL, матриці BCG, Ансоффа, KPI та традиційне бюджетування). Виявлено ключові обмеження та недоліки статичних підходів в умовах критичної воєнної невизначеності, воєнно-геополітичних та макроекономічних ризиків. Доведено, що в сучасних реаліях відбувається еволюційний перехід від статичного довгострокового планування до безперервного адаптивного управління бізнесом. Акцентовано увагу на домінуючій ролі фінансового прогнозування (зокрема концепції rolling forecast) та фінансово-математичного моделювання (What-if Analysis, Stress Testing, Monte Carlo Simulation). Обґрунтовано доцільність розширення функціонального призначення емпіричних моделей прогнозування фінансового дистресу підприємств як попереджувального інструменту для формування альтернативних сценаріїв розвитку та обґрунтування стратегічних альтернатив. Визначено роль цифрових технологій (ERP, BI, AI) у забезпеченні швидкості та гнучкості прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Ключові слова: стратегічне планування, фінансове прогнозування, фінансове моделювання, воєнний стан, адаптивне управління, фінансовий дистрес, сценарний аналіз.

ENTERPRISE STRATEGIC PLANNING TOOLS DURING WARTIME: THE PIVOTAL ROLE OF FINANCIAL FORECASTING AND MODELING

Abstract. The ongoing full-scale war in Ukraine has dramatically transformed the business environment,



© Автор(и). Ця стаття знаходиться у відкритому доступі та розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

turning strategic planning from a tool for long-term growth into a core mechanism for enterprise survival and resilience. Traditional static management approaches, designed for relatively stable economies, fail to address extreme geopolitical uncertainty, destruction of physical infrastructure, logistics disruptions, and currency fluctuations. This severe environment creates a critical need for flexible, dynamic, and integrated tools that allow businesses to anticipate risks and simulate alternative futures.

The study aims to substantiate the transformation of corporate strategic planning tools during wartime, specifically focusing on the dominant role of financial forecasting and modeling in ensuring business adaptability and resilience under martial law.

The study provides a comprehensive comparative analysis of traditional strategic tools (SWOT, PESTEL, Porter's Five Forces, BCG and McKinsey matrices, Balanced Scorecard, and classic budgeting), identifying their operational limitations in highly volatile wartime settings. It is demonstrated that static frameworks rapidly lose relevance due to the high speed of environmental shifts. Consequently, the research argues for an evolutionary transition from deterministic planning to continuous adaptive management based on scenario building. The core contribution highlights the integration of rolling forecasts and modern financial modeling methods—such as What-if Analysis, Sensitivity Analysis, Stress Testing, and Monte Carlo Simulation—into the corporate strategy architecture. Furthermore, the paper suggests expanding the functional scope of empirical financial distress prediction models (particularly based on O. Tereshchenko's methodology). Rather than using these models strictly for backward-looking crisis diagnostics, they should serve as a proactive informational foundation for identifying vulnerabilities and shaping adaptive strategic alternatives. The role of digital transformations, including ERP systems, Business Intelligence platforms, and Artificial Intelligence, is also emphasized as a critical driver for real-time decision-making.

Successful wartime strategic management shifts focus from building a single optimal plan to ensuring the high speed of its adaptation. Integrating dynamic financial forecasting (rolling forecasts) and advanced stress-testing simulation models allows enterprises to quantitatively evaluate alternative scenarios, mitigate liquidity threats, and maintain long-term financial stability despite high uncertainty.

Keywords: strategic planning, financial forecasting, financial modeling, martial law, adaptive management, financial distress, scenario analysis.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни стратегічне планування для українських підприємств перетворюється з інструменту довгострокового розвитку на один з найважливіших інструментів для виживання, адаптації до умов ринку та збереження стабільності. Основними перепонами у прийнятті стратегічних рішень на підприємствах України в умовах сьогодення є: високий рівень невизначеності, постійні зміни у зовнішньому середовищі, порушення логістичних ланцюгів, коливання валютного курсу, інфляційні ризики, загрози знищення фізичних активів тощо.

