

Палінчак М.М.

*доктор політичних наук, професор,
декан факультету міжнародних економічних відносин
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Русин О.О.

*аспірант
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Ножов Е.М.

*аспірант
Державного вищого навчального закладу
«Ужгородський національний університет»*

Palinchak Mykola

*Doctor of Political Sciences, Professor,
Dean of the Faculty of International Economic Relations
State University “Uzhhorod National University”*

Rusyn Olexandr

*Postgraduate Student
State University “Uzhhorod National University”*

Nozhov Edvard

*Postgraduate Student
State University “Uzhhorod National University”*

РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ТЛО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. Дослідження показало значимість аналітичної функції для прийняття оптимальних рішень. Виділені базові функції ретроспективного аналізу, до них віднесено визначення динаміки поведінки економічної системи та її оточення, передбачає екстраполяція динаміки у майбутнє, сприяє виявленню проблем, що вже виникли, та їх причин. Ключовим аспектом ретроспективного аналізу також виділене дослідження реакції економічної системи на виклики, що проявлялися. Стратегічний аналіз забезпечує якість рішень, спрямованих на майбутнє. Ключовими аспектами стратегічного аналізу виділені такі як оцінка потенціалу розвитку регіону або бізнесу, сценарний аналіз майбутніх дій економічної системи, усунення можливих проблем у майбутньому, отримання інформації для побудови стратегії розвитку.

Ключові слова: управлінське рішення, ретроспективний аналіз, стратегічний аналіз, функції аналізу, SWOT-analysis, SPACE-analysis, регіональний розвиток, розвиток бізнесу.

Вступ та постановка проблеми. Аналіз є основою управлінських рішень, оскільки він дозволяє виявити проблему, згенерувати альтернативи, оцінити їх ефективність та обрати найкращий варіант для досягнення поставлених цілей ділового або регіонального розвитку. Цей процес включає діагностику ситуації, підбір можливих рішень, їхню кількісну та якісну оцінку, а також контроль за виконанням. Аналітична функція слугує проведенню діагностики проблеми, допомагає точно визначити проблему або сформулювати ціль, яку необхідно досягти. На основі аналізу виникає декілька можливих шляхів розв'язання проблеми або досягнення мети, а кожен з варіантів аналізується з точки зору витрат та очікуваної ефективності, що дозволяє зробити

обґрунтований вибір управлінського рішення. Крім цього, аналітичний підхід забезпечує конкретність, надійність та можливість чіткого контролю за виконанням рішення. Аналіз не лише дозволяє оперативне реагувати на зміни в середовищі та приймати своєчасні рішення, а й передбачати майбутнє, проводити екстраполяцію поведінки економічного гравця та визначати стратегічні небезпеки й можливості. Аналітичні дії поділяються на ретроспективні та стратегічні, при цьому головні функції аналізу для стратегічних рішень полягають в наступному: ретроспективний аналіз дозволяє визначити тренди, що склалися в межах економічної системи або за її кордонами; стратегічний аналіз оглядає майбутній ландшафт економічного актора.



Таким чином, аналітичний підхід є невід'ємною частиною процесу прийняття управлінських рішень, що дозволяє досягти їхньої високої якості та ефективності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ikram MK, Labrecque JA and Ikram MA, розглядають поняття перспективи та ретроспективи й “describe two common definitions used for these terms and explore whether the application of these different definitions may partly explain the confusion surrounding the use of the terms “prospective” and “retrospective” [2].

Можливості застосування ретроспективного аналізу показані Kozieł D, Kozłowska M, Deneka J, Matykiewicz J, Głuszek S. [3].

Проблеми стратегічного аналізу представлені в дослідження Levytskyi V. [7], а загальна характеристика Спейс-аналізу наведена С. Бакуліної [8], Raphaela Helbig, Sven von Höveling, Andreas Solsbach, Jorge Marx Gómez присвятили увагу “Strategic analysis of providing corporate sustainability open data” [1].

Мікловда В., Шандор Ф. та ін. проводять стратегічний аналіз можливостей розвитку Закарпатської області [10] Р.Завадяк та однодумці проводять “strategic analysis of cultural environment in Transcarpathia” [5].

