

*д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики*

*та управління економічною безпекою,*

*Харківський національний університет радіоелектроніки*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8106-1523>*

**Кравець М.Ю.,**

*здобувач вищої освіти,*

*Харківський національний університет радіоелектроніки*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7280-4996>*

## **АКТУАЛЬНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах глобалізації, прискореного технологічного прогресу та зростання рівня конкуренції підприємства змушені функціонувати в режимі проактивного управління, що передбачає не лише реагування на зміни у конкурентному середовищі, а також їхнє передбачення та стратегічне прогнозування. У таких умовах аналіз конкурентів набуває статусу провідного інструмента стратегічного менеджменту, який забезпечує виявлення потенційних можливостей і загроз, об'єктивну оцінку ринкової позиції підприємства та визначення пріоритетних напрямів його подальшого розвитку.

Науковці вважають, що конкурентне середовище – це складна система внутрішніх і зовнішніх умов, факторів та суб'єктів, взаємодія яких визначає рівень, характер і динаміку конкурентних відносин між підприємствами. Воно формується під впливом як зовнішніх елементів: споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, ринкові бар'єри, державного регулювання, так і внутрішніх ресурсів підприємства-конкурентів, їх потенціалу, організаційної структури та стратегії розвитку. Саме поєднання цих чинників створює можливості й обмеження конкурентної поведінки суб'єкта господарювання,

визначаючи його позиціонування на ринку, стійкість та ефективність економічної діяльності [1-2].

За результатами проведеного аналізу літературних джерел за напрямом дослідження було з'ясовано, що сучасне конкурентне середовище характеризується високою динамікою, невизначеністю та постійними змінами. Традиційні підходи до оцінки ринку та прогнозування досить часто виявляються недостатніми або нерелевантними через непередбачувані коливання попиту, технологічні прориви, глобальні економічні та соціальні виклики. Саме тому можна констатувати таке: у складних умовах сьогодення промислові підприємства функціонують під змішаним впливом детермінант VUCA-світу та BANI-світу, що вимагає відмови від традиційних методів управління, які базувалися на чітких алгоритмах та плануванні [3].

Відповідно до концепції VUCA-світу конкурентне середовище характеризується чотирма ключовими викликами: нестабільністю (Volatility), невизначеністю (Uncertainty), складністю (Complexity) та неоднозначністю (Ambiguity). Ці детермінанти створюють умови, що вимагають від підприємств нових підходів до управління персоналом та бізнес-процесами для забезпечення свого стабільного розвитку [4]. На зміну VUCA-світу прийшов BANI-світ, який характеризується такими особливостями, як крихкість (Brittle), тривожність (Anxious), нелінійність (Nonlinear) та незрозумілість (Incomprehensible) [5].

Вважаємо, що має сенс сучасне конкурентне середовище промислових вітчизняних підприємств країни розглядати з позицій змішаного впливу детермінант VUCA- та BANI-світу [3]. Це середовище визначається як сукупність зовнішніх чинників, елементів інфраструктури, суб'єктів ринку та діючих сил, що сприятливо чи несприятливо впливають на можливості підприємства успішно функціонувати на ринку. Таке міксоване конкурентне середовище характеризується дуже стрімкою швидкістю змін і визначає рівень стабільності, складності, різноманітності й ворожості, в якому діють промислові підприємства. Саме це конкурентне середовище генерує численні

ризиками (економічними, політичними, інноваційними, екологічними, демографічними, інфраструктурними, безпековими, геополітичними та ін.), які безпосередньо впливають на темпи сталого розвитку промислових підприємств та їх інноваційну активність [5].