За таких умов зростає потреба в інструментах, які дозволяють обґрунтовано оцінювати потенційні сценарії розвитку подій та формувати адаптивні управлінські стратегії. Одним з ключових інструментів є саме фінансове прогнозування, що дозволяє оцінити можливі наслідки стратегічних рішень на фінансовий стан підприємства. Використання фінансового моделювання та аналітичних методів дає змогу підприємствам кількісно оцінювати ризики, ресурсні потреби й наслідки стратегічного вибору в різних варіантах розвитку подій.

Незважаючи на стрімкий розвиток інструментів стратегічного менеджменту у мирний час, доволі обмеженими залишаються чітко систематизовані підходи до їх застосування в умовах війни. Це створює наукове та практичне підґрунтя для дослідження ролі фінансового прогнозування та фінансового, математичного моделювання як невід'ємної частини сучасного стратегічного планування.

Таким чином, дослідження інструментів стратегічного планування підприємств у період війни, з акцентом на фінансові та математичні аспекти, є надзвичайно актуальним як для наукової спільноти, так і для практиків бізнесу, які потребують ефективних рішень в умовах постійних загроз і нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження міжнародних організацій акцентують увагу на необхідності підвищення організаційної та фінансової стійкості бізнесу в умовах війни. Зокрема, у звіті OECD (2024) зазначається, що українські підприємства змушені працювати в умовах постійних ризиків, пов'язаних із пошкодженням інфраструктури, перебоями енергопостачання та логістичними обмеженнями, що вимагає використання адаптивних механізмів стратегічного управління та цифрових інструментів планування [1].

Проблематику та особливості формування стійких бізнес-моделей в умовах війни досліджують А. Длігач та А. Ставицький. На основі опитування українських підприємств автори доводять, що ключовими факторами виживання бізнесу стали гнучкість стратегій, швидкість прийняття управлінських рішень та здатність до оперативного перерозподілу ресурсів. При цьому традиційні

довгострокові плани поступаються місцем сценарному підходу та постійному коригуванню прогнозів [2].

Вітчизняні дослідники також приділяють значну увагу питанням стратегічного розвитку підприємств у період війни. Так, Н. Носань, О. Борисенко та Т. Назаренко (2024) розглядають антикризове управління як основу забезпечення стратегічної життєздатності підприємств та наголошують на необхідності інтеграції фінансового планування із системою ризик-менеджменту [3]. Дослідження О. Терещенка інтегруються в стратегічне планування як інструмент проактивної безпеки, де рання діагностика та механізми санації закладаються у фінансову стратегію для запобігання кризам і забезпечення тривалої життєздатності компанії [4, с. 15-20].

У роботі М. Вовк (2025) стратегічне управління потенціалом підприємств розглядається через призму адаптації до воєнних викликів та повоєнної трансформації економіки [5]. Автор підкреслює важливість комплексного підходу до оцінювання ресурсного потенціалу та використання інтегрованих моделей стратегічного розвитку.

Окремий напрям досліджень стосується застосування сценарного планування в умовах невизначеності. О. Кушніренко, Н. Гахович та Л. Венгер обґрунтовують доцільність використання сценарного моделювання для формування стратегій розвитку в умовах воєнних ризиків, наголошуючи на його здатності забезпечувати гнучкість управлінських рішень та врахування альтернативних варіантів розвитку подій [6].

Важливе місце у сучасних наукових працях займають питання фінансової безпеки та прогнозування діяльності підприємств. Зокрема, Лоскутова (2024) доводить, що в умовах воєнної невизначеності ключовими інструментами підтримки економічної безпеки підприємств є ризик-орієнтоване управління, диверсифікація доходів, регулярний моніторинг фінансових показників та впровадження антикризових стратегій [7].

