

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-50>

УДК 658.1:005.93 (076.5)

БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОШУКУ ПРОБЛЕМ І ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ

BUSINESS DIAGNOSTICS AS A TOOL FOR SEARCHING PROBLEMS AND DETERMINING DIRECTIONS FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF COMPANIES

Кривов'язюк Ігор Володимировичкандидат економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>**Kryvoviazuk Ihor**

Lutsk National Technical University

В статті розкрито роль бізнес-діагностики як сучасного інструменту пошуку проблем і визначення напрямів стратегічного розвитку компаній. Узагальнено підходи сучасних науковців до визначення сутності поняття "бізнес-діагностика" з подальшим формуванням власного трактування. Здійснено порівняльний аналіз традиційних і сучасних моделей бізнес-діагностики, що демонструє важливість побудови універсальних діагностичних систем, здатних не лише виявляти проблеми, а й трансформувати управлінське мислення на рівні стратегічного розвитку компаній. Розкрито взаємозв'язок бізнес-діагностики, її результатів і стратегічного розвитку компанії. За результатами досліджень шляхом логіко-структурного аналізу запропоновано напрями стратегічного розвитку компаній як особливу архітектурну платформу для формування варіативних сценаріїв розвитку, в межах яких можлива адаптивна перебудова бізнес-моделі компанії: через інновації, реструктуризацію, цифрову трансформацію, диверсифікацію або концентрацію.

Ключові слова: бізнес-діагностика, стратегічний розвиток, моделі бізнес-діагностики, цифрова трансформація, сценарії стратегічного розвитку, компанія.

The main goal of the study is to determine the role of business-diagnosis as modern instrument for searching problems and directions for strategic development of companies. The relevance of the topic is due to the importance of solving the issue of quick identification and solving problems of strategic development of companies. The methodological basis of the work is based on the system of applied research methods: theoretical generalization – to clarify the essence of the concept of "business diagnostic"; analytical – for comparative analysis of classic and modern models of business diagnostics; logical-structural analysis – when determining directions of strategic development of companies; specification and logical generalization – for formulating conclusions and developing recommendations based on research results. On the basis of critical analysis of the approaches of modern researchers to determine the essence of the concept of "business-diagnostic", new term is proposed, which is identified with multifunctional management tool to merge the methods of financial, organizational, strategic and innovative analysis, ensuring comprehensive identification of problems and determination of directions for long-term development of companies. A comparative analysis of classical and modern models of business diagnostics emphasized the importance of building universal diagnostic systems capable not only of identifying problems, but also of transforming management thinking at the level of strategic development of companies. The interrelationship of business diagnostics, its results and the strategic development of the company presented in the work reveals the logic of integrating business diagnostics into strategic management as no longer an external tool, but as an internally mandatory stage of strategic decision-making logic. According to the results of research, through logical and structural analysis, directions of strategic development of companies are proposed as a special architectural platform for the formation of variable development scenarios, within which adaptive restructuring of the company's business model is possible: through innovation, restructuring, digital transformation, diversification or concentration.

Keywords: business-diagnostic, strategic development, models of business-diagnostic, digital transformation, strategic development scenarios, company.

Постановка проблеми. У сучасних умовах агресивної конкуренції, постійних технологічних змін і глобальної нестабільності компанії змушені швидко адаптуватися до нових викликів [1], і саме бізнес-діагностика відіграє ключову роль у виявленні внутрішніх слабких місць, неефективних процесів, неузгодженостей у стратегії та ризиків, що стримують розвиток. Вона дозволяє компаніям не лише фіксувати відхилення від цілей, але й системно аналізувати причини зниження результативності, а також формувати обґрунтовані рішення для подальших змін. На основі даних бізнес-діагностики керівництво отримує цілісне бачення стану компанії, включаючи фінансові, операційні, маркетингові, управлінські та кадрові аспекти, що є необхідною умовою для розробки планів її стратегічного розвитку. Успішне застосування інструментів діагностики допомагає уникати інтуїтивних управлінських рішень, замінюючи їх на аналітично вивірені сценарії, спрямовані на підвищення стійкості бізнесу, зростання прибутковості та забезпечення довгострокової переваги на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню ролі бізнес-діагностики в досягненні цілей діяльності та обґрунтуванні стратегічних перспектив розвитку компаній присвячено досить багато наукових публікацій сучасних українських учених. Зокрема Замлинський В.А., Жук Н.Л., Осик С.В., Мартіянова М.П. акцентують увагу на значенні бізнес-діагностики з позицій цифрової зрілості та відновлення екосистем [2]. Подра О.П. та Петришин Н.Я. пропонують технологічно орієнтований підхід з використанням KPI, моделювання, цифрової аналітики [3], що є корисним для оперативного виявлення проблем і потенціалу розвитку. Горовий Д.А. і Прохоренко О.В. деталізують фінансову діагностику, доводячи її ефективність у виявленні відхилень і прогнозуванні стабільності [4]. Tkachenko A.M. та Pozhuieva T.O. також звертають увагу на важливість реалізації саме фінансової діагностики, зокрема й DuPont методу [5]. Розглянуті підходи є релевантними в різних контекстах, однак мають специфіку: одні зосереджені на аналізі організаційної структури та діджиталізації, інші – фінансової стійкості чи інноваційного позиціонування. Це свідчить про те, що бізнес-діагностика в сучасній науковій думці України розглядається як багаторівнева система, здатна слугувати як оперативним інструментом пошуку проблем, так і стратегічною платформою формування рішень.

