

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-16>

УДК 338.22.021.4

JEL classification: M21, M31, D41, L25, O31

КОЛУПАЄВА Ірина

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0003-1256-0817>

РОЛЬ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено роль бізнес-аналізу у формуванні конкурентної стратегії підприємства в умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростаючої конкуренції. Обґрунтовано актуальність теми, що зумовлена необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень на основі системного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Визначено, що в умовах нестабільності ринку та швидких технологічних змін формування конкурентної стратегії набуває безперервного характеру і потребує інтеграції сучасних аналітичних інструментів.

Розкрито сутність бізнес-аналізу як ключового інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, оцінювати вплив зовнішніх факторів, виявляти ризики та можливості розвитку. Проаналізовано наукові підходи до формування конкурентних стратегій та встановлено недостатній рівень інтеграції бізнес-аналізу у стратегічне управління підприємствами.

Обґрунтовано необхідність розроблення комплексного підходу до використання бізнес-аналізу як основи формування конкурентної стратегії, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, ресурсним потенціалом і ринковими умовами. Визначено основні етапи застосування бізнес-аналізу у стратегічному плануванні, зокрема аналіз макро- та мікросередовища, оцінку внутрішніх ресурсів, використання методів SWOT-аналізу, моделювання бізнес-процесів та оцінювання ключових показників ефективності.

Доведено, що інтеграція бізнес-аналізу сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, формуванню конкурентних переваг, оптимізації ресурсів та забезпеченню стратегічної гнучкості підприємства. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для створення ефективної системи стратегічного управління, що забезпечує сталий розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Ключові слова: бізнес-аналіз; конкурентна стратегія; стратегічне управління; конкурентні переваги; стратегічний аналіз; бізнес-процеси; управлінські рішення; зовнішнє середовище; ресурсний потенціал; стратегічні альтернативи; ефективність діяльності; сталий розвиток підприємства.

KOLUPAIEVA Irina

V. N. Karazin Kharkiv National University

<https://orcid.org/0000-0003-1256-0817>

THE ROLE OF BUSINESS ANALYSIS IN FORMING AN ENTERPRISE'S COMPETITIVE STRATEGY

The article examines the role of business analysis in the formation of a company's competitive strategy under conditions of globalization, economic digitalization, and intensifying competition. The relevance of the study is substantiated by the need to improve the effectiveness of managerial decision-making based on a comprehensive analysis of the internal and external environment of enterprise functioning. It is determined that in conditions of market instability and rapid technological change, the development of a competitive strategy becomes a continuous process requiring the integration of modern analytical tools.

The essence of business analysis is revealed as a key instrument of information and analytical support for strategic management, enabling the identification of strengths and weaknesses of the enterprise, assessment of external environmental factors, and detection of risks and development opportunities. Scientific approaches to the formation of competitive strategies are analyzed, and an insufficient level of integration of business analysis into strategic management practices is identified.

The necessity of developing a comprehensive approach to the use of business analysis as a basis for forming a competitive strategy is substantiated. Such an approach ensures the alignment of strategic goals with resource potential and market conditions. The main stages of applying business analysis in strategic planning are outlined, including the analysis of macro- and micro-environments, evaluation of internal resources, application of SWOT analysis, business process modeling, and assessment of key performance indicators.

It is proven that the integration of business analysis enhances the validity of strategic decisions, contributes to the formation of sustainable competitive advantages, optimizes resource allocation, and ensures the strategic flexibility of enterprises. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches to develop an effective strategic management system that supports sustainable development and strengthens a company's market position.

Keywords: business analysis; competitive strategy; strategic management; competitive advantages; strategic analysis; business processes; management decisions; external environment; resource potential; strategic alternatives; operational efficiency; sustainable development of the enterprise.

Стаття надійшла до редакції / Received 06.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 28.02.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Колупаєва Ірина

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції на внутрішніх і світових ринках особливо актуальним стає питання розробки ефективної стратегії конкурентоспроможності підприємства. Динамічність зовнішнього середовища, швидкі технологічні зміни, зростання ролі інновацій і клієнтоорієнтованості зумовлюють необхідність прийняття управлінських рішень на основі глибокого, системного та комплексного аналізу бізнес-процесів, ресурсів і ринкових можливостей підприємства.