У сучасних умовах підприємствам необхідно не лише враховувати численні зовнішні та внутрішні фактори, а й систематично оцінювати їх вплив на конкурентні позиції. Для цього застосовуються різноманітні моделі та інструменти, що дозволяють структурувати інформацію, виявляти сильні та слабкі сторони ринкової діяльності підприємств, оцінювати їхні можливості проактивного розвитку та вплив різноманітних ризиків тощо. Такий підхід дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність діяльності та формувати стійкі конкурентні переваги. На рисунку 1 наведено перелік сучасних актуальних методів аналізу конкурентного середовища підприємства.

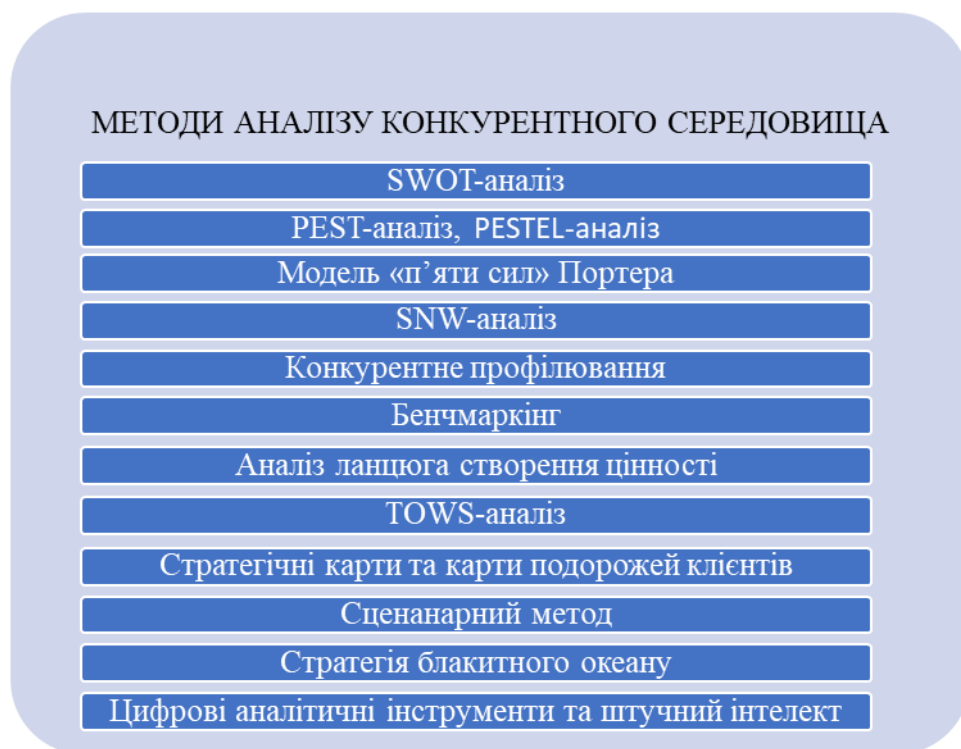


Рисунок 1 – Методи аналізу конкурентного середовища підприємства  
*Джерело: складено авторами на основі [6-10]*

Розглянемо більш детально наведені вище сучасні методи аналізу конкурентного середовища підприємств.

Популярним у науковому середовищі та у практичній діяльності підприємств є метод SWOT-аналізу, який одночасно розглядається у якості одного із базових інструментів стратегічного аналізу. Як відомо, метою його застосування є визначення внутрішніх сильних і слабких сторін діяльності підприємства та зовнішніх можливостей і загроз з боку конкурентного середовища. Побудована SWOT-матриця допомагає формувати загальні гіпотези про майбутню стратегію, вказуючи таке: 1) які сильні сторони діяльності підприємства слід посилювати та які слабкості долати; 2) як використати зовнішні можливості та уникнути, запобігти або нейтралізувати загрози. До переваг SWOT-аналізу відносять те, що він дає збалансований огляд конкурентного середовища, поєднуючи внутрішню оцінку ресурсів і зовнішніх чинників. Метод є простим у розумінні та застосуванні, що робить його популярним серед практиків. Привабливою особливістю практичного застосування даного методу є те, що він стимулює міжфункціональну взаємодію в команді та залишається актуальним інструментом для постановки стратегічних завдань. Водночас, практичне застосування SWOT-аналізу має певні обмеження, а саме: 1) він надає лише якісний опис без кількісної оцінки факторів, що ускладнює пріоритизацію; 2) метод є суб'єктивним, оскільки його застосування базується на експертних оцінках; 3) зазвичай він фіксує тільки поточну ситуацію, мало вказує на динаміку та ігнорує детальний конкурентний контекст. Тому для уточнення та/або деталізації окремих ситуацій та позицій підприємства потребуються додаткові інструменти [6-7].