Kryvovyazyuk I. та ін. трактують бізнес-діагностику як універсальний інструмент стратегічного аналізу транснаціональних корпорацій. Автори пропонують поєднання фінансової, ресурсної й стратегічної оцінки для виявлення ключових проблем і формування довгострокових векторів розвитку [6]. Mohsin L.S., Mahdi M.H. та Abdulameer O.A. розглядають діагностику як засіб організаційної трансформації, фокусуючись на структурі, мотивації, якості управлінських відносин і їхньому впливі на стратегічну орієнтацію компаній у нестабільних регіонах [7]. Arauz M.E. та ін. пропонують практико-орієнтований підхід до організаційної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища для стратегічного управління бізнесом [8]. OECD демонструє системний підхід до діагностики підприємницьких екосистем, пропонуючи індикативну модель аналізу інституцій, культури, доступу до фінансів і ринків з метою стратегічного регулювання [9]. Нарешті, Unertl K.M. та ін. пропонують системний підхід до виявлення проблем з технологіями та кризовими ситуаціями у межах організаційної діагностики [10]. Міжнародні підходи до бізнес-діагностики тяжіють до інтеграції аналітики, системного мислення та цифрових платформ. Дослідження демонструють зміщення акцентів із суто внутрішнього аналізу компаній на оцінку впливу зовнішнього середовища, культури, екосистемних зв'язків. У цьому контексті бізнес-діагностика постає як гнучкий інструмент управлінської адаптації, що дозволяє вибудовувати стратегії на основі динамічного аналізу ринкового середовища.

Віддаючи належне напрацюванням провідних науковців сучасності, варто підкреслити, що все ще потребує поглибленого вивчення тематика узагальнення наявних підходів до трактування бізнес-діагностики, застосування її моделей для пошуку проблем і визначення напрямів стратегічного розвитку компанії в контексті трансформації її ролі як діагностичного інструмента. Значимість розв'язання окреслених завдань є підґрунтям для подальших досліджень в цьому напрямку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою дослідження є визначення ролі бізнес-діагностики як сучасного інструменту пошуку проблем і визначення напрямів стратегічного розвитку компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплексний аналіз наукових підходів українських та іноземних учених (таблиця 1) дозволяє стверджувати, що біз-

нес-діагностика в сучасному трактуванні має розглядатись як багатофункціональний управлінський інструмент, який поєднує в собі методи фінансового, організаційного, стратегічного та системного аналізу, забезпечуючи всебічну ідентифікацію проблем і визначення напрямів довгострокового розвитку компаній.

Українські науковці (Замлинський В.А., Жук Н.Л., Осик С.В., Мартіянова М.П., Подра О.П. та Петришин Н.Я., Горовий Д.А. і Прохоренко О.В., Tkachenko A.M. та Pozhuieva T.O.) фокусуються на прикладних

аспектах, зокрема цифровізації підприємств, адаптації до умов індустрії 4.0, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Їхні підходи мають сильну орієнтацію на внутрішній діагностичний простір, із застосуванням KPI, моделей ефективності, гнучких методологій Lean і Agile, що дозволяє глибоко вивчати поточний стан компаній й прогнозувати їх стратегічні траєкторії. Водночас, зарубіжні дослідники (Mohsin L.S., Mahdi M.H. та Abdulameer O.A., Arauz M.E. та ін., OECD, Unertl K.M. та ін.) розглядають бізнес-діагнос-

