

УДК 330.342

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-70>**Петриняк У.Я.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3295-4792>

Приймак Н.Б.

директор
ТОВ «Танкове Бюро»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4985-9873>

Petrynyak Ulyana

Ph.D. in Economics,
Associate Professor at the Department of Economics,
Entrepreneurship and Enterprise Management
Oles Honchar Dnipro National University

Prymak Nazariy

CEO
LLC "TDM"

НОВИЙ ІМПУЛЬС РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР ЯК НЕЗМІННЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

NEW IMPULSE OF DEVELOPMENT COMPETITIVENESS OF BUSINESS STRUCTURE AS UNCHANGING LEADERSHIP IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

У статті досліджено вплив бізнесу України на рівень привабливості регіонів, (враховуючи прифронтові території), що впливає на конкурентоспроможність як на регіональному так і на загальнодержавному рівнях. Проаналізовано бізнес середовище, яке змінюється швидко, маючи можливість стрімко аналізувати інформацію та приймати якісні управлінські рішення, що допомагають вирішувати складні проблеми та досягають стратегічних цілей. Одним із перспективних інструментів розвитку конкурентоспроможності політики держави, інфраструктури є залучення українських і європейських підприємців до вирішення економіко – креативних проблем як нового імпульсу лідерства бізнес-структур. Партнерство бізнесу і держави проявляється на рівні конкретних підприємств у регіональному вимірі. Динамічний характер конкурентоспроможності – це її постійна зміна, що слугує поштовхом для підприємств (удосконалення, відновлення), виступає одним із основних мотиваційних складових, які відображається у будь-яких рішеннях, як в стратегічних, так і в оперативних. Сформовано аналітичні компетентності: галузеві знання; ефективна комунікація із замовниками; робота із процесами та даними; уміння вчитись; написання бізнес-кейсів. Визначені компетентності лідерства у статті дали змогу виокремити складові елементи конкурентоспроможності бізнес-структур, які формують її структуру.

Ключові слова: конкурентоспроможність, лідерство, бізнес-структури, держава, розвиток.

The article examines the influence of Ukrainian business on the level of attractiveness of regions (including front-line territories), which affects competitiveness both at the regional and national levels. It is management that combines all solutions to ensure and enhance the effect of using competitive advantages through adaptation to changes in the external environment. The influence of Ukrainian business on the level of attractiveness of the regions (including the front-line territories) is studied, which affects competitiveness both at the regional and national levels. The business environment is analyzed, which is changing rapidly, with the ability to quickly analyze information and make high-quality management decisions that help solve complex problems and achieve strategic goals. One of the promising tools for developing the competitiveness of state policy and infrastructure is the involvement of domestic and European entrepreneurs in solving economic and creative problems as a new impetus for business structures. The partnership between business and the state is manifested at the level of specific enterprises in the regional dimension. The dynamic nature of competitiveness is its constant change, which serves as an impetus for enterprises (improvement, recovery), acts as one of the main motivational components, which is reflected in

any decisions, both strategic and operational. The study of the new momentum of the competitiveness of business structures in the conditions of martial law makes it possible to consider them as a comprehensive characteristic of potential opportunities for ensuring competitive advantages in the future. Competitiveness means that the company's resources are used efficiently, and it becomes more productive than its main competitors. Therefore, the ability of business associations to attract new participants, develop constructive cooperation with authorities and participate in the formation of policies that will lead to the growth of the SME sector. in combination with increased institutional efficiency, which will contribute to the financial stability of business structures and the acceleration of the mobilization of entrepreneurs, thereby strengthening the "common voice" of business. In the future, it is necessary to determine methods of creative assessment of the impact on the competitiveness of business structures, as an indispensable leadership of the industry and the economy in general.