Серед сучасних підходів до фінансового моделювання значну увагу привертає концепція реальних опціонів, яка дозволяє оцінювати інвестиційні рішення з урахуванням високої невизначеності та можливості зміни управлінських дій у майбутньому. Такий підхід розглядається як перспективний інструмент стратегічного управління ризиками в нестабільному середовищі [8].

Разом із тим аналіз наукових праць свідчить, що більшість досліджень зосереджені або на загальних аспектах антикризового управління підприємствами, або на питаннях фінансової стійкості бізнесу в умовах війни. Водночас недостатньо уваги приділено комплексному дослідженню ролі фінансового прогнозування та сценарного моделювання як інструментів стратегічного планування підприємств у воєнний період. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку методичних підходів до інтеграції прогнозних фінансових моделей у систему стратегічного управління підприємством.

Метою статті є дослідження та обґрунтування ефективних інструментів стратегічного планування підприємств у період війни, зокрема визначення ролі фінансового прогнозування та моделювання у забезпеченні стійкості, адаптивності та прийнятті управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу.

*Стратегія без тактики – це найповільніший шлях до перемоги.
Тактика без стратегії – це просто метушня перед поразкою.
(Су-цзи)*

Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються високим рівнем невизначеності, що обумовлено впливом воєнних дій, руйнуванням логістичних ланцюгів, енергетичними ризиками, кадровими втратами та змінами кон'юнктури ринків. За таких умов особливого значення набувають інструменти стратегічного планування, які забезпечують адаптацію підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища та підтримують їх фінансову стійкість.

В першу чергу варто дослідити традиційні інструменти стратегічного планування та виявити, чи є вони дієвими за умов воєнного стану. Класичні підходи до стратегічного планування розраховані на відносно прогнозоване середовище, тоді як війна формує високий рівень невизначеності та появу ризиків, які неможливо оцінити лише на основі історичних даних. Саме тому підприємства переходять від статичного планування до адаптивних моделей управління [9].

Стратегічне планування є одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки забезпечує визначення довгострокових цілей, напрямів розвитку та механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища. У класичній теорії менеджменту стратегічне планування ґрунтується на використанні комплексу аналітичних інструментів, які дають змогу оцінити внутрішній потенціал підприємства, конкурентне середовище та перспективи розвитку.

У системі стратегічного управління ключову роль відіграє фінансове планування, оскільки саме воно забезпечує кількісне обґрунтування стратегічних цілей підприємства. Відповідно до підходів, викладених у працях О. Терещенка, фінансове планування є складовою системи фінансового

менеджменту підприємства, яка передбачає визначення потреби у фінансових ресурсах, планування доходів, витрат, грошових потоків та джерел фінансування з метою забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства [10-11]. В той же час, за умов зростання невизначеності, традиційне фінансове планування потребує трансформації у систему безперервного фінансового прогнозування, яка здатна оперативнo враховувати зміни зовнішнього середовища.

Варто значити, що більшість класичних моделей сформовано для умов відносної стабільності економічного середовища. Вони базуються на припущенні про можливість прогнозування ключових параметрів ринку, відносну передбачуваність макроекономічної ситуації та поступовість змін зовнішнього середовища.

До найбільш поширених традиційних інструментів належать SWOT-аналіз, PEST(PESTEL)-аналіз, модель п'яти конкурентних сил Портера, матриця Ансоффа, матриці BCG та McKinsey/GE, а також система збалансованих показників (Balanced Scorecard). Їх використання дозволяє сформувати цілісне бачення стратегічної позиції підприємства, визначити конкурентні переваги, оцінити привабливість окремих напрямів діяльності та обрати оптимальну стратегію розвитку.

Коротко розглянемо основні аспекти найбільш поширених традиційних інструментів стратегічного планування (рис. 1, табл. 1).