Таблиця 1

Трактування бізнес-діагностики в працях учених сучасності

Автор(и), рік	Основне визначення	Переваги для пошуку проблем і стратегічного розвитку	Недоліки/обмеження
1	2	3	4
Замлинський В.А., Жук Н. Л., Осик С.В., Мартіянова М.П. (2023)	Вивчення діяльності підприємства, спрямоване на виявлення існуючих проблем у системі управління та організації роботи підприємства, а також ризиків досягнення бізнес-цілей.	– підкреслює вагомість врахування екологічних, соціальних та управлінських принципів; – вказує на необхідність комплексного її характеру.	– є небезпека концентрації уваги виключно на оптимізації ресурсів.
Подра О.П., Петришин Н.Я. (2023)	Сукупність сучасних методів і технологій (аудит, моделювання, аналітика), спрямованих на виявлення стану підприємства та потенціалу його розвитку.	– використання KPI, цифрових метрик; – підходить для регулярної діагностики.	– значна залежність від автоматизації – можливі помилки інтерпретації даних.
Горовий Д.А., Прохоренко О.В. (2025)	Комплексна фінансова діагностика, орієнтована на виявлення відхилень та побудову прогнозів стратегічної стабільності компанії.	– потужна фінансова логіка діагностики; – дає змогу прогнозувати фінансові ризики.	– обмежена сфера – фінанси, без охоплення організаційної структури.
Tkachenko A.M. та Pozhuieva T.O. (2022)	Значення R аналізу, DuPont методу для фінансової діагностики.	– потужна фінансова аналітика, раннє виявлення “вузьких місць”; – прямий зв’язок з розробкою стратегії.	– тісно фінансово орієнтовано, ігнорує культуру й структуру.
Kryvovyazyuk et al. (2021)	Комплекс методів системного аналізу з метою виявлення проблем та напрямів розвитку корпорацій (на прикладі Daimler, Tesla, Toyota).	– підхід орієнтований на комплексне виявлення слабких зон (фінанси, стратегія); – сприяє вибору типу стратегії: інтеграція, диверсифікація.	– орієнтація переважно на великі корпорації автопрому; – менше уваги до МСП і цифрових аспектів.
Mohsin L.S., Mahdi M.H. та Abdulameer O.A. (2022)	Організаційна діагностика чотирьох вимірів (лідерство, стосунки, мотивація, структура) та їх вплив на стратегічну орієнтацію.	– чітка структура діагностичних параметрів; – показує зв’язок якості менеджменту з орієнтацією на технології, ринки.	– кейс для однієї компанії в Іраку; – обмеженість до одного середовища.

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Arauz M. E., Cedeño M. del M. Hidalgo, Mero L.B., Zambrano M.A.R. (2022)	Оцінка внутрішнього й зовнішнього середовища з метою покращення стратегічного управління в експортно орієнтованій компанії.	– дотримується практичного підходу (інтерв'ю, PEST аналіз); – застосовується в умовах кризи (COVID 19).	– Локалізований кейс сімейного бізнесу; – не завжди релевантний іншому контексту.
OECD (2025)	Інструмент діагностики підприємницьких екосистем (індикатори: інститути, фінанси, культура, результати).	– глобальний підхід, порівняльний аналіз; – виявлення системних вузьких місць в екосистемі.	– Зосереджено на національному/ регіональному рівні, а не на окремому бізнесі.
Unertl K.M., Novak L.L., Van Houten C. (2020)	Системна ітеративна організаційна діагностика з гібридом соціальних методів і аналітики даних.	– поєднує культурний, технологічний та процесний аналіз; – може інтегрувати Lean/ Six Sigma.	– потребує значних ресурсів; – основна сфера – клініки/ держсектор

Джерело: розроблено на основі [2–10]

тику як систему валідації стратегій, акцентуючи увагу на організаційній культурі, структурі, екосистемах та гібридному аналізі. Їхній внесок особливо цінний при оцінці зовнішнього середовища, динаміки ринку та взаємозв'язку між інституціями. Такі підходи демонструють сильну інтеграцію цифрових DSS-рішень, даних з open-source-платформ і порівняльного аналізу галузей.

Порівняльний аналіз традиційних моделей бізнес-діагностики (таблиця 2) підкреслює важливість побудови універсальних діагностичних систем, здатних не лише виявляти проблеми, а й трансформувати управлінське мислення на рівні стратегічного розвитку компаній.

Сучасна бізнес-діагностика, як показали результати порівняльного аналізу її бізнес-моделей (таблиця 3), поступово набуває інтегративного характеру, втілюючи як традиційні аналітичні функції, так і адаптивно-прогностичні можливості. Найефективніші її моделі формуються на перетині локального практичного досвіду (в українських реаліях) та концептуальних глобальних інструментів (в міжнародних підходах). Це створює підґрунтя для побудови універсальних діагностичних систем, здатних не лише виявляти проблеми, а й трансформувати управлінське мислення на рівні стратегічного розвитку компаній.