Бізнес-аналіз виступає ключовим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління, оскільки дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, оцінювати вплив факторів зовнішнього середовища, визначати потенційні ризики та можливості розвитку. Застосування сучасних методів бізнес-аналізу сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, оптимізації ресурсного забезпечення та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Особливої актуальності набуває дослідження ролі бізнес-аналізу у формуванні конкурентної стратегії підприємства в умовах нестабільності економічного середовища, коли здатність до адаптації, прогнозування та швидкого реагування на зміни є визначальними факторами успішності суб'єктів господарювання. Недостатній рівень інтеграції аналітичних інструментів у стратегічне управління знижує ефективність діяльності підприємств та обмежує їх конкурентоспроможність.

Таким чином, дослідження ролі бізнес-аналізу у формуванні конкурентної стратегії підприємства є своєчасним і необхідним, оскільки спрямоване на вдосконалення теоретико-методичних підходів та практичних механізмів забезпечення сталого розвитку та зміцнення позицій підприємств у конкурентному середовищі.

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої турбулентності ринкового середовища, посилення конкуренції, швидких технологічних змін і зростаючих вимог з боку споживачів та інших зацікавлених сторін. За таких обставин формування конкурентної стратегії перестає бути разовим управлінським рішенням і перетворюється на безперервний процес, що потребує системного аналітичного супроводу. Водночас у практиці управління нерідко спостерігається розрив між стратегічним плануванням і реальними можливостями підприємства, що зумовлено недостатнім використанням інструментів бізнес-аналізу або їх фрагментарним застосуванням.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень у сфері стратегічного управління та аналізу господарської діяльності, питання інтеграції бізнес-аналізу в процес формування конкурентної стратегії потребує подальшого теоретичного обґрунтування та методичного вдосконалення. Залишається недостатньо визначеним місце бізнес-аналізу в системі стратегічного управління, механізми його впливу на вибір стратегічних альтернатив, а також інструментарій оцінювання результативності прийнятих стратегічних рішень.

Проблема полягає у необхідності розроблення комплексного підходу до використання бізнес-аналізу як основи формування конкурентної стратегії підприємства, що забезпечить узгодженість між стратегічними цілями, ресурсним потенціалом і умовами зовнішнього середовища. Вирішення цієї проблеми є передумовою підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розробки конкурентної стратегії підприємства детально досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теорії конкурентних стратегій здійснили дослідники стратегічного управління, які обґрунтували концепції конкурентних переваг, галузевого аналізу та стратегічного позиціонування підприємства. У наукових роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема О. В. Ареф'євої [1], В. С. Артюшок [2], Т. Дем'яненко [3], М. Портера [4], В. І. Чобіток [5], О. В. Чумак, О. О. Соловійової, О. А. Петровського [6], О. С. Шуміло, Г. М. Коптевої, О. Л. Шелеста [7], Р. К. Шурпенкової [8] та інших учених розглядаються підходи до формування стратегії на основі ресурсної концепції, теорії динамічних здібностей, а також інструментів стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Окремий напрям досліджень присвячений розвитку бізнес-аналізу як професійної та наукової сфери діяльності. У сучасних публікаціях увага зосереджується на ролі бізнес-аналітика в управлінні змінами, цифровій трансформації підприємств, впровадженні інформаційних систем та оптимізації бізнес-процесів. Активно досліджуються питання використання аналітики даних, бізнес-моделювання, управління вимогами та оцінювання ефективності бізнес-рішень.

