

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.4.19>

УДК 338.49.009

У. Я. Петриняк,

к. е. н., доцент, докторант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет ім. О. Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3295-4792>

М. І. Балабан,

*аспірант кафедри економіки, Класичний приватний університет,
м. Запоріжжя, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4295-9653>

**ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС
СТРУКТУР В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

U. Petrynyak,

PhD in Economics, Associate Professor,

*Doctoral student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise
Management, Oles Honchar Dnipro National University*

M. Balaban,

*Postgraduate student of the Department of Economics,
Classical private university, Zaporozhye, Ukraine*

**IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE
FORMATION OF A SYSTEM FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS
OF BUSINESS STRUCTURES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

Трансформація економіки та бізнес-структур в умовах воєнного стану вимагають нових підходів щодо формування системи управління з врахуванням міжнародного досвіду. Докорінно змінюється логіка підприємств у зв'язку з адаптацією господарюючих суб'єктів, а також методів усвідомлення у частині визначення вихідної ситуації та вхідних факторів; Формування конкурентної ринкової економіки та її структурна перебудова є серйозним випробуванням спроможності підприємств адаптуватися до змін навколишнього середовища. Важливим стає забезпечення стійкості розвитку, підвищення конкурентоспроможності та керованості суб'єктів виробничої сфери. Проблема імплементації міжнародного досвіду формування системи управління конкурентоспроможності бізнес структур в умовах воєнного стану постає надзвичайно гостро, оскільки в усіх сферах суспільного життя використовується досвід країн Європи не враховуючи особливості нашої країни.

The transformation of the economy and business structures in the conditions of martial law require new approaches to the formation of the management system, taking into account international experience. The logic of enterprises is fundamentally changing in connection with the adaptation of business entities, as well as methods of awareness in terms of determining the initial situation and input factors. The formation of a competitive market economy and its structural restructuring is a serious test of the ability of enterprises to adapt to environmental changes. It becomes important to ensure the sustainability of development, increase the competitiveness and manageability of the subjects of the production sphere.

The world's leading countries are taking effective steps to minimize risks in important areas of social life. The effectiveness of the implementation of certain measures is explained by the fact that before deciding something, you need to know what the government's policy should be aimed at first. In order to implement the international experience of managing the economy of the state in Ukraine, it is necessary to identify the main threats and propose ways to solve them, taking into account the experience of the leading countries of the world. The main threats that have a negative impact on the economy of Ukraine include: insufficient effectiveness

of the branches of government: contradictions in the current legislation and legal unsettlement of a wide range of economic development issues, in particular, the market transformation of the economy, the establishment of an effective competitive environment, the imbalance of personnel potential, the inseparability of business and government relations due to the dominance of the latter.

- cheap labor force;*
- "tinization" of the economy;*
- low level of capitalization of banks;*
- corruption;*
- energy intensity of production;*
- outdated equipment;*
- the outflow of "minds";*

That is, Ukraine should not copy the entire public administration system of the world's leading countries, but it is necessary to take into account certain, separate elements in the construction of its own concept and the creation of its effective model, which will be aimed at achieving the efficiency of the economy.

Ключові слова: міжнародний досвід, публічне управління, бізнес-структури, ЗСУ, воєнний стан, відновлення підприємств.

Keywords: international experience, public administration, business structures, Armed Forces, martial law, restoration of enterprises.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Класифікація міжнародних бізнес-структур різноманітна та залежить від критеріїв та необхідності організаційно-правових аспектів діяльності. В контексті імплементації міжнародного досвіду необхідно акцентувати увагу на тому, що після відновлення Україною незалежності, Міністерства України активно долучаються до процесу набуття членства у різних за характером міжнародних організаціях, що було необхідним кроком для інтеграції у міжнародну систему для досвіду формування системи управління конкурентоспроможністю бізнес структур. Україна має членство у

міжурядових, неурядових та у ряді інших міжнародних підприємств, що контролюють управління конкурентоспроможністю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження та аналіз даної проблеми висвітлювалися в роботах як українських так і європейських фахівців. Серед них можна виділити: Васильчак С.В. та ін. [2], С.Лазуренко, Т.Гринько., В.Загорський, які досліджували формування системи управління конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах воєнного стану.

Формулювання цілей статті є забезпечення комплексного розвитку, удосконалення та спрощення порядку здійснення міжнародного досвіду, з врахуванням обміну досвіду між бізнес-структурами за рахунок конгресів, а також забезпечення членів підприємств інформацією з покращення формування системи управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-структури націлені на досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку, неодмінно має характеризуватися організацією диверсифікованого виробництва, розвитком його маркетингової, соціальної та етичної сфер, а також наявністю повного спектру ланцюга формування доданої вартості в економічній сфері. В умовах глобальної конкуренції розвинена виробнича інфраструктура бізнес-структур є не тільки фактором підвищення спроможності країн до економічного зростання як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах, а й перетворюється на конкурентну перевагу України на ринку в умовах воєнного стану. Керівник відомої в Україні наукової школи з управління персоналом та економіки праці Колот висловив ідею про те, що бізнес-організації мають активніше втілювати в управлінські процеси принципи соціальної відповідальності, які за своєю суттю у найзагальнішому, «приземленому» тлумаченні розуміються як система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг і стратегічної стійкості бізнес-організації [6].