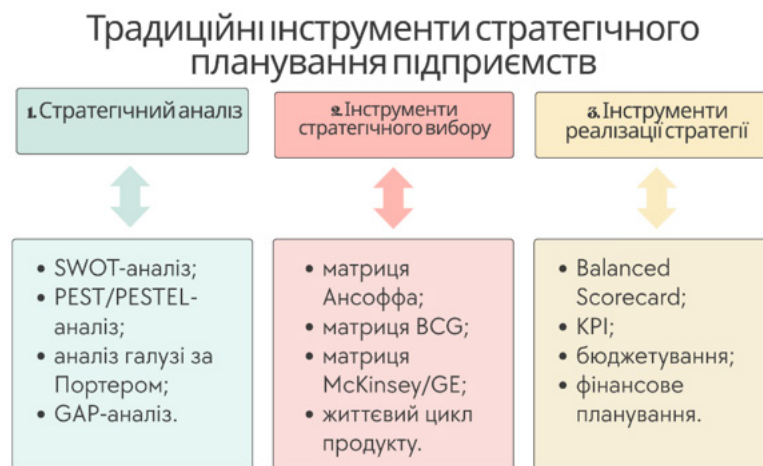


Рис. 1. Традиційні інструменти стратегічного планування підприємств
Джерело: сформовано авторами на основі [2,3,5,7, 10-14]

Наведені на рис. 1 дані відображають архітектуру стратегічного планування підприємства. Для глибшого розуміння специфіки практичного застосування кожного з представлених інструментів, їхніх методологічних джерел, а також ключових переваг і обмежень, сформуємо узагальнену аналітичну таблицю (табл. 1):

Таблиця 1

Порівняльно-аналітичне оцінювання традиційних інструментів стратегічного планування підприємств

Назва інструменту	Суть інструменту	Головні недоліки та обмеження	Джерело
1. Стратегічний аналіз			
SWOT-аналіз	Зіставлення внутрішніх сил/слабкостей із зовнішніми можливостями/загрозами.	Суб'єктивність оцінок, відсутність кількісних вимірів, описовий характер.	К. Ендрюс, Гарвардська бізнес-школа [15]
PEST / PESTEL	Оцінка глобальних макрофакторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних).	Складність прогнозування формажорів; вимагає постійного оновлення через високу динаміку середовища.	Ф. Агілар (1967) [16]
5 сил Портера	Оцінка привабливості галузі через тиск постачальників, покупців, замінників, нових гравців та конкурентів.	Статичність; модель не враховує партнерство між конкурентами чи появу абсолютно нових екосистем.	М. Портер (1980) [17].

Продовження таблиці 1

GAP-аналіз	Пошук кроків для ліквідації розриву між поточним станом компанії та її стратегічною метою.	Концентрується на подоланні проблеми, але не пропонує інноваційних шляхів розвитку «з нуля».	Розробка Стенфордського дослідного інституту [18].
2. Інструменти стратегічного вибору			
Матриця Ансоффа	Модель «Продукт — Ринок» для вибору однієї з 4 стратегій зростання та диверсифікації.	Спрощений погляд на ринок (всього дві осі); ігнорує реакцію конкурентів та обмеженість внутрішніх ресурсів.	І. Ансофф (1957) [19]
Матриця BCG	Розподіл ресурсів портфеля за часткою ринку та темпами його зростання («Зірки», «Корови» тощо).	Враховує лише два фактори; висока частка ринку не завжди гарантує високий прибуток у сучасних реаліях.	Б. Хендерсон (1970) [20]
Матриця McKinsey/GE	Матриця 3x3 для оцінки інвестицій на основі привабливості ринку та сили бізнес-одиниці.	Складність та суб'єктивність у визначенні та вагомості критеріїв для оцінки осей.	Спільна розробка McKinsey & Company та General Electric (1970-ті) [21]
Життєвий цикл продукту	Моніторинг динаміки продажів продукту за фазами: впровадження, зростання, зрілість, спад.	Непередбачуваність тривалості етапів; деякі товари можуть перескакувати фази або відновлювати зростання («реанімація»).	Т. Левітт (1965) [22]
3. Інструменти реалізації стратегії			
Balanced Scorecard	Контроль стратегії через баланс 4 проєкцій: фінанси, клієнти, процеси, навчання та розвиток.	Складність розробки взаємозв'язків між цілями; ризик перевантаження системи занадто великою кількістю показників.	Р. Каплан, Д. Нортон (1996) [23], О. Терещенко [11].
KPI	Оцінка ефективності персоналу та процесів через вимірювані цифрові показники досягнення цілей.	Ризик «роботи на показник» (коли формальне виконання цифри шкодить реальній якості або клієнтському сервісу).	Еволюція концепції МВО П. Друкера (1954) [24]
Бюджетування, фінансове планування	Оцифрування стратегії у грошових потоках, планах доходів, витрат та капітальних інвестицій.	Жорсткість класичних бюджетів у період кризи; висока чутливість до інфляції та валютних коливань.	О. Терещенко [10-13].