Водночас, попри значну кількість наукових праць, недостатньо комплексно розкрито механізм інтеграції бізнес-аналізу в процес формування саме конкурентної стратегії підприємства. Часто стратегічний аналіз і бізнес-аналіз розглядаються як відносно автономні напрями управлінської діяльності, що знижує можливості їх синергічного використання. Це зумовлює потребу у подальшому теоретичному узагальненні та розробленні прикладних рекомендацій щодо посилення ролі бізнес-аналізу у стратегічному управлінні.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері стратегічного управління та розвитку конкурентних стратегій, а також активне формування теоретико-методичних засад бізнес-аналізу як професійної діяльності, низка аспектів їх інтеграції залишається недостатньо опрацьованою. У більшості досліджень бізнес-аналіз розглядається переважно як інструмент підтримки операційної діяльності або управління IT-проектами, тоді як його стратегічна функція у формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємства розкривається фрагментарно.

Потребують подальшого дослідження питання визначення чіткого механізму включення бізнес-аналізу до процесу стратегічного планування, систематизації інструментів бізнес-аналізу залежно від етапів розроблення конкурентної стратегії, а також оцінювання впливу аналітичної діяльності на результативність стратегічних рішень. Недостатньо висвітленими залишаються й аспекти кількісного вимірювання ефективності інтеграції бізнес-аналізу в систему стратегічного управління.

Крім того, в умовах цифровізації економіки та зростання ролі аналітики даних виникає необхідність уточнення місця сучасних цифрових інструментів бізнес-аналізу в процесі формування конкурентної стратегії підприємства. Відсутність комплексного підходу до поєднання стратегічних і аналітичних методів обмежує можливості підприємств щодо формування стійких конкурентних позицій.

Отже, потребує подальшого наукового осмислення створення інтегрованої моделі застосування бізнес-аналізу як ключового елементу формування конкурентної стратегії підприємства в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Стаття має на меті теоретично осмислити та запропонувати практичні підходи до оцінки значення бізнес-аналізу в процесі формування конкурентної стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підприємства сучасності діють у контексті посиленої конкуренції, швидкозмінного ринкового середовища та процесів цифрової трансформації економіки. За таких умов формування конкурентної стратегії потребує не лише інтуїтивного управлінського досвіду, а й системного аналітичного підґрунтя. Саме бізнес-аналіз виступає інструментом, що забезпечує інформаційну цілісність стратегічного процесу та узгодження стратегічних цілей із реальними можливостями підприємства.

Бізнес-аналіз у контексті формування конкурентної стратегії доцільно розглядати як комплексну діяльність, спрямовану на ідентифікацію потреб зацікавлених сторін, оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, аналіз конкурентного середовища та обґрунтування стратегічних альтернатив. Його ключова функція полягає у трансформації даних у релевантну управлінську інформацію, що слугує основою для прийняття стратегічних рішень.

Процес формування конкурентної стратегії із застосуванням бізнес-аналізу доцільно структурувати за такими етапами (рис. 1):

1. Аналіз зовнішнього середовища. Дослідження макроекономічних, галузевих і ринкових факторів дозволяє визначити можливості та загрози для підприємства. На цьому етапі застосовуються методи стратегічного аналізу, що забезпечують оцінювання рівня конкуренції, бар'єрів входу на ринок, поведінки споживачів і постачальників.

Аналіз зовнішніх факторів середовища є фундаментальним етапом у побудові конкурентної стратегії виробничого підприємства. Він дозволяє виявити фактори, що впливають на розвиток підприємства, оцінити можливості та загрози ринку, а також прийняти обґрунтовані стратегічні рішення. Для цього використовуються різні аналітичні інструменти, серед яких: PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори), SWOT-аналіз, конкурентний аналіз за Портером та аналіз ланцюжка постачання [9].

У контексті виробництва особлива увага приділяється наступним аспектам зовнішнього середовища, що наведено в табл 1, яка дозволяє систематизувати вплив зовнішніх факторів, виділити ключові можливості та загрози для виробничого підприємства та використати їх у стратегічному плануванні.

2. Діагностика внутрішнього середовища. Оцінюється ресурсний потенціал підприємства, ефективність бізнес-процесів, фінансовий стан, рівень інноваційності та організаційна структура. Використання бізнес-моделювання та системи KPI дозволяє оцінити сильні й слабкі сторони підприємства. Діагностика внутрішніх процесів як ключова частина бізнес-аналізу дає змогу оцінити ресурсний потенціал, ефективність виробництва та здатність реалізувати конкурентну стратегію шляхом комплексного вивчення виробничих процесів, фінансів, кадрових ресурсів, технологій та організаційної структури [10].