Вище зазначене дозволяє констатувати, що бізнес-діагностика у своїй найефективнішій формі виступає не лише засобом фіксації внутрішніх порушень, а й глибинним аналітичним механізмом, що дозволяє виявити

структурні, функціональні та поведінкові розриви, які формуються внаслідок невідповідності між поточними бізнес-моделями компанії та зміною зовнішнього середовища або внутрішнього потенціалу. Через призму аналітичного сканування бізнес-діагностика стає основою для реконструкції причинних залежностей, які часто залишаються поза межами управлінського контролю, але є визначальними у формуванні критичних точок деградації.

Нестача фінансів, операційні збої, стратегічна інерція, втрата клієнтської лояльності, неузгодженість між функціональними підсистемами, неефективна матриця ресурсної алокації – це лише окремі прояви глибинних проблем, які бізнес-діагностика здатна вивести на поверхню. Ключовою особливістю є її спрямованість не на реактивний аналіз результатів, а на реконструкцію траєкторій, що призвели до поточних відхилень, – із ціллю подальшої їх нейтралізації або трансформації у точки зростання. Глибока діагностика не обмежується констатацією «що не так», вона відповідає на більш фундаментальне питання – чому саме ці дисфункції виникли, яку роль вони відіграють у системі та які з них є стратегічно критичними для майбутнього компанії. Діагностовані проблеми пропонуємо структурувати за рівнями: локальні (в межах підрозділів), міжфункціональні (що стосуються взаємодії систем), системні (які зумовили стратегічне просідання конкурентоздатності).

У цьому сенсі бізнес-діагностика інтегрується у стратегічне управління не як зовнішній

Таблиця 2

Порівняльний аналіз традиційних моделей бізнес-діагностики

Модель	Фокус діагностики	Сильні сторони	Обмеження	Зв'язок зі стратегічним розвитком
McKinsey 7S Framework	Структура, стратегії, системи, стиль, співробітники, навички, цінності	Виявлення дисбалансу між "твердими" і "м'якими" елементами організації	Не виявляє зовнішніх загроз; потребує суб'єктивної інтерпретації	Визначає внутрішні бар'єри реалізації стратегій та узгоджує зміни
SWOT-аналіз	Внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості і загрози	Простота; орієнтація на формування стратегічних рішень	Надмірна загальність; залежність від глибини збору даних	Формує стратегічні альтернативи через зіставлення ресурсів і викликів
PESTEL-аналіз	Політичне, економічне, соціальне, технологічне, екологічне, правове середовище	Широкий зовнішній контекст; виявлення мегатрендів	Не аналізує внутрішній стан компанії	Спрямовує стратегічні ініціативи на адаптацію до зовнішніх трансформацій
Balanced Scorecard (BSC)	Фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток	Забезпечує системність оцінки ефективності; прив'язка до стратегічних цілей	Складність впровадження; ризик формалізму	Перекладає стратегію у вимірювані показники і системи контролю
Value Chain Analysis (Porter)	Ланцюг створення цінності та витратна структура	Виявляє слабкі ланки, які знижують конкурентоспроможність	Орієнтований переважно на виробничі компанії	Допомагає сфокусувати розвиток на перетвореннях у ключових ланках цінності
VRIO Framework	Ресурси і компетенції: цінність, рідкість, імітованість, організованість	Дає змогу оцінити довгострокову конкурентну перевагу	Недостатній аналіз операційного контексту	Спрямовує розвиток на збереження і захист унікальних ресурсів
Enterprise Diagnostic Methodology (EDM)	Системна діагностика бізнесу за блоками: стратегія, структура, процеси, технології тощо	Висока деталізація; охоплення всієї організації як системи	Висока складність; потребує між-функціонального залучення	Виступає як каркас для багатоплощинної трансформації бізнесу

Джерело: розроблено на основі [11–15]

інструмент, а як внутрішньо обов'язковий етап логіки прийняття стратегічних рішень (рис. 1).

Бізнес-діагностика в такому розумінні задає межі стратегічної чутливості: дозволяє побачити не лише те, що варто змінити, але і наскільки глибокими повинні бути зміни, які зони варто реанімувати, а які – вивести з активної експлуатації, який потенціал може бути розблокований в результаті цілеспрямованої трансформації.

