

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В умовах глобалізації модернізуються функції держави, змінюється економічна, політична та фінансова політика, відбувається перехід до не прямих методів регулювання. Під впливом глобалізаційних процесів з'являються нові повноваження, що суттєво збільшують відповідальність за прийняття державно-управлінських рішень. Управління, як ключова функція держави, спрямовується на задоволення потреб цільових аудиторій шляхом формування довготривалих конкурентних переваг і визначення пріоритетних напрямів розвитку. Довготривалі відносини бізнес-структур сприяють підвищенню та трансформації іміджу країни, регіону чи міста, забезпечуючи лояльність усіх суб'єктів, об'єктів і контактних аудиторій найбільш комплексним та ефективним механізмом менеджменту у внутрішньому та зовнішньому соціально-економічному просторі. Здатність протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку бізнес-структур визначається щодо об'єктивного розвитку продуктивних сил у відповідних умовах, а через попит, пропозицію та ціни конкуренція виступає як складова комерційного механізму. Глобалізація – самоорганізуючий, об'єктивний процес, який рано чи пізно охоплює всі країни. В результаті глобалізації склався світовий ринок результатів та факторів виробництва, а саме товарів у формі матеріального продукту та послуг, капіталів, робочої сили та знань [17].

На сьогоднішній день розвиток української економіки для успішного функціонування мікро- та макропідприємства та оцінки його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей [2].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є найбільш запитаною процедурою при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на виході на

зовнішні ринки. Але і в межах внутрішнього ринку підприємства зазнають впливу іноземних конкурентів, що обумовлений посиленням процесу глобалізації. У зв'язку з цим вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності підвищуються [2]. Особливо це стосується підприємницької діяльності, де несприятливі умови для ведення бізнесу знижують економічну активність у країні, що призводить до втрати вагомих конкурентних переваг та послаблення позицій на глобальному ринку, що в свою чергу, підвищує цінність людського потенціалу. Усі ці фактори важливі для конкурентоспроможності та залежать одні від одних. За такої ситуації менеджмент як суб'єкт господарювання потребує докорінних змін. Діяльність усіх установ, приватних підприємств, самозайнятих осіб має об'єднатися заради успішного та переможного ведення бойових дій основною діяльністю яких спрямована на забезпечення завдань оборони держави.

Серед світових та українських вчених вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності зробили М. Портер, І. Ансофф, І. Максимова, І. Должанський, Ю. Іванов, І. Герчикова, А. Мазаракі, О. Драган, Т. Загорна, Н. Тарнавська та ін. Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [8]. Продовжуючи думку М. Портера, можна сказати, що конкурентоспроможність – це економічна категорія, яка розглядається на рівні товару, галузі, країни і обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни на внутрішньому та зовнішньому ринках з врахуванням формування пропозицій щодо подальшого управління процесом розвитку.

Деякі вчені доводять, що конкурентоспроможність бізнес-структур є відкритою системою, і взаємопов'язані з мікро та макро середовищем у системі управління ринкової економіки. Відповідно, управлінська система містить складові елементи, що забезпечують процес системи менеджменту підприємств,