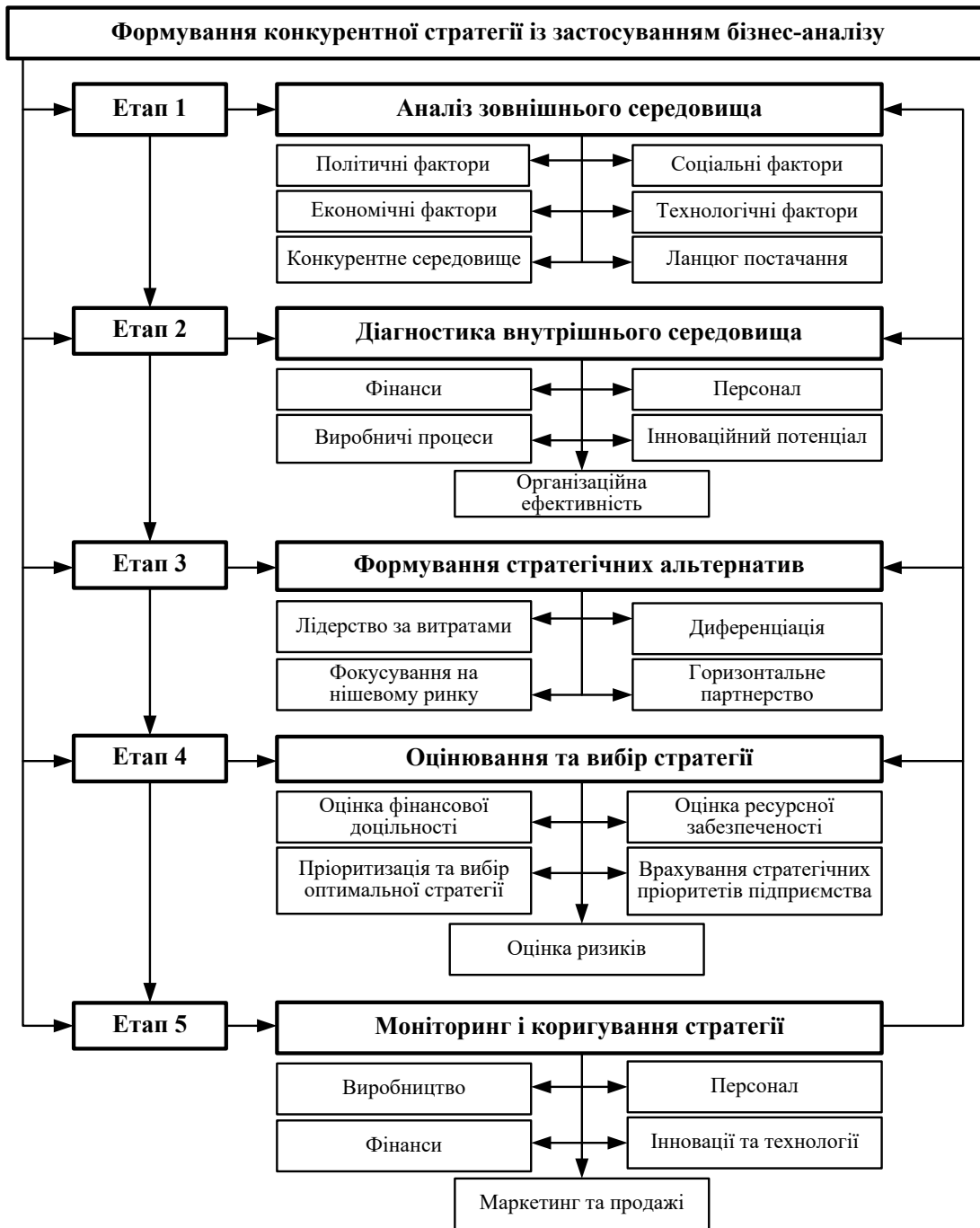


Рис. 1 Формування конкурентної стратегії із застосуванням бізнес-аналізу

Джерело: побудовано автором

Таблиця 1

Систематизація аналізу зовнішнього середовища виробничого підприємства

Категорія факторів	Конкретні аспекти	Можливості для підприємства	Потенційні загрози
Політичні	Державні субсидії, законодавчі зміни	Отримання фінансової підтримки, пільги	Регуляторні обмеження, податкові ризики
Економічні	Курс валют, ціни на сировину, інфляція	Оптимізація витрат, розширення ринків	Зростання собівартості, коливання попиту
Соціальні	Демографія, споживчі пріоритети	Розробка продукції під потреби клієнтів	Відтік кваліфікованих кадрів, зміни попиту
Технологічні	Нові виробничі технології, автоматизація	Підвищення продуктивності, зниження витрат	Високі витрати на модернізацію, технологічне відставання
Конкурентні	Потужність і стратегії конкурентів	Знаходження ніш для диференціації	Посилення конкуренції, цінові війни
Ланцюг постачання	Надійність постачальників, логістика	Зниження витрат, швидкість постачання	Перебої в постачанні, підвищення логістичних витрат

Джерело: розроблено автором

Основні завдання діагностики внутрішніх процесів:

1. Оцінка виробничих процесів. Аналіз продуктивності обладнання, технологічної ефективності, витрат на сировину та енергію, рівня автоматизації.
2. Фінансовий аналіз. Вивчення собівартості продукції, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства.
3. Аналіз ресурсів та компетенцій персоналу. Визначення кваліфікації працівників, кадрового потенціалу, потреб у навчанні та розвитку.
4. Оцінка інноваційного потенціалу. Аналіз можливості впровадження нових технологій, модернізації обладнання, застосування цифрових рішень.
5. Організаційна ефективність. Діагностика структури управління, комунікаційних потоків, координації між підрозділами та швидкості прийняття рішень.

Діагностика внутрішніх процесів виробничого підприємства наведено в табл.2.

Таблиця 2