Разом з тим, порівняльна характеристика ключових аспектів ретроспективного аналізу та стратегічних досліджень не знайшла відповідного висвітлення сучасними науковцями.

Метою статті є представлення порівняльної характеристики ретроспективного та стратегічного аналізу й їх ключових аспектів, котрі на основі SWOT-analysis або SPACE-analysis забезпечують прийняття оптимального управлінського рішення з розвитку регіональної економіки.

Результати дослідження. Ретроспективний аналіз – це метод дослідження, який полягає у вивченні минулих подій, тенденцій та даних для розуміння поточного стану об'єкта та прогнозування його майбутнього розвитку. Він дозволяє виявити зміни за тривалі періоди часу та оцінити динаміку процесів у різних сферах, від економіки до стану соціального розвитку.

Можливості ретроспективного аналізу полягають у вивченні історичних даних для виявлення тенденцій, причин змін та прогнозування майбутнього розвитку об'єкта. Основні можливості та застосування полягають у моніторингу та аналізі змін, в межах чого ретроспективний аналіз дозволяє виявляти кількісні та якісні зміни тривалий період часу. Крім цього, ретроспективний аналіз сприяє виявленню причин проблем, допомагає зрозуміти причини негативних явищ, таких як зниження врожайності, деградація земель або розвиток небезпечних геологічних процесів. Екстраполяція результатів дослідження минулого спрямована на прогнозування розвитку, на основі вивчення минулих тенденцій можна прогнозувати майбутній розвиток об'єктів та явищ, що сприяє формуванню ефективних стратегій. Ретроспективний аналіз допомагає виконанню

стратегічних досліджень шляхом вивчення реакції економічної системи на зовнішні фактори. Важливою функцією ретроспективного аналізу виступає можливість оптимізації рішень, зібрана історична інформація допомагає приймати більш обґрунтовані рішення та вживати необхідних заходів для покращення ситуації.

Основні недоліки ретроспективного аналізу полягають у тому, що він виявляє лише упущені можливості та помилки, які вже неможливо виправити, а тому є корисним лише для майбутньої роботи. Іншими словами, ретроспективний аналіз за своєю суттю є поглядом у минуле, тому знайдені помилки можуть бути виправлені лише в майбутньому. Це означає, що упущеної вигоди вже не отримати, а наслідки помилок вже сталися.

Також він може призвести до негативних емоцій та конфліктів через виявлені помилки та упущені шанси, а сам процес аналізу може бути витратним за часом і ресурсами.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження, спрямоване на перспективу, що дозволяє підприємству оцінити своє поточне положення та зовнішнє середовище для формування довгострокових управлінських рішень і досягнення бажаних цілей в умовах невизначеності. Він є ключовим елементом стратегічного управління, що дає змогу виявляти імовірні бонуси майбутнього економічного гравця, ресурси та вплив ринкових змін, а також визначати стратегічні можливості для подальшого розвитку території або бізнесу. Переваги стратегічного аналізу включають підвищення ефективності прийняття рішень завдяки розумінню внутрішніх та зовнішніх факторів, виявлення нових можливостей та загроз, покращення конкурентних позицій, ефективне використання ресурсів для досягнення довгострокових цілей, а також зміцнення фінансового стану регіону або підприємства.

Основні завдання стратегічного аналізу полягають в наступному:

1. Формування та діагностика інтенцій розвитку економічної системи, котрі визначають мету майбутніх якісних трансформацій та програму дій. Тобто стратегічний аналіз активізує дію інтенціональної економіки [4; 9].
2. Оцінка зовнішнього середовища як результат аналізу змін в економіці та на ринку, що можуть вплинути на регіон або ділову організацію.
3. Визначення ресурсів та переваг бізнесу та регіонального розвитку, виявлення сильних сторін, ресурсів та унікальних можливостей підприємства або території.
4. Формування стратегії, розробка довгострокових планів та рішень для досягнення поставлених цілей, адаптованих до умов ринку.
5. Інші.