до складу якої входять такі фактори, що забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Розвиток управління бізнес-структур та реального сектору економіки можна охарактеризувати як системний процес якісних змін щодо створення ефективної системи управління та інноваційного підходу щодо розвитку та відновлення сучасного регіону. Поняття «конкурентоспроможність підприємств» визначають як перевагу даного підприємства по відношенню до аналогічного, що дозволяє отримувати дохід та забезпечувати виживання на ринку при будь-яких змінах зовнішнього чи внутрішнього середовища. Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на які впливає стан підприємств визначених галузей даного регіону [18] й, у свою чергу, конкурентоспроможність галузі даного регіону – це агрегована конкурентоспроможність її підприємств, таким чином, відправною точкою дослідження є визначення конкурентоспроможності саме на рівні підприємства. За дослідженнями консалтингової компанії Advanter Group станом на 13 квітня 2022 р. Бізнес-середовище України характеризувалося такими даними: 21,6% підприємств повністю зупинили роботу; 34,3% – майже призупинили свою діяльність; 19,1% – працюють частково; 10,6% – зменшили обсяги робіт. На тлі таких тенденцій слід відмітити, що лише 5,9% підприємств практично не змінили результати діяльності; у 4,7% підприємств відбулося зростання обсягів робіт; у 3,8% підприємств обсяги робіт зросли суттєво. Отже, проблеми перебудови менеджменту підприємств потребують значної уваги та пошуку нових бізнес-моделей, адаптованих до кардинально нових вимог воєнного часу. Більшого того, складною є економічна ситуація політичних партнерів України, що несуть колосальні витрати на її військову та економічну підтримку, перебудову економічної системи в умовах глобальних викликів [19]. У зв'язку з цим, одним із основних завдань бізнес-структур є своєчасне виявлення потенційних загроз для них, дія яких може негативно відобразитися на прибутку, собівартості та інших управлінсько-економічних

показниках підприємств, як наслідок, – на місцевому бюджеті. Відповідно, реформа місцевого самоврядування, що проходить в Україні, економічні та соціальні перетворення, становлення нових форм реалізації соціальної політики в контексті розвитку та відновлення територій вносять корективи до механізму формування системи управління. У контексті децентралізації пріоритетним завданням економічного розвитку країни є впровадження інновацій для удосконалення вже існуючих бізнес-структур, де управління виступає як універсалія, що має ознаки, які зумовлюють системність та вирізняють з-поміж подібних просторових утворень у ринковому середовищі. Наявність бізнес-стратегії у будь-якому виді діяльності підприємства допомагає відповідати ринковим умовам, які перманентно змінюються, відстежують свою успішність, а також слідкують поставленим цілям. Також стратегія передбачає гнучкість для того, щоб успішно адаптуватися до ринку, який постійно змінюється [9]. У таких умовах класична парадигма менеджменту підприємств спрямована на прогнозування та планування конкурентоспроможності в умовах глобалізації, удосконалюючи управлінські дії.

Метою роботи є розкриття впливу на конкурентоспроможність існуючих бізнес-структур, які функціонують в динамічному конкурентному глобальному середовищі щодо системи ефективного менеджменту із засвоєнням особливостей, технологій та інструментарію ефективних ділових комунікацій на основі забезпечення балансу в управлінському механізмі. В свою чергу, менеджмент підприємств повинен бути гнучким, реагуючи на досягнення домінуючої позиції лідера галузі при аналізі діяльності економічних факторів підприємства.

В умовах глобального середовища бізнес-системи постійно повинні адаптуватися до змін будь-якого рівня управління, що дозволяє мінімізувати втрати від невизначених чинників, таких як інноваційні заходи в діяльності підприємств, а також процес управління та неформальні аспекти організаційної

діяльності. Враховуючи сучасну систему управління, розвиток та відновлення підприємств в умовах воєнного стану – їх конкурентоспроможність розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Стратегія бізнесу є фундаментальним елементом управління, який визначає конкурентні переваги, шляхи й можливості розвитку підприємства на ринку. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це один з форматів менеджменту підприємства, основною метою якого є побудова, розробка, втілення конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства-суб'єкта ринкової конкуренції [8]. В свою чергу, конкуренція спонукає бізнес-структури до досягнення переваг над конкурентами у певній галузі та регіоні. Найскладнішим аспектом системи управління є встановлення переваг підприємства порівняно з конкурентами та їх оцінка в бізнес-середовищі. Стратегія бізнесу включає правила прийняття рішень, які використовуються для визначення головних правил діяльності [9].

