

Економічні науки

УДК 658.8.012.12

Черевань Ірина Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

Cherevan Iryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management, Public Administration and Marketing
Kyiv University of Market Relations*

Коваленко Олексій Віталійович

*викладач
Коледж ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

Kovalenko Oleksii

*Teacher
College of Kyiv University of Market Relations*

Трачук Олександр Сергійович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедра менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

Trachuk Oleksandr

*second (master's) level higher education student of the
Department of Management, Public Administration and Marketing
Kyiv University of Market Relations*

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

DIAGNOSTICS OF THE STATE OF AN ENTERPRISE IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Анотація. Стаття присвячена дослідженню підходів до діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі. Визначено основні складові процесу діагностики, методи аналізу конкурентного середовища, фактори впливу на конкурентні позиції підприємства на ринку. Обґрунтовано стратегічні пріоритети формування конкурентоспроможності українських підприємств з урахуванням зовнішніх викликів..

Ключові слова: діагностика, стан підприємства, конкурентне середовище, методи аналізу середовища, конкурентні позиції підприємства.

Summary. The article is devoted to studying the approaches to diagnosing the state of an enterprise in a competitive environment. It determines the main components of the diagnostic process, methods for analyzing the competitive environment and factors that influence the competitive position of an enterprise in the market. The strategic priorities for the formation of the competitiveness of Ukrainian enterprises, taking into account external challenges, are substantiated.

Key words: diagnostics, state of the enterprise, competitive environment, methods of analyzing the environment, competitive positions of the enterprise.

Постановка проблеми. Середовище функціонування будь-якого підприємства є одним з ключових факторів, які визначають його поточну позицію, перспективи розвитку, виклики та ризики його діяльності та ступінь конкурентоспроможності. Зважаючи на це, функціонування підприємства напряду залежить від ефективності діагностики його стану, яка дозволяє визначити потенціал, проблемні та пріоритетні аспекти взаємодії із зовнішнім середовищем. Діагностика стану підприємства в

системі конкурентних координат сама по собі виступає детермінантою забезпечення його конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність дослідження інструментів та методів діагностики позиції підприємства, факторів, що на неї впливають та складових забезпечення дієвих конкурентних переваг на ринку з урахуванням її результатів.

Метою статті є дослідження теоретичних підходів до діагностики стану підприємства на ринку та обґрунтування специфіки цього процесу при аналізі конкурентоспроможності бізнесу в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання діагностики стану підприємства з позиції оцінки його конкурентних переваг в ринковому середовищі розглядається в працях багатьох сучасних українських науковців. Зокрема його досліджують Бакай В., Богацька Н. М., Бондаренко С.М., Григорук А.А., Коценко М.С., Литвин Л.М., Омельченко Т., Савченко М.В., Салига К.С., Сарай Н.І., Селезньова В. О., та ін.

Виклад основного матеріалу. Діагностика стану підприємства у конкурентному середовищі передбачає, передусім, повний аналіз середовища ведення бізнесу, тобто комплексу факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства, але не підлягають його контролю. Серед методів його діагностики доцільно виділити наступні. По-перше, PEST-аналіз (політичні, економічні, соціокультурні, технологічні фактори) та PESTEL-аналіз (політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні фактори), який дозволяє систематизувати дослідження макросередовища підприємства, виділити основні групи факторів та їх вплив на його діяльність. По-друге, ICEDRIPS-аналіз, який передбачає діагностику інновацій, які потенційно впливають на розвиток підприємства, конкурентів, економічних та демографічних чинників, нормативно-правової складової розвитку бізнесу, інфраструктурних особливостей, партнерів та соціальних чинників та трендів. По-третє, SWOT-аналіз, який дає змогу

поєднати діагностику внутрішніх характеристик підприємства з аналізом зовнішніх загроз і можливостей, що сприяє виробленню ефективних конкурентних стратегій. Суттєвою відмінністю його від, наприклад, PEST-аналізу є те, що в межах останнього досліджується ринок, а SWOT-аналізу дозволяє оцінити становище бізнес-одиниці на ринку відносно конкурентів, концепції продукції, ідеї та ін. [5]. Крім того, перевагою цього методу діагностики є те, що сам інструмент є гнучким і адаптивним і може використовуватися для оцінки як стану підприємства в цілому, так і окремих його напрямів, наприклад, зовнішньоекономічних операцій, регіональної політики розвитку і т.д.