Ключові аспекти стратегічного аналізу включають різноманітні дії, такі як аналіз внутрішнього середовища (визначення сильних та слабких сторін регіону або компанії), аналіз зовнішнього середовища (виявлення можливостей та загроз, що

виникають перед економікою регіону або бізнесу), визначення місії та цілей регіональної економіки або організації, а також розробку та вибір стратегічних альтернатив. Важливо також оцінювати та контролювати реалізацію стратегії, враховуючи технічний, фінансовий та трудовий потенціал підприємства, регіону.

Стратегічний аналіз забезпечує основу для розробки стратегій, які дозволяють бізнесу не тільки виживати, а й процвітати в довгостроковій перспективі. Він допомагає цілеспрямовано впливати на діяльність підприємства або регіону, враховуючи його технічний, фінансовий та трудовий потенціал, а також виробничі та збутові можливості.

Основні недоліки стратегічного аналізу включають присутність суб'єктивності, котра може обумовити невірність висновків та яка залежить від особистості аналітика, його кваліфікації й досвіду; відсутність кількісної оцінки та точних показників майбутнього, що виникає внаслідок невизначеності перспективи ринків та дій економічних систем; статичність моделей, які не завжди відображають динамічність середовища, а також необхідність регулярного оновлення для підтримання актуальності. Крім того, існує ризик недооцінки або

переоцінки факторів та недостатнього врахування взаємозв'язків між ними.

Порівняння ключових аспектів ретроспективного та стратегічного аналізу представлено на рис.1.

Виходячи з наведено вище, можливо стверджувати, що ретроспективний аналіз слугує вирішенню ключових завдань стратегічного дослідження. Останнє реалізується за допомогою широкого кола методів, серед яких найбільш поширеними є SWOT-analysis та SPACE-analysis.

Основні види стратегічного аналізу наступні.

По-перше, це SWOT-аналіз. Досліджує сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози у зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який використовується підприємствами та приватними особами для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Розуміючи ці фактори, організації або регіон можуть розробляти стратегії для використання своїх переваг, усунення недоліків, використання сприятливих ринкових умов та пом'якшення потенційних ризиків. Аналіз зазвичай призводить до простої сітки два на два, що забезпечує чіткий огляд для кращого прийняття рішень та постановки цілей.