Конкурентні переваги підприємства повинні визначати управлінські показники та раціональні напрямки розвитку його економічного потенціалу, а також забезпечувати як можливість оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства, так і здійснювати постійний контроль за її станом. Розвиток бізнес – структур формується в умовах конкурентної боротьби за ресурси та ринки з метою досягнення глобальних переваг перед конкурентами. Конкуренція як один із принципів ринкових відносин доповнюється такими складовими як інтелектуальний потенціал персоналу, креативність, фінансові та маркетингові ресурси учасників. Тому розробка принципів, основних положень і вибір методів вирішення поставленої мети є важливим етапом побудови даної системи управління. Конкурентоспроможність підприємства формує не індивідуальна перевага, а їх сукупність, а отже, враховуючи низку підходів щодо

визначення їх суті, система управління конкурентоспроможності зводиться до виокремлення їх та вираження через відповідну систему характеристик. У швидкозмінному та несприятливому ринковому середовищі, враховуючи воєнний стан, у функціонуванні сучасних підприємств підвищилась значущість створення конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та реалізації стратегій конкуренції, особливо релокованих підприємств. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що виражено в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність та ін. [5]. Поглиблення економічної глобалізації, сучасна фінансова криза, спричинена військовим вторгненням країни-агресора в Україну, по-новому формує систему управління і регулювання стихійними процесами як в економічній, так і в інших сферах життєдіяльності суспільства з метою її адаптації до сучасних умов.

В умовах зростаючої глобалізації існує конкуренція між прикордонними підприємствами, релокованими підприємствами з прифронтових зон та підприємствами країн, з якими вони межують. В даний час прикордонні підприємства починають все більше задіювати контактні, а не бар'єрні функції, завдяки уніфікації законодавства, економічній інтеграції, збільшення перетоку різних ресурсів, в тому числі високотехнологічних, що безпосередньо сприяє зростанню конкурентоспроможності розвитку країни. Підприємства, що знаходяться на території, які межують з розвинутими країнами Європи, можуть використовувати своє зручне місце розташування для пом'якшення наслідків фінансової кризи України в умовах воєнного стану. Матеріальною передумовою конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу є нові технології, системи гнучкої автоматизації й інформаційні системи, що дають змогу налагоджувати

високопродуктивне міні виробництво й оперативно реагувати на зміну ситуації на ринку.

Вперше конкуренцію як силу, здатну встановлювати та регулювати рівновагу на ринку визначив А. Сміт. У своєму дослідженні Адам Сміт розглядав конкуренцію як боротьбу за найвигідніші умови купівлі і продажу між покупцями та продавцями відповідно. Він зазначав, що конкуренцію серед покупців зумовлює скорочення пропозиції, викликає гонитву за обмеженою пропозицією, яка піднімає ціни; при надлишку пропозиції суперництво виникає між виробниками, які хочуть позбавитись надлишку занижуючи ціну. Діючи через попит, пропозицію та ціни, конкуренція виступає як складова частина господарського механізму [10].

При цьому дедалі більшого значення набувають вчені-науковці і конструктори, що комерціалізують свої бізнес-ідеї та відкриття. Одним із перспективних напрямів створення конкуренто-ринкового середовища є розвиток малого підприємництва, що виходить на ринки у межах мереж, що пов'язують його через систему субконтрактів з великими корпораціями. У зв'язку з цим виникає необхідність розширення менеджменту, а саме принципів та прийомів, що використовуються підприємством для ефективного функціонування на ринку, враховуючи знання законів соціально-економічного розвитку суспільства. Однак при існуючих недоліках міграційного, податкового, митного і кримінального законодавства можуть виникати загрози не тільки регіональній, але і національній конкурентоспроможності, що виражаються у масовому вивезенні (ввезенні) капіталу і стратегічно важливих сировинних ресурсів або товарів, а також у розширенні економічної та демографічної експансії. Оскільки система управління підприємств – це спеціалізована діяльність, що застосовується з метою створення, підтримки чи зміни поведінки суб'єктів, як вже існуючих і діючих, її потенційних споживачів, то основним завданням для формування необхідної стратегії є дослідження. Тому існує необхідність до аналізу ситуацій,

які виникають в економіці та потребують удосконалення управлінських дій, як процесу непередбачуваності та ризикованості.