По-четверте, модель п'яти сил Портера, яка використовується для аналізу конкурентного середовища та визначення інтенсивності конкуренції з боку постачальників, покупців, товарів-замінників, нових учасників ринку й наявних конкурентів. Перевага цього методу полягає, насамперед, в можливості оцінки перспектив розвитку бізнес-відносин з учасниками ринку на основі наявних переваг. По-п'яте, метод сценаріїв, який дозволяє моделювати різні варіанти розвитку зовнішнього середовища та готувати підприємство до можливих викликів у майбутньому. По-шосте, аналіз середовища формування конкурентних переваг підприємства за моделлю DESTER, що враховує демографічні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та політико-правові фактори [11]. При своїй схожості на частіше застосовуваний PESTEL-аналіз, цей метод містить аналіз демографічних факторів, які є визначальних з точки зору реалізації конкурентних переваг підприємства та діагностики його стану в конкурентному середовищі. По-сьоме, бенчмаркінг, який передбачає порівняння діяльності підприємства з кращими практиками конкурентів або світових лідерів у галузі для визначення напрямів удосконалення конкурентних позицій на ринку. Комплексне застосування цих методів в процесі діагностики стану підприємства в конкурентному середовищі дає

можливість отримати об'єктивну картину зовнішніх умов функціонування підприємства, своєчасно виявляти потенційні ризики та можливості, обґрунтовувати стратегічні та тактичні рішення (рис. 1):

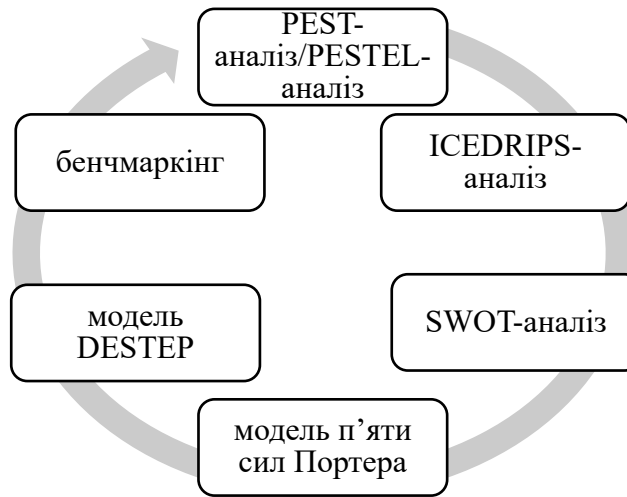


Рис. 1. Методи аналізу середовища функціонування підприємства в процесі діагностики

Джерело: складено автором на матеріалах [2; 3; 5]

Існує ряд підходів до визначення сукупності факторів, які формують конкурентоспроможність підприємства і, відповідно, підлягають діагностиці в процесі її аналізу. Так, Салига К.С. основними факторами формування конкурентоспроможності підприємств на рівні держави вважає загальні (геополітичне положення країни, система законодавства країни, економічне становище країни та ін.), основні характеристики ринкової економіки та фактори експлуатаційної інфраструктури [6]. На нашу думку, найбільш узагальнюючим підходом є діагностика таких основних детермінант конкурентоспроможності як виробничий потенціал, управлінський потенціал, частка ринку, яка належить підприємству, збутовий та маркетинговий потенціали, а також репутаційний потенціал підприємства. Їх діагностика передбачає комплексне використання матричних, графічних, індексних та аналітично-розрахункових інструментів.