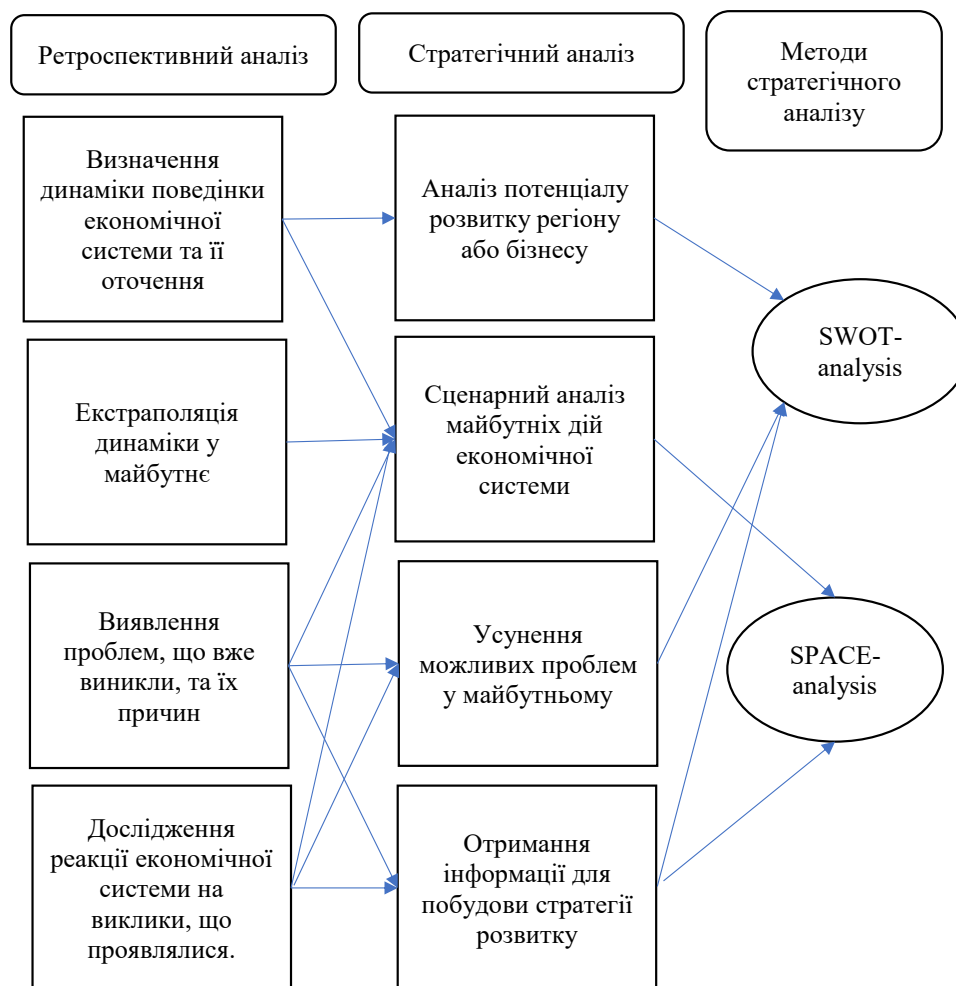


Рис. 1. Порівняння ключових аспектів ретроспективного та стратегічного аналізу

Джерело: складено Русинюк О.О.

Внутрішній потенціал економічної системи визначається її сильними та слабкими сторонами. Цей аналіз спрямовано на дослідження потенціалу розвитку, особливо його прихованих можливостей.

Сильні сторони це внутрішні позитивні фактори, що дають перевагу над конкурентами, такі як сильний бренд, кваліфікована робоча сила або унікальна інтелектуальна власність.

Слабкі сторони: внутрішні негативні фактори, що ставлять суб'єкт господарювання у невідгдане становище, такі як брак ресурсів, застарілі технології або погана позиція на ринку.

Зовнішнє середовище регіону або організації представлено аналізом можливостей та загроз. Можливості – це зовнішні сприятливі умови в середовищі, які можна використати на благо організації, такі як ринки, що розвиваються, або нові технологічні досягнення. Загрози містять зовнішні несприятливі умови в середовищі, які можуть спричинити проблеми або шкоду, такі як посилення конкуренції, зміна правил або економічні спади.

Матриця SPACE використовує внутрішні та зовнішні фактори, щоб визначити, чи повинна організація прийняти агресивну, консервативну, захисну чи конкурентну стратегію.

Матричний аналіз SPACE (оцінка стратегічної позиції та дій) – це інструмент стратегічного управління, який використовується підприємствами для оцінки свого внутрішнього та зовнішнього середовища та визначення найбільш підходящої стратегії.

Аналіз оцінює чотири ключові виміри:

1. Фінансова сила (FS)
2. Конкурентна перевага (CA)
3. Галузева сила (IS) / Привабливість галузі (IA)
4. Стабільність оточення (ES)

Ці фактори нанесені на матрицю з чотирма квадрантами, що представляють різні стратегічні позиції.

Агресивний стан – це суб'єкти з сильними конкурентними перевагами та стабільному середовищі.

Консервативний стан мають фінансово стабільні гравці на стабільних ринках.

Захисний – підприємствам та регіонам доцільно керувати економічним спадом.

Конкурентний являє собою такий стан, коли суб'єкти економіки є конкурентними у порівнянні з іншими гравцями.

Висновки. Дослідження дозволяє зробити висновок про значимість різних видів аналізу та їх ключові характеристики. Серед широкого кола методів кількісної та якісної оцінки виділяються ретроспективний та стратегічний аналіз, кожний з них вирішує певні завдання та має певні ключові аспекти й функції. Ретроспективний аналіз розглядає минуле для оцінки минулих результатів та виявлення причин успіхів чи невдач, а стратегічний аналіз спрямований у майбутнє, фокусуючись на розробці довгострокових цілей, оцінці майбутніх можливостей та загроз для досягнення місії підприємства. Ретроспективний аналіз допомагає вчитися на досвіді, тоді як стратегічний аналіз допомагає формувати майбутній напрямок розвитку організації або регіону.