Діагностика внутрішніх процесів виробничого підприємства

Напрямок діагностики	Ключові показники / аспекти	Потенціал для підвищення ефективності	Основні проблеми / ризики
Виробничі процеси	Продуктивність обладнання, коефіцієнт використання потужностей, час виробничого циклу	Оптимізація потоків, автоматизація, скорочення витрат	Застаріле обладнання, простої, втрати матеріалів
Фінанси	Рентабельність, собівартість продукції, ліквідність, оборотність капіталу	Зниження собівартості, контроль витрат, підвищення маржі	Високі витрати, неефективне планування бюджету
Персонал	Кваліфікація, продуктивність, плінність кадрів	Навчання, розвиток компетенцій, мотиваційні програми	Низька кваліфікація, дефіцит ключових спеціалістів
Інноваційний потенціал	Впровадження нових технологій, R&D, цифровізація	Модернізація виробництва, скорочення витрат, підвищення якості	Застарілі технології, недостатнє фінансування інновацій
Організаційна ефективність	Структура управління, координація, швидкість прийняття рішень	Оптимізація організаційних процесів, підвищення гнучкості	Дублювання функцій, затримки у прийнятті рішень

Джерело: розроблено автором

Систематизація сильних та слабких сторін внутрішніх процесів виробничого підприємства дозволяє виділити пріоритетні напрямки оптимізації та створити основу для розробки обґрунтованих стратегічних рішень.

3. Формування стратегічних альтернатив. На основі отриманих аналітичних даних розробляються можливі варіанти конкурентної поведінки підприємства. Бізнес-аналіз забезпечує порівняння альтернатив за критеріями прибутковості, ризиковості, ресурсомісткості та відповідності довгостроковим цілям. Розробка стратегічних альтернатив є ключовим етапом формування конкурентної стратегії підприємства після завершення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі формуються можливі варіанти розвитку підприємства, оцінюється їхня ефективність та ризики, і визначається оптимальний шлях реалізації стратегічних цілей [10].