Keywords: competitiveness, leadership, business structures, the state.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану протягом 2022р. та 1-го кварталу 2023 року українська економічна система доказала свою інституційну спроможність. Бізнес – структури, які є складовими вітчизняної економіки, на сучасному етапі впливають на сфери суспільного життя, характеризуються швидким розвитком глобалізації, формуванням креативної економіки та безпекою економічного розвитку. Турбулентне ринкове середовище визначає нові механізми конкурентних переваг для бізнесу, а також стає невід'ємною частиною економічної діяльності. Кожен бізнес, що конкурує на ринку потребує управлінських рішень щодо управління бізнес-структур, тому швидко реагує на різні види змін. Нові структури суб'єктів господарювання та стратегії їх розвитку разом із інноваційними підходами сприяють управлінню бізнесу, щодо потреб та вимог ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженнями у сфері розвитку конкурентоспроможності та конкурентних переваг бізнес-лідерства займалися такі вчені: П. Друкер, Р.-Л. Дафт [4], Загорський В.С., Іванишин В.В., Гринько Т.В. [3], Зось-Кіор М.В., Васильчак С.В. [1], Петриняк А.Я., Штулер І.Ю. [9]. Проте, обґрунтування адаптивних інструментів посилення конкурентних переваг суб'єктів господарювання в умовах динамічного та мінливого ринкового середовища та виклики в умовах воєнного стану, враховуючи кардинальні зміни економічного середовища потребують додаткових досліджень даної галузі.

Формулювання завдання дослідження. Метою дослідження є вивчення можливостей малого і середнього підприємництва, враховуючи його лідерські позиції у після воєнній розбудові бізнес-структур в Україні, де малий та середній бізнес є важливим складником успішності ринкової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підприємства – це важлива ринкова категорія, що формується під впливом низки чинників. У тому числі ми можемо виділити конкурентоспроможність продукції, робіт, послуг, конкурентоспроможність кадрів, конкурентоспроможність технологій, фінансова конкурентоспроможність [4]. Статус конкурентоспроможності як економіко-управлінського об'єкта підтверджується й тим, що вона охоплює показники, які відображають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Незважаючи на особливу економічну стійкість, українська економіка долає значні виклики. Окупація величезної території, евакуація громадян, втрата окремих бізнес-структур, розрив економічних зв'язків і торгова блокада з боку Росії та Білорусі призвели до 29% падіння ВВП України за перший

рік війни. Сучасне суспільство вимагає відповідної підготовки керівників, які ефективно здійснювали управління бізнес-структурами, організовували діяльність персоналу та реагували на ефективну систему управління при виявленні негативних тенденцій. Лідерство в умовах постійних змін – це не особливі навички для спеціальних ситуацій, а ключова компетенція будь-якого управлінця, де забезпечення лідируючої позиції бізнес-структури на ринку, важливе стратегічне завдання: випередження конкурентів у розробці і освоєнні нових товарів, нових технологій. Через цю призму притаманні цілі, розподіляються відповідальність, повноваження і ресурси, оцінюється результативність та надається зворотний зв'язок.

Українське бізнес-середовище зазнало значних змін 2022–2023 року, що вплинуло на успіх країни, а також здатність залишатись конкурентоспроможним і призвело до нових викликів створивши ризики такі як порушення ланцюгів постачань, потреба у терміновій заміні постачальників та економічний тиск. Тому, конкурентоспроможність – здатність підприємств до кардинальних змін у напрямі вищого рівня соціальної та економічної ефективності. Якщо розглядати наслідки впливу змін, які відбуваються у регуляторному кліматі країни, то саме вони забезпечують суспільство робочими місцями. Підприємства даного сектору не мають необхідних управлінських навичок, особливо у сфері фінансового менеджменту та планування бізнес-стратегії, котрі вирішують економічні, соціальні та науково-технічні проблеми бізнес-середовища та мають важливе значення для зовнішнього середовища. Враховуючи, не повне використання ресурсів та не сприятливий інвестиційний клімат країни незадовільним є стан бізнес-середовища, що впливає на діяльність підприємств. Колоборація малих, середніх та великих підприємств створює успішні об'єми продаж в креативному секторі через об'єднання людських, фінансових ресурсів, а також утворення нових ідей та втілення креативних рішень, які вигідні усім суб'єктам підприємництва. Алгоритм формування конкурентоспроможної стратегії, де враховують аналіз конкурентного ринку та виділення зон внутрішнього та зовнішнього середовища підтверджує важливість споживацьких ринків. В процесі подібнення галузей та сегментації ринку не великі підприємства забезпечують рухливість виробництва, і саме малим підприємствам належить провідна роль в задоволенні потреб таких споживачів. Саме малі підприємства активно проводять розробки в нових напрямках розвитку та спеціалізуються на випуску товарів високого споживання. Бізнес спільнота недостатньо задіяна у процесах розробки та прийняття управлінських рішень в