Джерело: складено авторами

У мирний період зазначені інструменти забезпечують достатній рівень обґрунтованості стратегічних рішень, однак їх застосування передбачає відносну стабільність зовнішнього середовища. В умовах війни високий рівень невизначеності, геополітичних ризиків, порушення логістичних ланцюгів і швидка зміна економічних умов знижують ефективність традиційних підходів, що зумовлює необхідність використання адаптивних методів прогнозування та моделювання.

Повномасштабна війна кардинально змінила умови функціонування українських підприємств. Значне зростання геополітичної невизначеності, руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютного курсу, дефіцит трудових ресурсів та перебої в енергопостачанні суттєво підвищили рівень ризику та ускладнили процес прийняття стратегічних управлінських рішень. У цих умовах стратегічне планування еволюціонує від переважно періодичного процесу розроблення довгострокових планів до безперервного процесу адаптивного управління, що потребує регулярного перегляду прогнозів, оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку подій та оперативного коригування стратегічних рішень.

За таких умов традиційні інструменти стратегічного планування не втрачають своєї цінності, однак уже не можуть забезпечити достатній рівень адаптивності без інтеграції з динамічними методами фінансового прогнозування та моделювання. SWOT-, PESTEL-аналіз, стратегічні матриці й класичне бюджетування залишаються важливими інструментами формування стратегії та контролю її реалізації. Водночас висока мінливість воєнного середовища потребує їх доповнення інструментами, що забезпечують безперервне оновлення прогнозів, оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку подій та кількісне вимірювання впливу ризиків на фінансовий стан підприємства.

Дослідження українських і зарубіжних науковців свідчать, що в умовах війни конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не стільки здатністю сформувати оптимальну стратегію, скільки швидкістю її адаптації до нових умов. Це обумовлює необхідність переходу від статичних моделей планування до інструментів, які забезпечують безперервне прогнозування, сценарний аналіз і моделювання альтернативних варіантів розвитку.

Однією з головних тенденцій розвитку стратегічного менеджменту в умовах воєнної економіки є

поступовий перехід від традиційного планування до гнучке управління, що базується на прогнозуванні різних варіантів розвитку подій. На відміну від традиційних моделей, сучасні інструменти не передбачають формування єдиного стратегічного плану, а орієнтуються на підготовку підприємства до декількох можливих сценаріїв функціонування.

Одним із найбільш ефективних інструментів управління в умовах високої невизначеності є сценарне планування. Його сутність полягає не у передбаченні єдиного майбутнього стану підприємства, а у формуванні декількох альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та відповідних управлінських рішень.

Для українських підприємств доцільно формувати базовий, оптимістичний та кризовий(песимістичний) сценарії, які відрізняються припущеннями щодо тривалості воєнних дій, доступності фінансових ресурсів, динаміки попиту, логістичних можливостей і валютних ризиків тощо. Такий підхід дозволяє заздалегідь визначити алгоритми реагування на можливі зміни та мінімізувати втрати у разі реалізації несприятливого сценарію.