Особливо гостро відчувається потреба в подальшій розробці проблематики національних економічних інтересів: адже події останнього періоду розвитку України дозволяють стверджувати, що відбуваються суттєві зміни під впливом глобалізаційної трансформації. Світовий досвід показує, що у промислово розвинених країнах на сьогодні інтелектуальне виробництво забезпечує понад 60% реального збільшення обсягів продукції, а в перспективі буде забезпечувати до 90%. Питома вага корпоративного патентування у загальній кількості патентів, визнаних у розвинутих країнах, сягає 75-80% [15].

Система управління здійснюється спільно з персоналом, бізнес-спільнотою та органами управління підприємств як всередині, так і за її межами і орієнтована на зовнішніх суб'єктів, включаючи юридичних осіб, що здійснюють свою діяльність у сферах, значущих для розвитку системи управління та відновлення підприємств. Кожний з цих типів управління й регулювання має свої переваги і недоліки. Ринковий механізм діє на основі саморегулювання в окремій сфері суспільного життя – в економіці, протиставляючи інтереси найбільш успішних гравців цієї сфери інтересам суспільства в цілому. При цьому ринковий механізм неспроможний запобігти утворенню монополій і обмеженню конкуренції. На основі цих пріоритетів формується план бізнес-структур, що складається з чотирьох важливих етапів, і як правило, в процесі розробки стратегії системи управління та відновлення підприємств формується логічна послідовність менеджменту стратегій регіону, а саме:

- підвищення привабливості території для бізнесу за рахунок розвитку та відновлення інфраструктури;
- посилення привабливості регіону для фахівців та інвесторів;
- формування і поширення позитивного іміджу.

Тобто, реалізовувати зміни системи управління з середини на зовні. Тому в умовах глобалізації систему управління бізнес-структур неможливо здійснювати без підвищення ролі місцевих громад і локальних територій у соціально-економічному розвитку. У зв'язку з цим більшого визнання отримує модель ендогенного розвитку, що ґрунтується на ідеї максимального використання місцевих інтелектуальних, фінансових і матеріальних ресурсів, а також якості «середовища» та його компонентів, такі як земля, інфраструктура, якість публічних послуг та якість інститутів, що обслуговують дану територію, тощо. Визначені компоненти дають можливість користувачам середовища отримувати додаткові переваги, не пов'язані з їх власними комерційними зусиллями, а за це вони готові платити, що і перетворює систему управління бізнес-структур у товар у різних комбінаціях (економічних і соціальних перевагах для розвитку виробництва, зниження виробничих витрат, ефективної спеціалізації і кооперації, одержання економії від масштабу діяльності, різноманіття доступних виробничих та комунікаційних послуг).

У сучасному конкурентному середовищі економічно сильна система управління бізнес-структур як «розкручений» привабливий товар, як правило, стає ще більш сильнішою, де спрацьовує ефект «кластерингу», коли зростання одного виду бізнесу приваблює пов'язані із ним види економічної діяльності. Це явище спостерігається у Європі та пояснює масштабне зростання великих метрополій і дуже нерівномірний територіальний економічний розвиток бізнесу всередині країн. Вирішальне значення при також мають такі фактори, як взаємна довіра, партнерські відносини, використання загального інформаційного поля, загальних науково-технічних центрів, маркетингових та менеджментових структур і джерел фінансування, підтримка місцевих торговельно-промислових палат і регіональної адміністрації.