регіонах, тому великою залишається проблема – непередбачуваності сфер виробництва, де найперспективнішими напрямками є (рис. 1.):

1) продовження дерегуляції та цифровізації діяльності бізнесу та комунікацій між основними лідерами ринку;

2) просувати імідж бізнес-структур за кордоном через брендинг «унікальність українського»;

3) високий рівень вимог до матеріально – технічної бази та кадрового забезпечення, задля ринкових потреб у навичках;

4) покращення доступу до кредитних ресурсів, здешевлення кредитів;

5) прискорення руху товару через митницю;

6) підвищення ефективності роботи АМКУ (анти-монопольного комітету);

7) громадське харчування – напрям, що відкриває великі можливості перед малими підприємствами регі-

ону, оскільки регіон, будучи зоною масового відпочинку і туризму, привертає велику кількість відпочиваючих, що припускає розвиток широкої мережі пунктів громадського харчування.

У сучасних умовах досягнення успіху має універсальний характер, впливаючи на усі сфери управління бізнесом, що показано на рисунку 1.

8) оптова і роздрібна торгівля є необхідною умовою формування інфраструктури ринку в областях, в даний час цей напрям діяльності малих підприємств розширюється.

Мале та середнє підприємництво виникає як складова економічної ефективності та бізнес-культури, з актуальними проблемами підготовки фахівців з підприємництва. Індекс економічної політики у сфері малого і середнього підприємництва містить рекомендації за п'ятьма напрямками, які є основою економіки (рис. 2).