Сучасне фінансове прогнозування ґрунтується на постійному оновленні прогнозних показників відповідно до змін зовнішнього середовища. Найбільшого поширення набуває система ковзного прогнозування (англ. *rolling forecast*), що передбачає регулярний перегляд прогнозів на основі нової інформації. У сучасних умовах фінансове прогнозування охоплює прогнозування виручки, руху грошових коштів, ліквідності, рентабельності, потреби в оборотному капіталі та інвестиційних ресурсах. Це дозволяє своєчасно оцінити фінансову стійкість підприємства, визначити можливі дефіцити ліквідності та скоригувати стратегічні рішення ще до виникнення кризових ситуацій. Таким чином, фінансове прогнозування перестає виконувати виключно обліково-планову функцію і стає одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством.

Логічним продовженням фінансового прогнозування є фінансове моделювання, яке дозволяє оцінити наслідки реалізації різних стратегічних рішень ще до їх практичного впровадження. Його використання особливо актуальне в умовах війни, коли навіть незначні зміни зовнішніх факторів можуть суттєво вплинути на фінансові результати діяльності підприємства.

Сучасне фінансове моделювання ґрунтується на використанні кількісних методів оцінювання ризиків і прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства. Одним із перспективних напрямів є емпіричні скорингові моделі прогнозування фінансового дистресу, які, за результатами дослідження О.Терещенка, забезпечують високу точність класифікації підприємств за рівнем фінансового ризику та можуть використовуватися для оцінювання ймовірності виникнення кризових явищ [13].

Якщо традиційно моделі прогнозування фінансового дистресу використовуються як інструмент діагностики кризового фінансового стану підприємства, то в умовах війни їх функціональне призначення доцільно розширити. Результати оцінювання ймовірності фінансового дистресу можуть слугувати інформаційною основою для вибору стратегічних альтернатив, коригування фінансових прогнозів, формування сценаріїв розвитку та прийняття адаптивних управлінських рішень.

В свою чергу, найбільш поширеними інструментами фінансового моделювання є аналіз сценаріїв «що, якщо» (англ. *What-if Analysis*), аналіз чутливості (англ. *Sensitivity Analysis*), стрес-тестування (англ. *Stress Testing*) та метод Монте-Карло (англ. *Monte Carlo Simulation*). Вони дозволяють оцінити вплив змін ключових параметрів (обсягів продажу, валютного курсу, вартості кредитних ресурсів, логістичних витрат тощо) на фінансові результати підприємства та визначити критичні фактори ризику. Особливої актуальності набуває стрес-тестування, яке моделює функціонування підприємства за екстремальних умов, що є характерними для сучасної воєнної економіки.

Важливим напрямом трансформації стратегічного планування є активне використання цифрових технологій. Сучасні ERP-системи, Business Intelligence-платформи, технології Big Data та інструменти штучного інтелекту забезпечують оперативне отримання та аналіз великих масивів інформації, автоматизують процеси фінансового прогнозування й підтримують прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Цифровізація дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі, логістичні та маркетингові дані в єдину систему стратегічного управління, що істотно підвищує швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Висновки. Проведене дослідження теоретико-методичних та практичних засад стратегічного менеджменту підтвердило, що повномасштабна війна в Україні кардинально змінила парадигму функціонування вітчизняного бізнесу. В умовах критичної воєнної та геополітичної невизначеності класичні інструменти стратегічного планування, орієнтовані на стабільне зовнішнє середовище, виявляються малоефективними через свою статичність та нездатність вчасно враховувати всі ризики. Це обумовлює об'єктивну потребу в трансформації традиційної системи управління та забезпеченні еволюційного переходу від жорстких довгострокових планів до гнучкого адаптивного управління, в

основі якого лежить сценарний підхід.