Напрями стратегічного розвитку компанії виводяться не як абстрактні візії, а як логічне продовження виявлених аналітичних розривів. Відтак, діагностика стає не фрагментарною процедурою, а архітектурною платформою для формування варіативних сценаріїв розвитку, в межах яких можлива адаптивна перебудова бізнес-моделі: через інновації, реструктуризацію, цифрову трансформацію, диверсифікацію або концентрацію.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз сучасних моделей бізнес-діагностики

Моделі/ Інструмент	Фокус діагностики	Сильні сторони (проблемний пошук)	Обмеження	Відношення до стратегічного розвитку
Advanced Innovation Design Approach (AIDA) (2016)	Аналіз інноваційних процесів, проблем та ідеї	Виявлення внутрішніх бар'єрів і точок інноваційного зростання	Складність в адаптації у непромислових контекстах	Формує напрями інновацій і впровадження для стратегії
Market Opportunity Navigator (MON) (2020– 2025)	Визначення перспективних ринкових можливостей	Сканування прихованих слабких точок у ресурсах і напрямах бізнесу	Орієнтована на продукти/ стартапи, менш на внутрішні структури	Спонукає стратегічний вибір ринків і фокусування ресурсів
Digital Twins of Business Processes (DTBP) (2025)	Цифрові «близнюки» процесів із реальним моніторингом і симуляцією	Виявлення аномалій і узгодженості процесів у режимі реального часу	Потребує значних ІТ ресурсів і культури даних	Підтримка стратегічного планування через сценарії та трендовий моніторинг
Digital Business Model Analysis (DBMA) with LLM (2024)	Автоматизований аналіз бізнес моделей через LLM	Виявлення слабких зон структур та процесів шляхом порівняльного аналізу	Обмеженість – потребує якісних навчальних даних, можливі похибки LLM	Створення нових бізнес моделей та стратегічних варіантів розвитку
Archetypes in Business Analytics (ABA) (Manufacturing) (2021)	Класифікація аналітичного застосування у виробничій сфері	Виявлення слаб- ких місць у моніто- рингу, плануванні і якості	Обмеження контекстом – в основному smart manufacturing	Спрямовує стратегію цифрової трансформації та аналітичної готовності

Джерело: розроблено на основі [16–21]

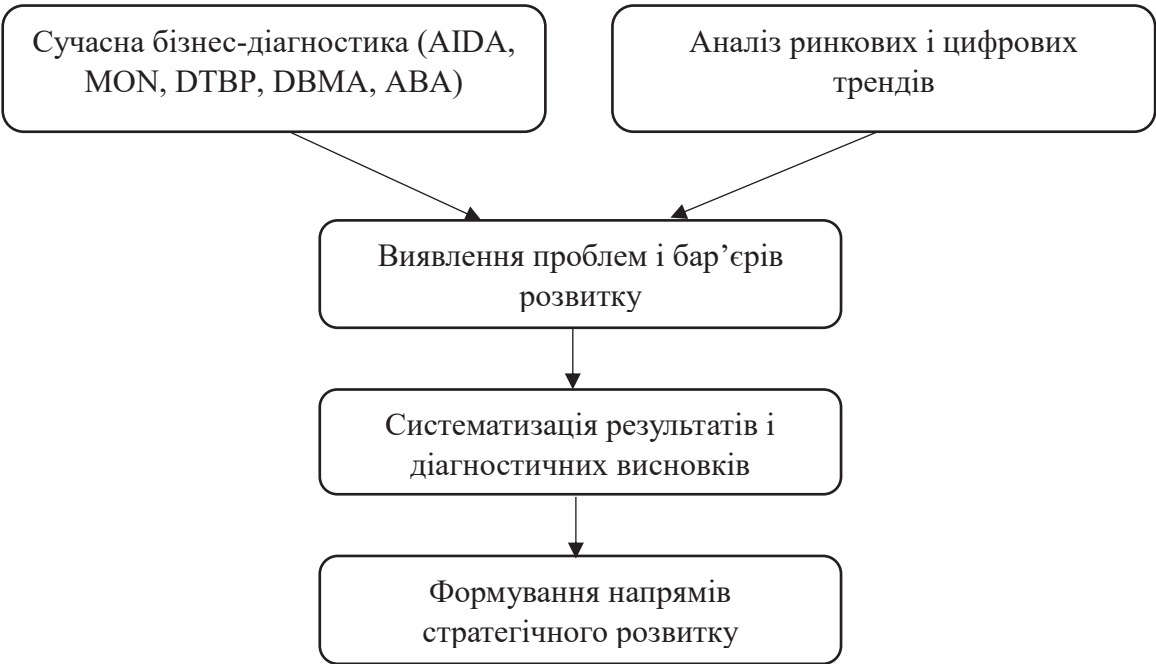


Рис. 1. Взаємозв'язок бізнес-діагностики, її результатів і стратегічного розвитку компанії