Представники іншого континенту, зокрема, Європейське співтовариство висловлює думку про цінність корпоративної соціальної відповідальності тезисом Європейської Комісії, який трактує її наступним чином: «КСВ – це концепція, згідно з якою компанії на добровільній основі інтегрують соціальні та екологічні проблеми в своїй діяльності і у взаємодії із зацікавленими сторонами» [5].

Однак з підвищенням динамізму європейської економіки та розширення міжнародних звязків перед урядом, науковцями та бізнесом постає питання недосконалості інфраструктури, вкладення інвестицій та модернізації пострадянських підприємств, що актуалізується у звязку з адаптацією до стандартів та практик інтеграції. Імплементация міжнародного досвіду формування системи управління конкурентоспроможністю бізнес структур є неможливою без реструктуризації та зміни концептуальних підходів до організації менеджменту на всіх ланках управління. В даний час відбувається формування цифрової економіки, заснованої на розробці та впровадженні сучасних цифрових технологій у діяльність населення та організацій [4].

Сприяння розвитку та формування системи управління на світовому рівні з метою вирішення існуючих викликів, зокрема, з питань мобільності та конкурентоспроможності бізнес-структур, сприяння їх сумісності з іншими бізнес-структури шляхом розробки міжнародних технічних рішень, сприяння всім формам міжнародного співробітництва між країнами-членами, обміну найкращими практиками, розвитку нового бізнесу та нових сфер діяльності, підвищення технічної та екологічної ефективності, підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат тощо - один з елементів формування системи управління конкурентоспроможністю бізнес структур. У таблиці 1. показано бізнес-процеси діючого та відновлюючого підприємства з посиланням на міжнародний досвід.

Таблиця 1. Бізнес – процеси діючого та відновлюваного підприємства

Бізнес-процеси існуючих підприємств	Бізнес-процеси відновлюваних підприємств на деокупованих територій
Виробництво	Цінність як глибоке розуміння сервісу в умовах як online так і offline
Фінанси бізнес-структур	Надходження фінансової допомоги на умовах кредиту, враховуючи державну підтримку
Збутова політика підприємств	Маркетинг та продажі online так і offline
Маркетинг та продажі	Технологічний розвиток (інноваційна діяльність) і креативний дизайн
Сервіс	Інфраструктура бізнес-структури
Управління персоналом	Управління персоналом
Інфраструктура підприємства	Вхідна логістика
Інноваційна діяльність	Необхідні ресурси для нововведень
Методи забезпечення технології виробничих процесів	Виробничі процеси, які проходять на виробництві

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Як видно з таблиці 1. управління конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах сьогодення дозволить сформуванню як ефективну систему бізнес-процесів підприємства, так і сформуванню рейтинговий перелік активів, які потребують першочергового відновлення. В свою чергу, перехід до діджиталізації дозволяє знизити розмір витрат на підприємствах, а саме: оренда приміщення, яке відходить у минуле, оптимізація витрат на рекламу, сервісне обслуговування, скорочення витрат на оплату праці. Основним джерелом інформації є офіційні електронні ресурси.

Мінливість мікро та макро середовища вимагає від бізнес-структур відповідності європейським тенденціям та стандартам, забезпечення конкурентних переваг, що дозволить стабільно підтримувати діяльність бізнесу. Для підвищення конкурентоспроможності підприємств акценти бізнесу зосереджуються на клієнтах (кастомізація сервісу), визначають взаємодію і

канали на шляху до покупця (омніканальна логістика), можливість гнучкого ціноутворення і, як необхідність, автоматизація та спрощення бізнес-процесів.

Європейська Комісія визначає Єдиний цифровий ринок, як економічну зону, яка характеризується забезпеченням вільного пересування людей, послуг і капіталу; можливістю для приватних осіб і бізнес-структур, отримуючи доступ до онлайн-діяльності незалежно від їх національності або місця проживання; чесними умови конкуренції та високим рівнем захисту персональних даних і даних споживачів. З метою адаптації до вимог часу протягом 2022-2024 років поглиблення у цифровий ринок зробить деякі професії застарілими, змінюючи характер роботи на автоматизований. Заміна персоналу автоматизованим обладнанням створить необхідність колаборації людей та робототехніки з метою підвищення ефективності праці, що призведе до необхідності пошуку нових підходів у менеджменті.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Важливість впровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю бізнес структур в умовах воєнного стану зумовлена тим, що сучасні умови підприємницької діяльності стикаються з великою кількістю чинників різного роду впливу, в тому числі і тих, які є дотичними до маркетингового середовища. З огляду на це, ефективна управлінська діяльність повинна бути гнучкою та швидко адаптуватись до будь-яких змін, де ключевим місцем є система імплементація системи управління бізнес-структур, яка не лише визначає якісний та кількісний склад персоналу, але формує сприятливе робоче середовище всередині підприємства. [1]