Фундаментальним ядром такого переходу виступає інтеграція в систему стратегічного планування динамічних методів фінансового прогнозування та сценарного фінансово-математичного моделювання. Зокрема, впровадження концепції ковзних прогнозів (*rolling forecast*) дозволяє підприємствам оперативно оцінювати ліквідність та платоспроможність, а застосування методів стрес-тестування й симуляції Монте-Карло забезпечує кількісну оцінку воєнних загроз та альтернативних варіантів розвитку подій. Важливим елементом сучасного стратегічного планування є використання емпіричних моделей прогнозування фінансового дистресу, які доцільно розглядати не лише як інструмент оцінювання ризику фінансової неспроможності, а й як інформаційну основу для сценарного аналізу, своєчасного виявлення вразливих місць підприємства та формування адаптивних стратегічних рішень.

Насамкінець, успішна реалізація сучасного адаптивного стратегічного планування є неможливою без комплексної цифровізації бізнес-процесів за допомогою сучасних ERP-систем, ВІ-платформ та технологій штучного інтелекту, що забезпечує оперативне об'єднання виробничих, логістичних та фінансових даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у режимі реального часу.

Література

1. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine [Electronic resource]. OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk.html> (дата звернення: 22.06.2026).
2. Dligach A., Stavytskyi A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. Vol. 12(12). Article 319. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319> (дата звернення: 30.04.2026).
3. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870>. (дата звернення: 30.04.2026).
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління: Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.
5. Вовк М.В. Стратегічне управління потенціалом підприємств під впливом військових дій в Україні. *Український економічний часопис*. 2025. №10. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/606>. (дата звернення: 30.04.2026).
6. Kushnirenko O., Gakhovych N., Venger L. Strategic Industrial Development Scenarios of Ukraine and Their Feasibility under Uncertainty. *Scientific Bulletin of International Association of Scientists*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2022-3-2>. (дата звернення: 10.04.2026).
7. Лоскутова Г.А. Аналіз економічної безпеки українських виробничих підприємств в умовах воєнного ризику та невизначеності: зміни фінансових показників і антикризові стратегії. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. DOI: 10.15802/rtem2024/327741.
8. Savchuk V. Real Options Technique as a Tool of Strategic Risk Management. 2023. URL: <https://arxiv.org/pdf/2303.09176> (дата звернення: 30.04.2026).
9. Kitsing M. Geopolitical risk and uncertainty: how transnational corporations can use scenario planning for strategic resilience. *Transnational Corporations Review*. Volume 14, Issue 4, December 2022, Pages 339-352. DOI: <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2145865> (дата звернення: 10.04.2026).
10. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посіб. – К. : Вид-во КНЕУ, 2003. – 554 с. URL: https://databasefed.ucoz.ua/Kurs4/fdsg_tereshhenko.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
11. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – К.: КНЕУ, 2013. – 407, [1] с.
12. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
13. Терещенко, О. О. (2025). Емпіричні моделі прогнозування фінансового дистресу підприємств. *Фінанси України*, (9), 71-87. DOI: <http://doi.org/10.33763/finukr2025.09.071> (дата звернення: 10.04.2026).
14. Химич І., Крупка А., Володимир О., Різник Н. Діяльність бізнесу в умовах війни: адаптивна фінансова модель. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*. 2026. № 1(5). С. 42-54. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20260501.05> (дата звернення: 30.04.2026).
15. Andrews K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood : Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p.
16. Aguilar F. J. *Scanning the Business Environment*. New York : Macmillan, 1967. 238 p.
17. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Кошманенко. Київ : Наш Формат, 2020. 416 с.
18. Stanford Research Institute. *Business Intelligence Program: Strategic Gap Analysis*. Palo Alto : SRI

International, 1965. 42 p.

19. Ansoff I. Strategies for Diversification. Harvard Business Review. 1957. Vol. 35, No. 5. P. 113–124.
20. Henderson B. D. The Product Portfolio. Boston : The Boston Consulting Group, 1970.
21. McKinsey & Company. Strategic Choice and General Electric Portfolio Analysis. New York : McKinsey Corporate Publications, 1972. 58 p.
22. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle. Harvard Business Review. 1965. Vol. 43, No. 6. P. 81–94.
23. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
24. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. 404 p.