Перелік стратегічних альтернатив для виробничого підприємства наведено в табл.3.

Таблиця 3

Стратегічні альтернативи для виробничого підприємства

Стратегічна альтернатива	Основна ідея	Потенційні вигоди	Можливі ризики / обмеження	Необхідні ресурси / інвестиції
Лідерство за витратами	Оптимізація виробництва та зниження собівартості продукції	Збільшення маржі, конкурентна цінова перевага	Можлива втрата якості, залежність від ефективності процесів	Інвестиції в автоматизацію та модернізацію обладнання
Диференціація	Впровадження нових продуктів або підвищення якості	Зростання лояльності клієнтів, підвищення ціни	Високі витрати на R&D, маркетинг	Дослідження та розробка нових продуктів, маркетингові ресурси
Фокусування на нішевому ринку	Орієнтація на специфічний сегмент споживачів	Зміцнення позицій у вибраній ніші, менша конкуренція	Обмежений обсяг ринку, залежність від невеликої клієнтської бази	Розробка спеціалізованої продукції, персоналізовані маркетингові кампанії
Горизонтальне партнерство	Спільне виробництво або технологічні альянси	Спільне використання ресурсів, зниження витрат	Конфлікти партнерів, ризик розкриття технологій	Юридичні, фінансові та організаційні ресурси для партнерства

Джерело: розроблено автором

Аналіз стратегічних альтернатив для виробничого підприємства дозволяє систематизувати можливі шляхи розвитку підприємства, порівняти їхні вигоди і ризики та вибрати оптимальну стратегічну альтернативу на основі даних бізнес-аналізу.

4. Оцінювання та вибір стратегії. Застосування методів економічного аналізу, сценарного планування та прогнозування дозволяє обрати оптимальний стратегічний напрям розвитку – лідерство за витратами, диференціацію або фокусування – з урахуванням специфіки ринку [11].

Після розробки стратегічних альтернатив на виробничому підприємстві наступним етапом є їх оцінювання та вибір оптимальної стратегії. Цей етап базується на кількісних і якісних показниках, що дозволяють зіставити потенційні вигоди, ризики та ресурси для реалізації кожної альтернативи. Ретельне оцінювання забезпечує обґрунтованість стратегічного вибору та підвищує шанси досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Основні кроки оцінювання та вибору стратегії:

1. Оцінка фінансової доцільності. Аналіз рентабельності, очікуваних витрат та доходів, терміну окупності стратегічних інвестицій.

2. Оцінка ризиків. Визначення ймовірності реалізації негативних сценаріїв (зниження попиту, технологічні збої, зростання витрат).

3. Оцінка ресурсної забезпеченості. Перевірка наявності фінансових, матеріальних, технологічних і кадрових ресурсів для реалізації стратегії.

4. Врахування стратегічних пріоритетів підприємства. Зіставлення кожної альтернативи зі стратегічними цілями та конкурентними пріоритетами.

5. Пріоритизація та вибір оптимальної стратегії. Порівняння альтернатив за критеріями вигоди, ризику, реалізованості та стратегічного потенціалу.

Оцінювання проводиться за шкалою від 1 (низький) до 5 (високий). Загальний рейтинг дозволяє зіставити альтернативи та визначити оптимальний варіант (табл. 4).

Таблиця 4

Оцінювання та вибір стратегії

Стратегічна альтернатива	Фінансова доцільність (1–5)	Рівень ризику (1–5)	Реалістичність ресурсів (1–5)	Відповідність стратегічним цілям (1–5)	Загальний рейтинг (сумарно)
Лідерство за витратами	5	3	4	5	17
Диференціація	4	4	3	5	16
Фокусування на нішевому ринку	3	3	4	4	14
Горизонтальне партнерство	4	4	3	4	15

Джерело: розроблено автором

Цей підхід забезпечує системне та обґрунтоване прийняття стратегічного рішення, що враховує фінансову ефективність, ризики, ресурсне забезпечення та стратегічну спрямованість підприємства.