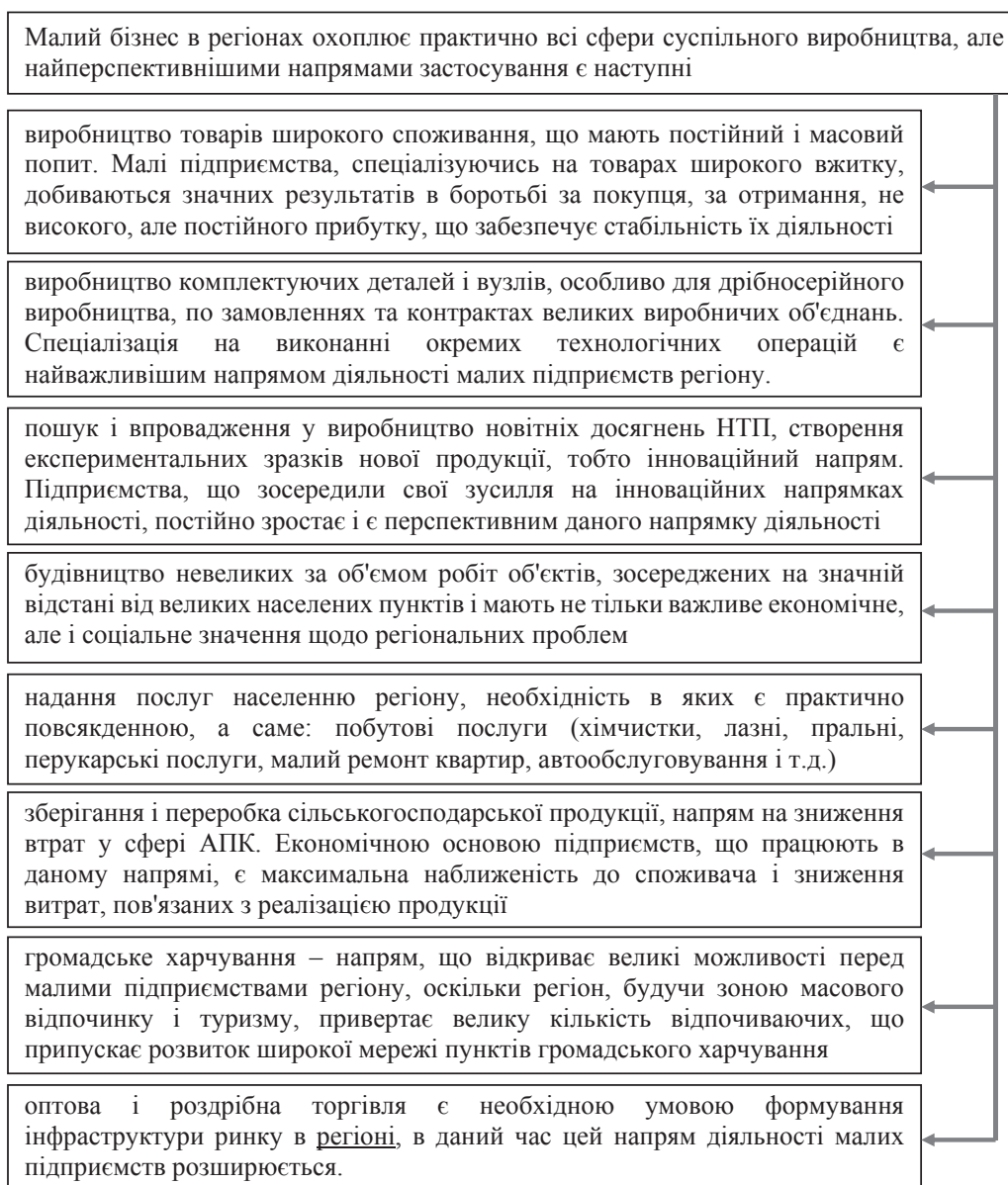


Рис. 1. Охоплення малим бізнесом сфер суспільного виробництва

Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень [7]

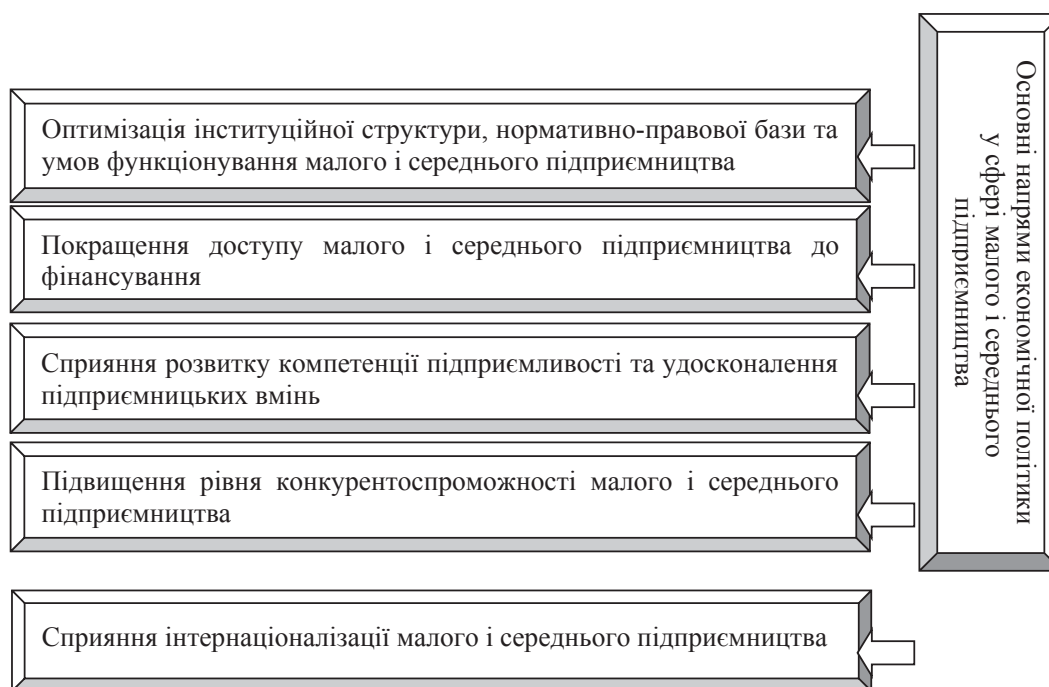


Рис. 2. Основні напрями економічної політики у сфері малого і середнього підприємництва

Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень [7]

Бізнес щодня здійснює свою діяльність в умовах невизначеності, де утримати лідерства у бізнес-структурах важко і неприємно змінювати наявну їх стратегію. Успіх породжує самозаспокоєність, що є ключовим фактором економічних інтересів. Цитуючи автора Візник Ю.Я бачимо, що:

- 1) реорганізація інституційної структури, недостатній рівень правової обізнаності бізнес-структур;
- 2) обмежена доступність до фінансових ресурсів;
- 3) низька ділова культура з незадовільним забезпеченням комунікаційної сфери;
- 4) підвищення рівня конкурентоспроможності малого і середнього підприємництва;
- 5) недостатній рівень прозорості та послідовності державної політики [6].