Джерело: розроблено автором

За результатами досліджень запропоновано наступні напрями стратегічного розвитку компаній, виведених на основі логіко-структурного аналізу як традиційних, так і сучасних моделей бізнес-діагностики (AIDA, MON, Digital Twins, Predictive Diagnostics, AI-based frameworks) та їхньої ролі у виявленні проблем і перспектив бізнесу:

1. Інституційна та організаційна трансформація:

- реструктуризація управлінських рівнів;
- оптимізація внутрішньої логістики та бізнес-процесів (на основі LEAN);
- побудова гнучких організаційних структур, адаптивних до змін.

2. Цифрова трансформація:

- впровадження систем штучного інтелекту для операційного управління;
- цифрові двійники бізнесу для симуляцій і тестування сценаріїв розвитку;
- переосмислення IT-архітектури відповідно до діагностованих технологічних розривів.

3. Інноваційна модернізація продуктів і послуг:

- перехід до R&D-орієнтованих бізнес-моделей (на основі інноваційного GAP-аналізу);
- створення гнучких продуктових ліній;
- прискорення впровадження технологічних новацій, включаючи сервісні екосистеми.

4. Розширення ринкової присутності:

- географічна експансія або сегментація нових ніш (визначена через конкурентну діагностику);
- інтеграція мультиканальних стратегій;
- стратегічні альянси, франчайзинг або M&A.

5. Клієнтоцентричність і персоналізація:

- створення клієнтських профілів на основі data-driven діагностики (AIDA, AI-аналітика);
- переорієнтація бізнесу на клієнтські цінності, виявлені під час діагностичних опитувань та аналізу поведінки;
- дизайн персоналізованих сервісів із урахуванням поведінкової економіки.

6. Зміцнення фінансової стійкості:

- оптимізація витрат за результатами фінансової діагностики (Z-модель, CVP-аналіз);
- перехід до нових джерел капіталізації: ESG-фінансування, венчурні механізми;
- підвищення операційного левериджу.

7. Управління ризиками та стійкість до криз:

- інституалізація кризової діагностики (Predictive Scenario Planning);

- побудова систем антикрихкості (за підходом Талеба);

- диверсифікація джерел доходу та ланцюгів постачання.

8. Розвиток людського капіталу:

- переосмислення системи KPI на основі моніторингових діагностик (HR-аналізи);
- інвестування у навчання, перекваліфікацію та корпоративне підприємництво;
- впровадження моделей управління талантами (на основі soft-diagnostics та психологічного профілювання).

9. Екологічна та соціальна трансформація (ESG):

- стратегічні зрушення у напрямі сталого розвитку;
- інтеграція результатів ESG-діагностики у корпоративну стратегію;
- переорієнтація продуктів на “зелені” технології.

Іншими словами, бізнес-діагностика фіксує не лише те, де компанія зараз втрачає, а й у чому прихований її невикористаний стратегічний потенціал. Це дозволяє конвертувати проблеми в драйвери зростання – за умови, що вектор стратегічного розвитку формується на основі глибокого розуміння внутрішніх обмежень і зовнішніх викликів, виявлених у процесі діагностичного аналізу.

Висновки. Отже, бізнес-діагностика – це не просто інструмент виявлення негараздів, а системний канал стратегічного усвідомлення, через який компанія здатна не тільки вчасно реагувати на виклики, але й програмувати майбутнє, ґрунтуючись на об’єктивно виявлених проблемах, структурних аномаліях і точках майбутнього зростання.

Встановлено, що в сучасних умовах агресивної конкуренції, постійних технологічних змін і глобальної нестабільності доцільна побудова універсальних діагностичних систем, які інтегруватимуть методи фінансового, організаційного, стратегічного та системного аналізу, забезпечуючи всебічну ідентифікацію проблем і визначення напрямів довгострокового розвитку компаній.

Представлений в роботі взаємозв’язок бізнес-діагностики, її результатів і стратегічного розвитку компанії розкриває логіку інтегрування бізнес-діагностики у стратегічне управління у якості вже не зовнішнього інструменту, а як ключового етапу логіки прийняття стратегічних рішень. Найкращих результатів бізнес-діагностика досягатиме, коли забезпечу-

ватиме платформу для визначення напрямів стратегічного розвитку компаній, в межах яких доцільна перебудова їх бізнес-моделі: через інновації, реструктуризацію, цифрову трансформацію, диверсифікацію або концентрацію.