В Україні найчастіше прикладом є м. Київ – як столиця України, м. Дніпро – як науковий, дослідницький та інноваційний центр та м. Львів – як центр

Західної України, і найбільш безпечна територія для ведення будь-якої бізнес діяльності на даному етапі господарювання в умовах воєнного стану. До основних шляхів та комплексних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності можна віднести: правильно обґрунтовану політику маркетингу, створення товарів-новинок, оновлення обладнання на підприємстві, покращення сервісу та диференціація. Товаром може бути, власне як територія, так і будівля на ній з точки зору розміщення бізнесу. Інвестор, який збирається вкладати кошти в цю територію, всебічно розглядає її характеристики, оцінює менеджмент та конкурентоздатність. Чинниками конкурентоздатності для нього є географічне розташування, трудові ресурси (робоча сила та її вартість), інфраструктура, сировинні ресурси, рівень ділової активності, доступ до капіталу, рівень розвитку підтримки бізнесу тощо. Такий підхід доречний в разі вибору того сектору ринку, де основним споживачем товару виступає зовнішній інвестор. Для внутрішніх споживачів та інвесторів можуть вирішальне значення також мати інші чинники, при чому, зовсім суб'єктивного «м'якого» характеру. У значенні «ціни» розглядають дію, на яку очікує суб'єкт від об'єкта в разі задоволення потреб останнього. Ціна має багато послуги, місцеві податки, специфічні витрати (на подолання адміністративних бар'єрів, спонсорство) тощо. Такі види стратегій дозволяють впливати на прийняття стратегічних рішень щодо менеджменту та розвитку регіону, основними з яких є:

- 1) визначити види економічної діяльності, які є ключовими носіями економічного, політичного, соціального та регіонального розвитку (що?);
 - 2) ідентифікувати релевантні цільові групи (хто?);
 - 3) визначити спосіб дій для впливу на ринок (як?);
 - 4) визначити головні території регіону (де?);
 - 5) знайти належних партнерів для співпраці (з ким?).
- Процес управління конкурентоспроможності щодо менеджменту реалізовується за допомогою управлінських дій підприємства (регіону), а також адаптується під нововведення

в повному обсязі, враховуючи моніторинг конкурентної ситуації галузі. Таким чином, механізми функціонування на зміцнення довгострокової конкурентної позиції на ринку базується на оновленні та удосконаленні існуючої конкурентної поведінки. Менеджмент бізнесу повинен враховувати такі виклики:

- пошук інновацій, що повністю змінюють ситуацію на ринку, де ведеться бізнес діяльність;
- необхідність розвитку «антикрихкого» бізнесу.

Вирішальна роль цього завдання належить внутрішньо-організаційному менеджменту. Але, виникають і проблеми системи управління та конкурентоспроможності як з наукової так і практичної точки зору, вирішення якої є невід'ємним та необхідним атрибутом заснований на принципах комплексності та системності, з врахуванням реалізації певної сукупності управлінських функцій як субєкта економічної діяльності.

За Рильською Н. В., бізнес-стратегія являє собою загальний алгоритм, сценарій альтернативної поведінки підприємства у змінному середовищі, реалізація якої повинна привести його до досягнення поставленої перед нею комплексної концептуальної стратегічної мети: конкурентної переваги в обраних сегментах [9].

Стратегії можна розглядати також як принципові середньо- та довгострокові положення, директиви або орієнтири, які визначають рамки для певної діяльності та задають певний напрям для заходів з менеджменту. З одного боку, вони спрямовані на ринок (досягнення певних позицій на ринку), а з другого боку вони враховують ресурси та потенціал (створення потенціалів успіху) підприємств. Реалізація такої стратегії (здійснення менеджменту) включає управління, аналіз, планування, проведення заходів, розрахованих на просування інтересів території, і контроль за цим процесом. За таких умов, щоб бути конкурентоспроможними на ринках, необхідно вміти передбачати трансформації, швидко на них реагувати і адаптуватися до них заради власних і суспільних інтересів.