5. Моніторинг і коригування стратегії. Бізнес-аналіз виконує функцію постійного контролю результативності реалізації стратегії шляхом відстеження ключових показників і своєчасного внесення коригувальних змін.

Після оцінювання та вибору стратегії критично важливим етапом є моніторинг та коригування стратегії, що забезпечує адаптивність підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (табл. 5).

Таблиця 5

Моніторинг та коригування стратегії

Напрямок моніторингу	КРІ / Показники	Планові значення	Фактичні значення	Відхилення	Коригувальні дії
Виробництво	Продуктивність обладнання, брак продукції	95% ефективності	90%	-5%	Модернізація обладнання, додаткове навчання персоналу
Фінанси	Собівартість одиниці продукції, маржа	120 грн / 20%	125 грн / 18%	+5 грн / -2%	Оптимізація закупівель, контроль витрат
Персонал	Продуктивність працівників, плинність кадрів	100% / 5%	92% / 8%	-8% / +3%	Мотиваційні програми, додаткове навчання
Маркетинг та продажі	Обсяг продажів, частка ринку	1000 од. / 25%	950 од. / 23%	-50 / -2%	Перегляд цінової політики, рекламні кампанії
Інновації та технології	Кількість впроваджених нових технологій	3 нові рішення	2	-1	Прискорення R&D, інвестиції в технології

Джерело: розроблено автором

Моніторинг дозволяє відстежувати ефективність реалізації стратегії, своєчасно виявляти відхилення від плану та приймати управлінські рішення для підвищення результативності. Регулярний моніторинг підвищує гнучкість підприємства, мінімізує ризики та забезпечує стійке досягнення стратегічних цілей, дозволяє систематично відстежувати реалізацію стратегії, визначати відхилення та оперативно вносити коригування.

Інтеграція бізнес-аналізу у стратегічне управління створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення адаптивності підприємства та мінімізації стратегічних ризиків. Особливого значення набуває використання цифрових аналітичних інструментів, що дозволяють обробляти значні обсяги даних і здійснювати прогнозування розвитку ринкової ситуації [12].

Таким чином, бізнес-аналіз виступає не допоміжною, а системоутворюючою складовою формування конкурентної стратегії підприємства, забезпечуючи її наукову обґрунтованість, гнучкість і орієнтацію на довгострокову ефективність.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження підтверджують, що бізнес-аналіз виступає ключовим інструментом у формуванні конкурентної стратегії підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного ринку. Його застосування забезпечує інтеграцію аналітичних, управлінських та стратегічних рішень, спрямованих на визначення конкурентних переваг, ефективне використання ресурсного потенціалу та підвищення обґрунтованості стратегічних рішень. Ефективна розробка конкурентної стратегії потребує системної інтеграції інструментів бізнес-аналізу в процес стратегічного управління, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати потенційні ризики.

Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню цілісної аналітичної системи управління, яка передбачає: комплексний аналіз зовнішнього конкурентного середовища; діагностику внутрішніх ресурсів і ключових компетенцій підприємства; оцінювання ефективності бізнес-процесів та фінансових результатів; розроблення та порівняння стратегічних альтернатив із урахуванням рівня ризику та потенціалу створення довгострокових конкурентних переваг. Застосування такого підходу забезпечить підвищення стратегічної гнучкості підприємства, зміцнення його ринкових позицій і створення передумов для сталого розвитку.

Література

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
2. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
3. Дем'яненко Т. Напрями забезпечення сталого розвитку інноваційно-орієнтованих підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. №18(36). URL: <https://amp.org.ua/index.php/journal2/article/view/642/543>
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
5. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. № 2(48). С. 169-180. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-169-180>
6. Чумак О. В., Соловійова О. О., Петровський О. А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). С. 78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2022_3_14
7. Шуміло О. С., Коптева Г. М., Шелест О. Л. Імпортозаміщення як стратегічний чинник підвищення ефективності виробничих, логістичних та інноваційних процесів підприємства. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. № 204. 2025. С.348-355. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/204-importozamishhennya-yak-strategichnyj-chynnyk-pidvyshhennya-efektyvnosti-vyrobnychyh-logistychnyh-ta-innovacijnyh-procesiv-pidpryemstva/>
8. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Випуск 2 (112). С. 96–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24
9. Дуднева Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні тренди. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2025. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88>
10. Обиденнова Т., Чобіток І. Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)). 2025, 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)