Література

1. Васильчак С.В., Петриняк У.Я., Дубина М.І, Дацюк-Томчук М. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС: монографія /заг.ред.: д-ра екон.н., проф. С.В. Васильчак. Кривий Ріг: ДУЕТ, 2024р. 232 С.105-149.

2. Гринько Т.В. Савченко К. С. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. *Наукові записки Національного*

університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Остро: Вид-во НаУОА, грудень 2017. No 7(35). С. 23-27.

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 р. 350 с.

4. Загорський В.С. Прогнозування та управління соціально - економічними процесами в регіоні. *Монографія / кол. авт.; за наук. ред. чл.-кор. НАН України, д. е. н., проф. В. С. Загорського.* Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. С. 127-132.

5. The New Digital Economy. How it will transform business.URL: <https://web.archive.org/web/20160909204202/http://myclouddoor.com/www/wp-content/uploads/Whitepapers/The-New-Digital-Economy.pdf> (дата звернення: 29.03.2023).

6. European Commission. Sustainable and responsible business. Corporate social responsibility (CSR). 2010. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-socialresponsibility/index_en.htm

7. Kolot A. M. Corporate social responsibility and the public perception of the problem. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka.* 2013. No 2(6). P. 6-16.

8. Svitlana Vasylichak, Uliana Petrynyak, Liliia Loiak, Raisa Zagnybida, Olena Khomiv, Iryna Hnatenko (2022). State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: Aspects of management. *Journal of Hygienic Engineering and Design.* 2022, Vol. 40, pp. 304-311. URL: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-27>

9. Moiseienko I., Dronyuk I., Vasylichak S., Kravchenko M., Petrynyak U. (2022). Information Technologies Implementation for Creative Entrepreneurship and Innovations Development in Ukraine. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies.* 2022, Vol 135, pp. 624-633. DOI:10.1007/978-3-031-04809-8_57/

References

1. Vasylichak, S.V. Petryniak, U.Ya. Dubyna, M.I. and Datsiuk-Tomchuk, M. (2024), Konkurentospromozhnist' natsional'noi ekonomiky v umovakh intehratsii do YeS [Competitiveness of the national economy in conditions of integration into the EU], DUET, Kryvyj, Ukraine, pp. 105-149.

2. Hryn'ko, T.V. and Savchenko, K.S. (2017), “Scientific and methodical approaches to the assessment of the personnel potential of a medical institution”, *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiia». Seriiia «Ekonomika»*, vol. 7 (35), pp. 23-27.

3. Hryn'ko, T.V. (2023), *Pidpriumnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii [Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations]*, Vydavets' Bila K.O., Dnipro, Ukraine.

4. Zahors'kyj, V.S. (2016), *Prohnozuvannia ta upravlinnia sotsial'no - ekonomichnymy protsesamy v rehioni [Forecasting and management of socio-economic processes in the region]*, LRIDU NADU, L'viv, Ukraine, pp. 127-132.

5. Oxford Economics (2015), “The New Digital Economy. How it will transform business”, available at: <https://web.archive.org/web/20160909204202/http://myclouddoor.com/www/wp-content/uploads/Whitepapers/The-New-Digital-Economy.pdf> (Accessed 29.03.2023).

6. European Commission (2010), “Sustainable and responsible business. Corporate social responsibility (CSR)”, available at: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-socialresponsibility/index_en.htm (Accessed 05 April 2024).

7. Kolot, A.M. (2013), “Corporate social responsibility and the public perception of the problem”, *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, vol. 2 (6), pp. 6-16.

8. Vasylchak, S. Petrynyak, U. Loiak, L. Zagnybida, R. Khomiv, O. and Hnatenko, I. (2022), “State regulation of employment in the labor market of territorial communities in the conditions of innovative development of entrepreneurship: Aspects of management”, *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 40, pp. 304-311, available at: <https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-27> (Accessed 05 April 2024).

9. Moiseienko, I. Dronyuk, I. Vasylchak, S. Kravchenko, M. and Petrynyak, U. (2022), “Information Technologies Implementation for Creative Entrepreneurship and Innovations Development in Ukraine”, *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol. 135, pp. 624-633. DOI:10.1007/978-3-031-04809-8_57/

Стаття надійшла до редакції 15.04.2024 р.