Метод PEST-аналіз (іноді PESTEL) спрямований на дослідження макросередовища підприємства. Він поділяє зовнішні фактори на кілька груп: Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні, а в розширеному PESTEL – ще Екологічні та Правові фактори. PEST-аналіз допомагає виявити, яким чином загальноекономічні та політичні тенденції впливатимуть на галузь. Переваги

PEST/PESTEL полягають у тому, що його практичне використання надає широку перспективу аналізу зовнішнього середовища, фіксуючи глобальні та галузеві тренди. Це сприяє ранньому виявленню можливостей і загроз (наприклад, нових ринкових ніш або посилення регуляції) та формує системний погляд на зовнішні ризики, такі, наприклад, як економічні кризи чи політична нестабільність. Однак метод має окремі обмеження щодо застосування: він забезпечує отримання загальні оцінки факторів без конкретики щодо підприємства чи його продукту, тому вважається не придатний для аналізу сильних сторін конкурентів. Також PEST-аналіз не встановлює пріоритетів між факторами, не показує їхнього впливу на певному часовому горизонті та є досить статичним інструментом, який у сучасних міксованих умовах VUCA- та BANI-світу швидко застаріває та вимагає регулярного оновлення [6-8].

Модель «п'яти сил» Портера – це класичний інструмент аналізу галузевого середовища, який розглядає п'ять основних конкурентних сил, що визначають привабливість і прибутковість галузі: загроза нових учасників; сила постачальників; сила покупців; загроза продуктів-замінників; інтенсивність існуючої конкуренції. За методом Портера, чим сильніші ці сили, тим менш привабливою є галузь. Серед переваг даної моделі виділяють таке: 1) проведення системного аналізу конкурентного тиску на підприємство з боку різних сил; 2) допомога підприємству у виявленні привабливих сегментів та основних загроз; 3) можливість оцінювання інвесторами привабливості різних галузей. До обмежень та критики методу відносять його статичну природу – він надає сукупність галузевих даних на певний момент, які швидко застарівають через технологічні зміни та глобалізацію економічних процесів. Модель враховує лише перешкоди усередині певної галузі, хоча сучасна конкуренція часто виходить за її межі. Поширеною є така помилка в застосуванні даної моделі: «п'ять сил» розраховані на цілу галузь, а не на окреме підприємство. Крім того, модель ігнорує інші важливі чинники, такі, як соціокультурні, екологічні чи регуляторні зміни [8].

Метод SNW-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, призначений для глибшого дослідження внутрішнього середовища підприємства. Його основна мета – визначити сильні (S), нейтральні (N) та слабкі (W) сторони організації. На відміну від традиційного SWOT-аналізу, SNW підкреслює проміжну – нейтральну – категорію, до якої належать чинники, що не є суттєвою перевагою, але й не є критичним недоліком, перебуваючи на середньому рівні розвитку. Результати цього аналізу дають змогу точніше окреслити напрями внутрішніх змін, визначити слабкі сторони, що потребують термінового вдосконалення, і нейтральні позиції, які можуть стати потенційними зонами росту. Перевагою методу є його деталізованість і реалістичність, що дозволяє більш раціонально розподіляти ресурси та концентрувати увагу на справді критичних напрямках діяльності підприємства. Разом із тим, метод SNW-аналізу має й певні обмеження, які полягають у такому: 1) він залишається якісним, а не кількісним інструментом аналізу; 2) залежить від суб'єктивних експертних оцінок; 3) не враховує факторів зовнішнього середовища, фіксує лише поточний стан підприємства [9].