Перспективами подальших напрацювань досліджуваної тематики повинно стати поглиблене вивчення доцільності застосування зарубіжних моделей бізнес-діагностики для українських компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kryvovyazyuk I., Britchenko I., Lipych L., Kravchuk P., Galaziuk N., Burban O. Impact of Global Risks on Economic Downturn in Countries Worldwide: Analysis of the Causes of the Situation and Opportunities for Growth Recovery. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2025. Volume 34(6). PP. 66-86.
2. Замлинський В.А., Жук Н.Л., Осик С.В., Мартіянова М.П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 18–25.
3. Подра О.П., Петришин, Н.Я. Сучасні технології бізнес-діагностики діяльності підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2023. Випуск 9. С. 21–25.
4. Горовий Д.А., Прохоренко В.О. Бізнес-діагностика : навч. посіб. Ч. 1. Фінансова діагностика. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. 237 с.
5. Tkachenko A.M., Pozhuieva T.O. *Diagnosis as a tool for developing a business development strategy*. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2020. № 2 (12). С. 95–103.
6. Kryvovyazyuk I., Otylvanska G., Shostak L., Sak T., Yushchyshyna L., Volynets I., Myshko O., Oleksandrenko I., Dorosh V., Visyna T. *Business Diagnostics as a Universal Tool for Study of State and Determination of Corporations Development Directions and Strategies*. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Volume 20 (2). P. 1–14.
7. Mohsin L.S., Mahdi M.H., Abdulameer O.A. *Organizational Diagnosis And Its Role In Supporting The Strategic Orientation Of Companies*. *Webology*. 2022. Volume 19 (2). P. 303–315.
8. Arauz M.E., Cedeño M. del M. Hidalgo, Mero L.B., Zambrano M.A.R. *Organizational Diagnosis of The Internal and External Environment for Strategic Business Management*. *Res Militaris*. 2022. Volume 12 (6). P. 657–672.
9. OECD. Entrepreneurial Ecosystem Diagnostics. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. 2025. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/7096961f-en> (accessed 19 July 2025).
10. Unertl K.M., Novak L.L., Van Houten C., Brooks J., Smith A.O., Webb Harris J., Avery T., Simpson C., Lorenzi N.M. Organizational diagnostics: a systematic approach to identifying technology and workflow issues in clinical settings. *JAMIA Open*. 2020. Volume 3(2). P. 269–280.
11. Кривов'язюк І.В. *Економічна діагностика* : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
12. Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Hoboken, NJ : Wiley & Sons, 2018. 675 p.
13. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P. *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Pearson : Pearson College Div., 2017. 797 p.
14. Rouse M. PESTLE analysis (PESTEL analysis). *TechTarget*. 2019. Available at: <https://www.techtarget.com>.
15. Rumelt R.P. *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York : Crown Business, 2011. 336 p.
16. Livotov P. Systemic Approach for Enhancing Innovative and Competitive Capability of Industrial Companies – Research Concept. *Journal of the European TRIZ Association*. 2016. Volume 1. PP. 163–169.
17. York J.M., Pradhan V., Luo P., Toscani M. Market selection for MyoTecSci: How to decide “where to play” from multiple options. *Journal of Commercial Biotechnology*. 2022. Volume 27(1). P. 89–103.
18. Fornari F., Compagnucci I., Callisto De Donato M., Bertrand Y., Herbert Beyel H., Carrión E., ... Valderas P. *Digital twins of business processes: A research manifesto*. *Internet of Things*. 2025. Volume 30. No 101477.
19. Watanabe M., Uchihira N. *Digital business model analysis using a large language model*. *IIAI Letters on Business and Decision Science*. 2024. Volume 4. P. 1–6.
20. Wulf J., Meierhofer J. Towards a Taxonomy of Large Language Model Based Business Model Transformations. In: West, S., Meierhofer, J., Buecheler, T. (eds) *Smart Services Summit. SMSESU 2023*. Progress in IS. Springer, Cham.
21. Wanner J., Wissuchek C., Welsch G., Janiesch C. A Taxonomy and Archetypes of Business Analytics in Smart Manufacturing. *SIGMIS Database* 54, 1 (February 2023). P. 11–45.