References

1. OECD, 2024. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk.html> [Accessed 22 April 2026].
2. Dligach, A. and Stavyskyi, A., 2024. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*, 12(12), art. 319. Available at: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319> [Accessed 30 April 2026].
3. Nosan, N., Borysenko, O. and Nazarenko, T., 2024. Antykryzove upravlinnia ta stratehichni rozvytok pidpriemstv u period viiny [Anti-crisis management and strategic development of enterprises in the period of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870> [Accessed 30 April 2026].
4. Tereshchenko, O. O., 2008. *Antykryzove finansove upravlinnia* [Anti-crisis financial management]. Kyiv: KNEU.
5. Vovk, M. V., 2025. Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstv pid vplyvom viiskovykh dii v Ukraini [Strategic management of the potential of enterprises under the influence of military actions in Ukraine]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (10). Available at: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/606> [Accessed 30 April 2026].
6. Kushnirenko, O., Gakhovych, N. and Venger, L., 2022. Strategic Industrial Development Scenarios of Ukraine and Their Feasibility under Uncertainty. *Scientific Bulletin of International Association of Scientists*. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2022-3-2> [Accessed 10 April 2026].
7. Loskutova, H. A., 2024. Analiz ekonomichnoi bezpeky ukrainskykh vyrobnychych pidpriemstv v umovakh voiennoho ryzyku ta nevyznachenosti: zminy finansovykh pokaznykiv i antykryzovi stratehii [Analysis of economic security of Ukrainian manufacturing enterprises under military risk and uncertainty: changes in financial performance and anti-crisis strategies]. *Review of Transport Economics and Management*. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/327741>.
8. Savchuk, V., 2023. *Real Options Technique as a Tool of Strategic Risk Management*. Available at: <https://arxiv.org/pdf/2303.09176> [Accessed 30 April 2026].
9. Kitsing, M., 2022. Geopolitical risk and uncertainty: how transnational corporations can use scenario planning for strategic resilience. *Transnational Corporations Review*, 14(4), pp. 339–352. DOI: <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2145865> [Accessed 10 April 2026].
10. Tereshchenko, O. O., 2003. *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia* [Financial activity of business entities]. Kyiv: KNEU. Available at: https://databasefed.ucoz.ua/Kurs4/fdsg_tereshhenko.pdf [Accessed 10 April 2026].
11. Tereshchenko, O. O. and Babiak, N. D., 2013. *Finansovyi kontrolinh* [Financial controlling]. Kyiv: KNEU.
12. Tereshchenko, O. O., 2004. *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anti-crisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU.
13. Tereshchenko, O. O., 2025. Empirichni modeli prohozuvannia finansovoho dystresu pidpriemstv [Empirical distress prediction models for enterprises]. *Finansy Ukrainy*, (9), pp. 71–87. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.09.071> [Accessed 10 April 2026].
14. Khymych, I., Krupka, A., Volodymyr, O. and Riznyk, N., 2026. Diialnist biznesu v umovakh viiny: adaptivna finansova model [Business activity in wartime: adaptive financial model]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal menedzhmentu, ekonomiky ta finansiv*, 1(5), pp. 42–54. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmf.20260501.05> [Accessed 30 April 2026].
15. Andrews, K. R., 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
16. Aguilar, F. J., 1967. *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
17. Porter, M., 2020. *Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Translated from English by A. Koshmanenko. Kyiv: Nash Format.

18. Stanford Research Institute, 1965. *Business Intelligence Program: Strategic Gap Analysis*. Palo Alto: SRI International.
19. Ansoff, I., 1957. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), pp. 113–124.
20. Henderson, B. D., 1970. *The Product Portfolio*. Boston: The Boston Consulting Group.
21. McKinsey & Company, 1972. *Strategic Choice and General Electric Portfolio Analysis*. New York: McKinsey Corporate Publications.
22. Levitt, T., 1965. Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, 43(6), pp. 81–94.
23. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
24. Drucker, P. F., 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Отримано: 30.04.2026

Прийнято до публікації: 30.05.2026

Опубліковано: 01.06.2026