11. Smerichevskiy, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>
12. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілетська С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117

References

1. Arefieva O. V., Piletska S. T., & Zabolotna D. V. (2020) Stratehichni resursy zabezpechennia ekonomichnoho potentsialu v konteksti intehratsiino-dyversyfikatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategic resources for securing economic potential in the context of the integration and diversification development of entrepreneurship]. *Biznes Inform*, no 11, pp. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404> [in Ukrainian].
2. Artiushok V. (2022). Metodi ta modeli strategichnogo analizu u sistemi biznes-planuvannya. [Methods and models of strategic analysis in the business planning system]. *Ekonomika ta suspilstvo – [Economy and society]*. Vipusk 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61> [in Ukrainian].
3. Demianenko T. (2024). Napriamy zabezpechennia staloho rozvytku innovatsiino-orientovanykh pidpriemstv. [Directions for ensuring sustainable development of innovation-oriented enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seria Ekonomika – Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series*. №18(36). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/642/543> [in Ukrainian].
4. Porter M. (2020) Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy. Techniques of industry and competitor analysis]. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian].
5. Chobitok V. I., Shelest T.M. (2021). Systema upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v umovakh innovatsiinoho rozvytku: nauково-praktychni aspekty otsinky. [Management system of industrial enterprises in conditions of innovative development: scientific and practical aspects of assessment]. *Problemy ekonomiky – Economic problems*. № 2(48). S. 169-180. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-169-180>. [in Ukrainian].
6. Chumak O.V., Soloviova O.O., Petrovskiy O.A. Teoretychne pidgruntia kontseptsii formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Theoretical basis of the concept of forming an enterprise's competitive strategy]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – [Problems of a systems approach in economics]*. 2022. № 3(89). S. 78. http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2022_3_14. [in Ukrainian].
7. Shumilo O. S., Koptieva H. M., Shelest O. L. (2025). Importozamishchennia yak stratehichniy chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti vyrobnychyykh, lohistychnyykh ta innovatsiinykh protsesiv pidpriemstva. [Import substitution as a strategic factor in increasing the efficiency of an enterprise's production, logistics and innovation processes]. *Ekonomichniy prostir. Zbirnyk naukovykh prats – Economic Space. Collection of Scientific Papers*. № 204. S.348-355. URL:<https://economic-prostir.com.ua/article/204-importozamishhennya-yak-strategichnyy-chynnyk-pidvyshhennya-efektyvnosti-vyrobnychyyh-logistychnyyh-ta-innovacziynyh-proczesiv-pidpryyemstva/> [in Ukrainian].
8. Shurpenkova R. K. (2015) Stratehichniy analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis as a component of the enterprise management process]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz i audyt – Accounting, analysis and audit*, vol. 2 (112), pp. 96–99. http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24 [in Ukrainian].
9. Dudnieva Yu. E., Obydiennova T. S., Vasylieva M. O. (2025). Rozvytok suchasnoi upravlinskoj paradyhmy: aktualni trendy [Development of the modern management paradigm: current trends]. *Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika» – Electronic magazine «Effective Economy»*. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88>. [in Ukrainian].
10. Obydiennova T., Chobitok I. (2025). Formuvannia stratehii adaptyvno-innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii. [Formation of strategies for adaptive and innovative development of enterprises in the conditions of digitalization]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)). 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28). [in Ukrainian].
11. Smerichevskiy, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>. [in English].
12. Smerichevskiy S. F., Arefieva O. V., & Piletska S. T. (2022) Formuvannia stratehichnykh rishen pry upravlinni zminamy na pidpriemstvi [Formation of strategic decisions in the management of changes in the enterprises]. *Biznes Inform*, no. 6. pp. 108–117. Available at: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117 [in Ukrainian].