Ретроспективний аналіз слугує прийняттю оптимальних управлінських рішень на тлі ключових аспектів, до яких віднесено наступне. Ретроспективний аналіз спрямований на визначення динаміки поведінки економічної системи та її оточення, передбачає екстраполяція динаміки у майбутнє, сприяє виявленню проблем, що вже виникли, та їх причин. Ключовим аспектом ретроспективного аналізу також виділене дослідження реакції економічної системи на виклики, що проявлялися.

Стратегічний аналіз забезпечує якість рішень, спрямованих на майбутнє. Ключовими аспектами стратегічного аналізу, котрі слугують основою оптимальних рішень виділені такі як аналіз потенціалу розвитку регіону або бізнесу, сценарний аналіз майбутніх дій економічної системи, усунення можливих проблем у майбутньому, отримання інформації для побудови стратегії розвитку.

У майбутніх дослідженнях заплановано провести ретроспективний та стратегічний аналізи розвитку людського потенціалу Закарпатської області.

Список використаних джерел:

1. Helbig, R., von Höveling, S., Solsbach, A., Marx Gómez, J. (2021). Strategic analysis of providing corporate sustainability open data. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 28 (3), 195–214. DOI: <https://doi.org/10.1002/isaf.1501>
2. Ikram MK, Labrecque JA and Ikram MA. Prospective versus retrospective: a simple matter of timing? [version 2; peer review: 1 approved, 1 approved with reservations]. *Open Res Europe* 2025, 4:225. DOI: <https://doi.org/10.12688/openreseurope.18640.2>
3. Kozielec D, Kozłowska M, Deneka J, Matykiewicz J, Głuszek S. Retrospective analysis of clinical problems concerning acute pancreatitis in one treatment center. *Prz Gastroenterol.* 2013;8(5):320-6. Epub 2013 Oct 28. PMID: 24868277; PMCID: PMC4027824. DOI: <https://doi.org/10.5114/pg.2013.38736>
4. Kubiniy N., Kubiniy V. Intention for trust in a synergetic economic system. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2022. С. 23–25. URL: <http://surl.li/qgkdo>
5. Kubiniy N., Zavadyak R., Belen M. Culture, tourism and economy as a triumvirate of regional strategic development. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки.* 2019. Випуск 34. С. 105–108.
6. Laetitia Radder, Lynette Louw, The SPACE matrix: A tool for calibrating competition, *Long Range Planning*, Volume 31, Issue 4, 1998, Pages 549–559. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80048-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80048-4)

7. Levytskyi V. Modern problems of strategic analysis and their impact on the effective activity and management of enterprise development". *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 4, no. 40, Jan. 2025, pp. 144–50. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-04-144-150>
8. Бакуліна С. А., Белова Т. Г. SPACE-аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку. *Динаміка на сьвременната наука-2019* : матеріали XV міжнародна научна практична конференція. Софія : Бял ГРАД -БГ ООД, 2019. Vol. 7. С. 3–5.
9. Єрохін С., Кубіній Н.Ю., Молнар О.С. Принципи лібертаріанства в інтенціональній економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 2 (236). С. 47–56.
10. Мікловда В. П., Шандор Ф. Ф., Кубіній Н. Ю., Мошак С. М., Шеверя М. Ю. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації. Ужгород, 2014. 420 с.

References:

1. Helbig, R., von Höveling, S., Solsbach, A., & Marx Gómez, J. (2021). Strategic analysis of providing corporate sustainability open data. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 28 (3), 195–214. DOI: <https://doi.org/10.1002/isaf.1501>
2. Ikram MK, Labrecque JA and Ikram MA. (2025). Prospective versus retrospective: a simple matter of timing? [version 2; peer review: 1 approved, 1 approved with reservations]. *Open Res Europe*. 4:225. DOI: <https://doi.org/10.12688/openreseurope.18640.2>
3. Koziel D, Kozłowska M, Deneka J, Matykiewicz J, Głuszek S. (2013). Retrospective analysis of clinical problems concerning acute pancreatitis in one treatment center. *Prz Gastroenterol*. 8(5):320-6. Epub 2013 Oct 28. PMID: 24868277; PMCID: PMC4027824. DOI: <https://doi.org/10.5114/pg.2013.38736>
4. Kubiniy N., Kubiniy V. (2022). Intention for trust in a synergic economic system. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu*: zb. materialiv VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Kyiv : KNEU. S. 23–25. Available at: <http://surl.li/qgekdo>
5. Kubiniy N., Zavadyak R., Belen M. (2019). Culture, tourism and economy as a triumvirate of regional strategic development. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*. No 34, 105–108.
6. Laetitia Radder, Lynette Louw. (1998). The SPACE matrix: A tool for calibrating competition, *Long Range Planning*, Volume 31, Issue 4. Pages 549–559, ISSN 0024-6301. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80048-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80048-4)
7. Levytskyi V. (2025). Modern problems of strategic analysis and their impact on the effective activity and management of enterprise development". *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 4, no. 40, Jan. pp. 144–50. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-04-144-150>
8. Bakulina, S., Belova T. (2019). SPACE-analiz yak suchasnyi metod vyznachennia stratehichnoho polozhennia pidpriemstva na rynku [SPACE-analysis as a modern method of determining the strategic position of an enterprise in the market. *Dynamykata na sьvremennata nauka-2019* : materyaly XV mezhdunarodna nauchna praktychna konferentsiia. Sofiya : Bial HRAD -BH OOD, Vol. 7. S. 3–5. (In Ukrainian)
9. Erokhin S., Kubiniy N. Yu., Molnar O. S. (2021). Pryntsyipy libertarianstva v intentsialnii ekonomitsi. [Principles of libertarianism in intentional economics]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of economics*. № 2 (236), 47–56. (In Ukrainian)
10. Miklovda V. P., Shandor F. F., Kubiniy N. Yu., Moshak S. M., Sheverya M. Yu. (2014). Stratehichniy potentsial ekonomichnoi systemy: innovatsiini ta instytutsionalni mekhanizmy yoho aktyvizatsii [Strategic potential of the economic system: innovative and institutional mechanisms of its activation]. Uzhhorod, 420 p. (In Ukrainian)

RETROSPECTIVE AND STRATEGIC ANALYSIS AS A BACKGROUND TO MANAGEMENT DECISIONS

Summary. The purpose of this work is to present a comparative characteristic of retrospective and strategic analysis and their key aspects, which, based on SWOT-analysis or SPACE-analysis, ensure the adoption of optimal management decisions for the development of the regional economy. The study allows us to draw a conclusion about the significance of different types of analysis and their key characteristics. Among the wide range of quantitative and qualitative assessment methods, retrospective and strategic analysis stand out, each of which solves certain tasks and has certain key aspects and functions. Retrospective analysis looks at the past to assess past results and identify the causes of successes or failures, while strategic analysis is directed to the future, focusing on developing long-term goals, assessing future opportunities and threats to achieving the enterprise's mission. Retrospective analysis helps to learn from experience, while strategic analysis helps to shape the future direction of development of an organization, business or region. Retrospective analysis serves to make optimal management decisions against the background of key aspects, which include the following. Retrospective analysis is aimed at determining the dynamics of the behavior of the economic system and its environment, provides for extrapolation of dynamics into the future, helps to identify problems that have already arisen and their causes. A key aspect of retrospective analysis is also highlighted in the article as a study of the economic system's response to the challenges that have arisen. Strategic analysis ensures the quality of decisions aimed at the future. The key aspects of strategic analysis, which serve as the basis for optimal decisions, are

highlighted as analysis of the development potential of a region or business, scenario analysis of future actions of the economic system, elimination of possible problems in the future, obtaining information for building a development strategy. It is shown how key aspects of strategic analysis determine the choice of method SWOT-analysis та SPACE-analysis.

Keywords: management decision, retrospective analysis, strategic analysis, analysis functions, SWOT-analysis, SPACE-analysis, regional development, business development.

Стаття надійшла: 04.08.2025

Стаття прийнята: 08.09.2025

Стаття опублікована: 30.09.2025