На конкурентні позиції українських підприємств на сучасному етапі їх функціонування здійснюють вплив наступні фактори (рис. 2):



Рис. 2. Фактори впливу на конкурентні позиції українських підприємств в умовах невизначеності

Джерело: складено автором на матеріалах [1; 4; 7; 10]

В цілому конкурентне середовище функціонування українських підприємств формується наразі в умовах війни, що зумовлює певну специфіку в аналізі результатів діагностики їх функціонування та конкурентних позицій. По-перше, для підприємств із довгостроковою присутністю на ринку, діагностика має здійснюватися в динаміці, охоплюючи довоєнний період. Це дозволяє робити обґрунтовані висновки щодо спроможності підприємств реагувати на зовнішні ринки та трансформувати свій конкурентний потенціал. По-друге, діагностика має обов'язково включати аналіз специфічних факторів впливу, серед яких адаптаційний потенціал підприємства, гнучкість стратегічного планування в умов невизначеності та здатність до структурних, виробничих, маркетингових трансформацій. По-третє, врахування при аналізі позиційних характеристик підприємства особливих випадків, таких як вимушена релокація, часткова втрата виробничих або складських

потужностей, рух персоналу, зумовлений зовнішніми впливами [6]. Йдеться про те, що окремі аспекти діяльності підприємств, які за умов звичайного підходу до діагностики не демонструють позитивної динаміки, при більш глибокому аналізі в умовах конкретної ситуації можуть свідчити про значний потенціал підприємства.

Невизначеність зовнішнього середовища розвитку бізнес-активності вимагає також особливих підходів до вибору та реалізації конкурентних стратегій підприємств [9]. Зокрема варто відмітити реалізацію стратегії кооперації з учасниками ринкової взаємодії в площині формування товарної політики з метою реалізації потенціалу щодо виготовлення критично важливих товарів; стратегії диференціації в контексті зміни специфіки діяльності, звуження або трансформації асортименту товарів, які виробляються, на користь стратегічних; стратегії фокусування на вузькій кількості процесів із передачею інших на аутсорсинг; діджиталізацію бізнес-процесів.

Висновки. Діагностика стану підприємства у конкурентному середовищі є ключовим інструментом забезпечення його адаптивності та гнучкості у постійно змінюваному зовнішньому середовищі, а також його здатності реалізовувати конкурентний потенціал. Комплексне використання методів аналізу середовища дозволяє отримати системну характеристику зовнішніх умов функціонування підприємства та його внутрішніх конкурентних потужностей. Важливими складовими діагностики тут виступають виробничий, управлінський, збутовий, маркетинговий, репутаційний потенціали підприємства та частка ринку, що йому належить. Особливої актуальності діагностика набуває наразі для українських підприємств, які змушені шукати нові підходи до реалізації конкурентного потенціалу в умовах невизначеності зовнішнього середовища, зумовлених війною. Це потребує розширення традиційних методик аналізу за рахунок включення оцінки адаптаційного потенціалу, гнучкості стратегічного

планування, наслідків релокації, втрати ресурсів, зміни ринкової поведінки та здатності підприємства до швидких які мають, на перший погляд, негативну динаміку, можуть свідчити про ефективність антикризового управління як складової конкурентного потенціалу та наявності можливостей для розширення ринкової ніші. В цілому проведення комплексної діагностики є невід'ємною складовою посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Література

1. Бетлій О. Як економіка України змінилась за три роки війни та які є ризики для її зростання. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-ekonomika-ukrayini-zminilas-za-tri-roki-vijni-ta-yaki-riziki-dlya-yiyi-zrostannya-the-page> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7789> (дата звернення: 12.11.2025).
3. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. Вип. 17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-02/2025-17-04-02> (дата звернення: 11.11.2025).
4. Данилишин Б. Що гальмує розвиток економіки України: підсумки розвитку за результатами 9 місяців 2025 року. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/analytics/shcho-galmue-rozvitok-ekonomiki-ukrajini-pidsumki-rozvitku-za-rezultatami-9-misyatsiv-2025-roku> (дата звернення: 16.11.2025).
5. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний*

аналіз. URL: 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>

6. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3(47). С. 94-103. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13932> (дата звернення: 15.11.2025).

7. Савченко М. В. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок *Економіка і організація управління*. 2022. № 1 (45). С. 47-58. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12135> (дата звернення: 17.11.2025).

8. Салига К.С. Методи конкурентоспроможності підприємства: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3541/3471> (дата звернення: 13.11.2025).

9. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2. С. 49-52. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/21/21> (дата звернення: 12.11.2025).

10. Сарай Н.І., Григорук А., А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. №1. С. 58-62. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/88/86> (дата звернення: 14.11.2025).

11. DESTEP Analysis: Your Guide to External Environment Analysis. URL: <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-destep-analysis/> (дата звернення: 15.11.2025).