Оскільки більшість бізнес – підприємств є мобільними та невеликими, створення належного бізнес-середовища для їх діяльності відіграє важливу функцію. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю бізнес-структур в ринковій економіці сприяє розробці стратегій, зокрема, включаючи підприємницьку діяльність, з певними принципами конкурентоспроможності, а для інвесторів бізнес-модель збільшує рівень вкладання інвестиційних коштів. Конкуренція у бізнес середовищі сприяє удосконаленню асортименту товару, оскільки підприємство функціонує більш ефективно, що посилює співпрацю з суміжними секторами, пошук нових компетенцій та формування інноваційного продукту. Інвестування є важливим фактором соціального розвитку, адже у зв'язку із воєнним станом в Україні трудовий потенціал виїжджає, а інвестиції забезпечать в основному ресурсі приплив людського капіталу, з врахуванням таких вимог як підтримка донорів, яка

стимулює бізнес-структури для повноцінного розвитку підприємництва в країні, що дають можливість реалізувати спрощення ведення бізнесу.

Головним трендом у середовищі будь-якого підприємства є пошук креативних рішень для оптимізації працездатності трудового колективу. Характерно, що серед активності внутрішніх резервів персоналу, дієвим є розкриття та розвиток природної креативності, яка закладена в організмі. Тому виникає необхідність пошуку креативного персоналу, оскільки для успішного розвитку бізнес-структур потрібно середовище креативних управлінців, і ресурси для його існування – природні, фінансові та інтелектуальні, що можуть конкурувати на ринку праці. Військові дії призвели до зниження використання виробничих потужностей бізнес-структур в Україні, без врахування ТОТ (Тимчасово окупованих територій). Після вторгнення в лютому 2022 року рівень використання виробничих потужностей серед ММСП знизився з 72,4%, до 45,7 % (Таблиця 1).

Таблиця 1

Рівень використання потужностей бізнес-структур 2022–2024 рр

Рік використання потужностей	Відсоток використання потужностей бізнес-структурами
До повномасштабного вторгнення	72,4%
2022 рік	45,7%
2023 рік	53,4%
2024 рік	56,0%

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Як видно з таблиці 1. 2022–2024 рр. бізнес-структури досягли успіхів у поступовому відновленні завантаження своїх потужностей. Але, специфіка роботи малого та середнього бізнесу потребує окремого регулювання, при цьому підвищення конкурентоспроможності не може бути базовим, оскільки ситуація постійно змінюється. У зв'язку з цим, виклики майбутнього та їх пропозиції напрацьовуються бізнес-спільнотами щодо «Стратегії відновлення малого та середнього бізнесу на 2024–2027 рр.», до роботи над якими залучають представників бізнес-асоціацій. Основною метою Стратегії визначено розв'язання нагальних проблем малого та середнього бізнесу в Україні, оскільки малі та середні підприємства (МСП) відіграють важливу роль в економіці України, коли під час війни є відсутність доступу до фінансування, а також брак кадрів.

Висновки. В умовах сьогодення, коли економіка розвивається швидко у Західній та Центральній частині України, а конкуренція на ринку стає більш жорсткою, ефективне управління економікою бізнес-структур стає важливим елементом відновлення. Підтримка малого і середнього підприємництва бізнес-структур шляхом надання фінансової, правової та технічної допомоги, а також створення сприятливих умов для перспективних ініціатив є ключовим фактором, де малий та середній бізнес може стати лідером за умови створення ресурсного забезпечення інновацій та поширення нових екологічно чистих продуктів та послуг, побудувавши при цьому напрямок подальшого руху бізнесу, економіки. Уряд України послідовно запроваджує ініціативи щодо підтримки бізнес-структур, оскільки бізнес є основою надходжень в державних бюджет.