Зростання та посилення конкурентоспроможної економіки у бізнес-структурах неможливе без інформатизації суспільства, що створює суттєвий вплив на галузь. Популярним трендом сьогодення стають нові технології, які створюють можливості роботи з інформаційними ресурсами, незважаючи на апаратно-програмне забезпечення, а також його географічне положення. Враховуючи територіальну віддаленість деяких верств населення (в умовах воєнного стану), сучасні технології ON-LINE можуть стати складовою мікро- та макросередовищ та бізнес-простору. Відповідно, глобалізація, яка значно покращує можливості будь-якої політики, стираючи національні та культурні межі між державами і висуває на перший ряд глобальні корпорації та бренди, також вимагає нових підходів.

Наявність у сучасному управлінні нового рішення – ON-LINE платформи, дозволяє використовувати переваги Web-технологій. З використанням ON-LINE бізнес розширив свої можливості, а саме проведення нарад можливе з будь-якої частини України, а також з країн Європи при необхідності. Бізнес організовується таким чином, що географічний фактор не має значення, а користувач працює тільки з інформацією та бізнес-функціями, які відповідають його правам доступу. Генерація Web-технологій виконується автоматично на підставі налаштувань користувача. ON-LINE – це електронне ведення бізнесу у сучасних прогресивних умовах.

Також постійній генерації прогресивних технологічних, продуктових і маркетингових інновацій капіталізують найбільш прибуткові ринки, формуючи нову філософію та культуру менеджменту. Сервіси Microsoft Office 365 як комплексного універсального засобу, що поєднує різноманітні типи інструментів, можуть виявитися найбільш перспективними з точки зору запровадження середовища навчання на основі, що не потребує розгортання орієнтованої інфраструктури на підприємствах та силами ІТ-підрозділів закладу, це здійснюватиметься на боці провайдера. Все більшого поширення набуває,

сервер Microsoft Office 365, що постійно удосконалюється, розширюючи спектр підтримки інформаційного процесу. Зокрема, загальним питанням залишається використання сервісів спільної роботи, зокрема, Microsoft Teams. Microsoft Teams – це частина Microsoft Office 365 і вона розроблена для того, щоб надавати користувачам можливість спілкуватися та розміщувати інформацію одночасно в одному зручному інтерфейсі.

Аналіз інструментарію Microsoft Office 365, зокрема, Zoom, OneDrive, OneNote, Microsoft Teams, групи, календарі та інших засобів, що використовуються дозволив визначити переваги саме цих засобів при опануванні основ ІТ на підприємствах. У зв'язку з використанням нових технологій очікуються кардинальні зміни в управлінні підприємств, а саме інформаційні та комунікаційні технології активно формують нову концепцію організації.

Концепція системи менеджменту та інших форм організації бізнесу активно реагує на виклики глобальної економіки та нові реалії економічного, соціального і науково-технічного розвитку персоналу. Варто зазначити також, що менеджмент є економічним простором для прийняття управлінських рішень, основними тенденціями яких є: децентралізація планування та управління з врахуванням бізнес-ідей, стратегічний аналіз глобального ділового середовища та зростання цін.

До 24 лютого 2022 року бізнес-структури володіли такими характеристиками як міцність, стабільність та плановість, що характерно забезпечували достатній рівень адаптивності, який передбачає врахування змін та формування системи їх випередження задля адаптації ринку. Повномасштабне військове вторгнення країни-агресора нанесло значні втрати українській економіці, а саме можливість бізнесу повноцінно функціонувати. За результатами опитування власників бізнесу станом на вересень 2022 року 46,8% – повністю припинили роботу, 12,4% – не змінили обсяги робіт у порівнянні з довоєнним часом, 41% – підприємств Сходу України вже релокували свої виробничі

потужності та персонал або планують зробити це найближчим часом. Найпоширеніші причини переміщення бізнесу – це намагання зберегти бізнес (38%), та наявність клієнтів на нових територіях [19]. Велику роль відіграє і впевненість переважної більшості респондентів в тому, що український бізнес спроможний бути конкурентним та успішним на європейських ринках.