REFERENCES:

1. Kryvovyazyuk I., Britchenko I., Lipych L., Kravchuk P., Galaziuk N., Burban O. (2025) Impact of Global Risks on Economic Downturn in Countries Worldwide: Analysis of the Causes of the Situation and Opportunities for Growth Recovery. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, vol. 34 (6), pp. 66–86.
2. Zamlinskyi V.A., Zhuk N.L., Osyk S.V., Martiianova M.P. (2023) Suchasna biznes-diahnostyka: tsyfrova zrilist ta vidnovlennia ekosystem [Modern business diagnostics: digital maturity and ecosystem recovery]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 3 (8), pp. 18–25.
3. Podra O.P., Petryshyn, N.Ia. (2023) Suchasni tekhnologii biznes-diahnostyky diialnosti pidpriemstv [Modern technologies of business diagnostics at enterprises]. *Ekonomika, finansy, pravo – Economics, finance, law*, vol. 9, pp. 21–25.
4. Horovyi D.A., Prokhorenko V.O. (2025) *Biznes-diahnostyka* [Business diagnostics]. Ch. 1. Finansova diiahnostyka [Part 1. Financial diagnostics]. Kharkiv: NTU “KhPI”, 237 p. (in Ukrainian)
5. Tkachenko A.M., Pozhuieva T.O. (2020) *Diagnosis as a tool for developing a business development strategy. Ekonomichnyi visnyk DVNZ UDKhTU – Economic bulletin of DVNZ UDHTU*, vol. 2 (12), pp. 95–103.
6. Kryvovyazyuk I., Otylvanska G., Shostak L., Sak T., Yushchyshyna L., Volynets I., Myshko O., Oleksandrenko I., Dorosh V., Visyna T. (2021) *Business Diagnostics as a Universal Tool for Study of State and Determination of Corporations Development Directions and Strategies. Academy of Strategic Management Journal*, vol. 20 (2), pp. 1–14.
7. Mohsin L.S., Mahdi M.H., Abdulameer O.A. (2022) *Organizational Diagnosis And Its Role In Supporting The Strategic Orientation Of Companies. Webology*, vol. 19 (2), pp. 303–315.
8. Arauz M.E., Cedeño M. del M. Hidalgo, Mero L.B., Zambrano M.A.R. (2022) *Organizational Diagnosis of The Internal and External Environment for Strategic Business Management. Res Militaris*, vol. 12 (6), pp. 657–672.
9. OECD. (2025) Entrepreneurial Ecosystem Diagnostics. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris : OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/7096961f-en> (Accessed 19 July 2025).
10. Unertl K.M., Novak L.L., Van Houten C., Brooks J., Smith A.O., Webb Harris J., Avery T., Simpson C., Lorenzi N.M. (2020) Organizational diagnostics: a systematic approach to identifying technology and workflow issues in clinical settings. *JAMIA Open.*, vol. 3 (2), pp. 269–280.
11. Kryvoviazuk I.V. (2017) *Ekonomichna diiahnostyka : navch. posib. 2-he vyd.* [Economic diagnostics: a textbook, 2nd ed.]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 456 p. (in Ukrainian)
12. Grant R.M. (2018) *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Hoboken, NJ: Wiley & Sons, 675 p.
13. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P. (2017) *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Pearson: Pearson College Div., 797 p.
14. Rouse M. (2019) PESTLE analysis (PESTEL analysis). *TechTarget*. Available at: <https://www.techtarget.com> (Accessed 21 July 2025).
15. Rumelt R.P. (2011) *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business, 336 p.
16. Livotov P. (2016) Systemic Approach for Enhancing Innovative and Competitive Capability of Industrial Companies – Research Concept. *Journal of the European TRIZ Association*, vol. 1, pp. 163–169.
17. York J.M., Pradhan V., Luo P., Toscani M. (2022) Market selection for MyoTecSci: How to decide “where to play” from multiple options. *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 27(1), pp. 89–103.
18. Fornari F., Compagnucci I., Callisto De Donato M., Bertrand Y., Herbert Beyel H., Carrión E., ... Valderas P. (2025) *Digital twins of business processes: A research manifesto. Internet of Things*, vol. 30, No 101477.
19. Watanabe M., Uchihira N. (2024) *Digital business model analysis using a large language model. IIAI Letters on Business and Decision Science*, vol. 4, pp. 1–6.
20. Wulf J., Meierhofer J. (2023) Towards a Taxonomy of Large Language Model Based Business Model Transformations. In: West, S., Meierhofer, J., Buecheler, T. (eds) *Smart Services Summit. SMSESU 2023*. Progress in IS. Springer, Cham.
21. Wanner J., Wissuchek C., Welsch G., Janiesch C. (2023) A Taxonomy and Archetypes of Business Analytics in Smart Manufacturing. *SIGMIS Database* 54, 1 (February 2023), pp. 11–45.