Список використаних джерел:

1. Васильчак С.В., Гнатенко І.А., Жовніренко О.В., Рубежанська В.О. Моделювання інноваційної системи управління національною економікою: формування фінансового та людського капіталу. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2021. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.1>
2. Візник Ю.Я. Діагностика бізнес-середовища підприємства і роль неурядових організацій щодо запобігання та протидії корупції у сфері оподаткування. *Економіка підприємництва*. 2016. № 1. С. 235–240.
3. Гринько Т.В. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр./за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023. 350 с.
4. Дафт Л. Уроки лідерства. Київ, 2016. 480 с.
5. Дорійчук Д. Прямі збитки України, завдані ворогом, наближаються до 100 мільярдів доларів. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/19/687210/>
6. Кахович О.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 76–88. 2.
7. Петриняк У.Я. Формування системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структур на основі креативності ключових компетенцій: дис...докт. екон. наук: 08.00.04. Дніпро. 2024. 451 с.
8. Шмигаль Д. Уряд сформував пакет рішень, які мають підтримати український бізнес під час війни URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-uryad-sformuvav-paket-rishen-yaki-mayut-pidtrimati-ukrayinskij-biznes-pid-chas-vijni>
9. Штулер І.Ю., Блакита Г.В., Богма О.С., Болдуєва О.В., Лук'янов В.С. Моделювання економічної безпеки підприємств в умовах кризи. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 4. С. 116–122.
10. Andriushchenko K., Liezina A., Vasylychak S., Manylich M., Shterna T., Petrynyak U. Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. *TEM Journal*. 2022. Vol. 11. Is. 1. P. 339–347. URL: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf

References:

1. Vasylychak S. V., Hnatenko I. A., Zhovnirenko O. V., Rubezhanska V. O. (2021) Modeliuvannia innovatsiinoi systemy upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoiu: formuvannia finansovoho ta liudskoho kapitalu [Modeling of the innovative management system of the national economy: formation of financial and human capital]. *Efficient economy*. Dnipro. No. 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.1>
2. Viznyak Yu. Ya. (2016) Diahnostyka biznes-seredovyscha pidpriemstva i rol neuriadovykh orhanizatsiy shchodo zapobihannia ta protydii koruptsii u sferi opodatkuвання [Diagnostics of the enterprise's business environment and the role of non-governmental organizations in preventing and countering corruption in the field of taxation]. *Economics of entrepreneurship*. no. 1. pp. 235–240.
3. Grynko T. V. (2023) Pidpriemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii [Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations] monogr./general ed. Dr. Econ. Science, Prof. T. Grynko. Dnipro: Bila K.O. Publisher, 350 p.
4. Daft L. (2016) Uroky liderstva [Leadership lessons]. Kyiv, 480 p.
5. Doriychuk D. (2022) Priami zbytky Ukrainy, zavdani vorohom, nablyzhaiutsia do 100 miliardiv dolariv [Direct damage to Ukraine caused by the enemy is approaching 100 billion dollars]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/19/687210/>
6. Kakhovych O. O. (2019) Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na svitovomu rynku [Management of the international competitiveness of the enterprise on the world market]. *Economic space*. no. 141. pp. 76–88.
7. Petrynyak U. Ya. (2024) Formuvannia systemy upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznes-struktur na osnovi kreatyvnosti kliuchovykh kompetentsii [Formation of a management system for the competitiveness of business structures based on the creativity of key competencies] diss... doc. economy Sciences: 08.00.04. Dnipro, 451 p.
8. Shmyhal D. (2022) Uriad sformuvav paket rishen, yaki maiut pidtrymaty ukraïnskyi biznes pid chas viiny [The government has formed a package of solutions to support Ukrainian business during the war]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-uryad-sformuvav-paket-rishen-yaki-mayut-pidtrimati-ukrayinskij-biznes-pid-chas-vijni>
9. Stuler I. Yu., Blakitya G. V., Bohma O. S., Boldueva O. V., Lukyanov V. S. (2021) Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v umovakh kryzy [Modeling the economic security of enterprises in crisis conditions]. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 4. pp. 116–122.
10. Andriushchenko K., Liezina A., Vasylychak S., Manylich M., Shterna T., Petrynyak U. (2022). Management of the Development of the Innovative Potential of the Region. *TEM Journal*. vol. 11. is. 1. pp. 339–347. Available at: https://www.temjournal.com/content/111/TEMJournalFebruary2022_339_347.pdf