Сучасні тенденції розвитку системи менеджменту в умовах глобалізації обумовлюють удосконалення моделей управління бізнесом за рахунок використання ІТ. Інтернет став сучасною територією ведення бізнесу з будь-якої безпечної території країни та розглядається як дієвий інструмент максимізації ефективності управління онлайн, спрямованого на: задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх суб'єктів в громадських благах, послугах, ідеях; підвищення привабливості (для проживання, відвідування, діяльності, інвестицій); вирішення тих проблем, з якими більшість органів місцевої влади не можуть справитися традиційними управлінськими способами; збереження наявних і формування нових конкурентних переваг підприємств; досягнення цілей стійкого розвитку територіальних систем; розвиток партнерства та гармонізації інтересів учасників бізнес відносин.

Але індекс активності бізнес-структур в Україні сьогодні низький і відображає вплив наслідків економічної кризи, що показує складність ведення бізнесу на прифронтових територіях, роль та ставлення до жінок у бізнесі, а також складність ведення бізнесу, який релокований на Західну частину держави. В Україні формується конкурентне середовище і з'являється можливість на основі менеджменту підприємств виявити, сформувати та реалізувати конкурентні переваги бізнес-структур, які дозволять активізувати їх соціально-економічний розвиток в нових умовах. Змінюється філософія та цілі розвитку регіонів та міст України, які для підвищення своєї конкурентоспроможності намагаються сформувати у своїх межах якісне середовище для проживання, праці та соціальної реалізації проєктів, привабливе середовище для відвідування,

сприятливе інвестиційне та підприємницьке середовище. За маркетинговим підходом, привабливість бізнес-територій, де знаходиться підприємство є відображенням ступеня задоволення потреб і очікувань цільових аудиторій. Привабливість – це потенціал території з точки зору ступеня задоволення та перспектив зростання потреб цільових аудиторій у випадку вибору ними цієї території (міста, регіону, країни) для активної діяльності (відвідування, проживання, інвестування тощо) з урахуванням поставлених цілей і їх можливостей.

На основі інформації про пріоритетні цільові аудиторії та їх потреби не тільки приймаються обґрунтовані рішення у сфері управління, але й розробляються територіальні стратегії розвитку на основі класифікації конкурентних переваг підприємств, з врахуванням креативності. Класифікація чинників забезпечення конкурентних переваг підприємства в різних авторів дуже неоднорідна. При цьому можна відзначити, що за походженням дослідники поділяють чинники забезпечення конкурентних переваг підприємства на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники – чинники, які за своїм походженням відносяться до самого підприємства, тобто вони управляються підприємством, їх зміна можлива за рахунок ресурсів підприємства. До внутрішніх чинників, що впливають на забезпечення конкурентних переваг підприємства, слід відносити наявність якісних ресурсів всіх видів, місце розташування підприємства, рівень менеджменту тощо. Зовнішні чинники – це сили, явища, обставини, що впливають на забезпечення конкурентних переваг окремого підприємства ззовні. Підприємство не завжди може на них впливати, керувати ними. До цих чинників слід відносити дії уряду, чинники попиту, активність конкурентів тощо [6, с. 233]. Автор Л. Ф. Чумак до зовнішніх чинників відносить:

- чинники реалізації, що впливають на формування конкурентної переваги підприємства на протязі всього його виробничого процесу;
- активність конкурентів;

– чинники попиту (наприклад, еластичність попиту), вимоги споживачів до якості продукції, наявність споріднених і підтримуючих галузей в економіці України;

– дії уряду, ступінь приватизації підприємств даної галузі;

– випадкові події [14,с.214].

Заслуговує на увагу точка зору Яременко Т. П., який у своїх наукових працях пропонує класифікувати чинники забезпечення конкурентних переваг підприємства не тільки на внутрішні і зовнішні, а додати ще третю категорію – комплексні чинники [16, с. 45]. Зовнішні чинники він розподіляє на:

– чинники прямого впливу;

– чинники непрямого впливу.