Метод конкурентного профілювання (або аналіз конкурентів) передбачає глибинне дослідження діяльності підприємств ключових гравців ринку з метою зібрати системну інформацію про їхні сильні і слабкі сторони, стратегії, продуктові лінійки, ціни тощо. Цей процес включає ідентифікацію конкурентів, збір даних та порівняльний аналіз їхніх бізнес-моделей. Переваги конкурентного профілювання полягають у тому, що воно надає детальне уявлення про поведінку конкурентів, допомагаючи знаходити їхні слабкі місця та ніші для власного зростання. Використання даного методу дозволяє формувати конкретні інформаційні бази, що підсилює прийняття рішень, а також сприяє виявленню нових ринків та партнерств. Існують й обмеження відносно використання даного методу, сутність яких полягає у такому: 1) потребуються значні зусилля в отриманні конфіденційних даних, оскільки багато інформації про конкурентів є закритою, недоступною; 2) наявність

помилки в даних або їхня необ'єктивність може спотворити висновки, а вимоги до їх аналізу часом перевищують можливості маленьких компаній.

Бенчмаркінг – це метод конкурентного аналізу, сутність якого полягає у порівнянні бізнес-процесів, показників чи практик свого підприємства з лідерами галузі (бенчмарк) з метою запозичити та адаптувати ефективні рішення. В результаті підприємство отримує конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесів, економії ресурсів та покращення метрик. Головні переваги бенчмаркінгу – це підвищення ефективності, продуктивності та якості послуг. Використання даного методу дозволяє: швидко освоювати інновації; вдосконалювати управлінські процеси без тривалих власних досліджень; створювати стандарти прикладів для порівняння внутрішніх показників. Основними недоліками даного методу є такі, як: труднощі отримання інформації щодо бізнес-процесів галузевих лідерів; існування ризику однотипності рішень, оскільки просте копіювання практик може призвести до відсутності унікальності бізнесу; метод є ресурсомістким, тому що його використання потребує значних зусиль для збору й аналізу даних [10].

Метод аналізу ланцюга створення цінності (Value Chain Analysis), запропонований М. Портером, забезпечує можливість деталізації внутрішніх процесів підприємства від постачання до продажу, щоб виявити конкурентні переваги на кожному етапі. Таке дослідження дозволяє виявити, де саме та на яких етапах своїх бізнес-процесів підприємство може бути ефективнішим суперників за показниками зниження витрат, стратегій диференціації та ін.

Метод TOWS-аналіз є розширеним варіантом методу SWOT-аналізу. В основі даного методу – аналіз поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів: наприклад, як сильні сторони підприємства можна використати для реалізації його можливостей або мінімізації загроз. Матриця TOWS слугує концептуальною основою для здійснення систематичного аналізу, що, у свою чергу, суттєво полегшує процес прийняття стратегічних рішень в умовах динамічних змін сучасного конкурентного середовища.

Ще одним із методів аналізу конкурентного середовища науковці вважають стратегічні карти та карти подорожей клієнтів. Їх використання забезпечує візуалізацію того, як різні сегменти покупців або конкурентні групи взаємодіють із продуктом/послугою, що допомагає виявити незадоволені потреби та слабкі місця в процесі обслуговування.

Сутність сценарного методу полягає у побудові кількох альтернативних сценаріїв розвитку ринку (від песимістичного до оптимістичного) та подальшій оцінці відповідей підприємства на ці сценарії. Це особливо актуально в умовах високої невизначеності конкурентного середовища, тому що насамперед маються на увазі економічні шоки, пандемії, геополітика, воєнні дії тощо.

Альтернативою класичним методам аналізу конкурентного середовища науковці розглядають стратегічний підхід щодо створення нових ринків блакитних океанів. Такий підхід є більш перспективним у порівнянні із конкуренцією в перенасичених червоних океанах. Хоча це більше стратегія, а не метод аналізу, він часто згадується як альтернатива класичним методам, акцентуючи увагу на інноваціях і створенні вартості [11].

Завдяки розвитку технологій для аналізу конкурентного середовища дедалі частіше представники бізнес-структур використовують ВІ-системи, веб-аналітику, інструменти машинного навчання та штучного інтелекту. Цифрові аналітичні інструменти та штучний інтелект є сучасними актуальними методами, використання яких дозволяє автоматизувати збір ринкових даних, відстежувати онлайн-активність конкурентів (трафік сайтів, згадки в соцмережах) і навіть прогнозувати тренди [12].

Кожен із розглянутих методів має свої як переваги, так і обмеження. Найактуальнішим підходом є інтеграція цих інструментів, що дозволяє уникнути помилок у процесі прийняття рішень, побачити ситуацію детально у стратегічному аналізі та забезпечити більш обґрунтоване формування конкурентних стратегій. Зокрема, синтез макроекономічних, галузевих і внутрішніх показників дозволяє підприємству адаптуватися до сучасних

викликів, виявити нові можливості та мінімізувати ризики. Таким чином, ефективність аналізу конкурентного середовища визначається не пошуком універсальної методології, а здатністю до синтезу та адаптації різних аналітичних методів відповідно до специфіки діяльності конкретного підприємства на конкретному галузевому ринку чи його найбільш привабливих сегментах.

### Перелік джерел посилання

1. Кадирус А., Курбацька Л. М. Конкурентне середовище та його вплив на діяльність підприємства. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі»*. ДДАЕУ. Дніпро, 2023. С. 30-31. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8660> (дата звернення: 27.10.2025).

2. Шинкарчук О. М., Жекало Г. І. Конкурентне середовище підприємства: особливості і фактори формування. *Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди глобальної та національної економіки»*. ІФННІМ ТНЕУ. Івано-Франківськ, 2019. С. 39-41. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/34597> (дата звернення: 27.10.2025).

3. Соколова Л., Кодрул Р., Мануйлов О. Інноваційний розвиток промислових підприємств у сучасному бізнес-середовищі в контексті реалізації цілей сталого розвитку України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 344. № 4. С. 456-471. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-64> (дата звернення: 27.10.2025).

4. Горобинська М. В., Бестужева С. В. Методи та засоби управління організацією в умовах особливостей VUCA-світу. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 4. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29520> (дата звернення: 27.10.2025).

5. Дуднєва Ю., Долгополов В. Особливості підприємницької діяльності в контексті викликів ВАНІ-світу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2022. № 14 (28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-09) (дата звернення: 27.10.2025).

6. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-Аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.

7. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. № 33(2), С. 185-193.

8. Rajesh R. A Theoretical, Diagnostic Review of SWOT, PESTLE, Porter's 5 Five Forces Models, as a Strategic Analytical Planning Tools for the Business Environment. *Texila International Journal of Management*. 2025. URL: [https://www.texilajournal.com/thumbs/article/Management\\_Vol11\\_Issue2\\_Article\\_47.pdf](https://www.texilajournal.com/thumbs/article/Management_Vol11_Issue2_Article_47.pdf).

9. Боришполь Н., Бандаренко С. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення: 27.10.2025).

10. Морщенок Т. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9, С. 533-540.

11. Yunus M., Sijabat F. N. A Review on Blue Ocean Strategy Effect on Competitive Advantage and Firm Performance. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. № 20 (1). pp. 1-10

12. Голей Ю., Дрік І. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. *Виклики та проблеми сучасної науки*. 2023. № 1. С. 382-386. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/73> (дата звернення: 27.10.2025).