До чинників прямої дії автор відносить:

– постачальників;

– споживачів;

– конкурентів.

До чинників непрямого впливу – міжнародні, політичні чинники, вплив рішень уряду, екологічні. Щодо чинників прямої дії, то слід зазначити, що саме: постачальники забезпечують виробничі потужності підприємства необхідною сировиною та іншими ресурсами. При цьому такі дії конкурентів, як підвищення цін на сировину, несвоєчасність і недотримання умов поставки, безпосередньо знижують ефективність і, як наслідок, забезпечення конкурентних переваг підприємства.

До чинників комплексної дії Т. М. Халімон відносить такі чинники, як науково-технічні, соціальні та інфраструктурні. Щодо науково-технічних чинників, то можна відзначити, що в результаті проведення науково-технічного відкриття (непрямий вплив) за умови його здійснення (прямий вплив), підприємство зможе скоротити витрати на виробництво продукції [13, с. 118].

А. А. Фют [12, с. 8] запропонував і обґрунтував власну систему забезпечення конкурентних переваг, яка включає в себе п'ять груп чинників, які деталізуються

в конкретних компонентах, кожен з яких є джерелом для підвищення рівня забезпечення конкурентних переваг підприємства. Не викликає сумніву той факт, що саме комплексна робота над виділеними чинниками дозволить підприємству успішно управляти власним рівнем забезпечення конкурентних переваг. Тим часом, особливу роль в запропонованому підході відіграє розвиток людського потенціалу співробітників як найціннішого трудового ресурсу будь-якої компанії. Як видно з табл. 1, в якій наведено екзогенні та ендогенні чинники формування забезпечення конкурентних переваг, то побачимо, що підприємство набуває більшої актуальності на теперішньому етапі.

Таблиця 1

Чинники формування забезпечення конкурентних переваг на підприємстві

Екзогенні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – цінова політика – податкова політика – зовнішньоекономічна політика – фінансово-кредитна політика – науково-технічна та інноваційна діяльність – державне регулювання якості продукції – антимонопольна політика – система заходів державної підтримки вітчизняного товаровиробника – нормативно-правове забезпечення – розвиток конкуренції на ринку – стан попиту та пропозиції на ринку – природно-кліматичні чинники – розвиток інфраструктури ринку – рівень науково-технічних розробок і інновацій
Ендогенні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – наявність висококваліфікованих трудових ресурсів – інноваційний чинник – техніко-технологічний чинник – система управління якістю на підприємстві – маркетингова політика – асортиментна політика – доступ до якісної сировини та оптимізація – ефективність використання сировинних ресурсів

Складено автором на основі джерела [4, с. 98].

Вплив на формування забезпечення конкурентних переваг підприємства набуває більшої актуальності на етапі відновлення і сучасного розвитку

економіки України. Підприємства постійно відстежують зміни попиту та пропозиції на їх ринку, а також скорочувати витрати на виробництво, не змінюючи якість своїх послуг та продукції для забезпечення своїх конкурентних переваг.

Серед основних проблемних питань, що стримують відновлення та розвиток бізнесу це:

- невизначеність щодо подальшого розвитку ситуації;
- обмежені ресурси;
- проблеми з логістикою та кваліфікованими кадрами;
- падіння платоспроможного попиту на внутрішньому ринку.

Проте бізнес продовжує адаптуватися до воєнних умов, оговтується від витрат, які отримав та дещо зменшив негативні оцінки перспектив своєї роботи. Підприємства промисловості підвищили оцінки з огляду на поступове налагодження каналів постачання, пристосування до нових умов, та з урахуванням релокації частини підприємств до більш безпечних регіонів. Вперше за останні 6 (шість) місяців підприємства почали прогнозувати збільшення обсягів виготовленої продукції, проте оцінки щодо зайнятості залишаються доволі стриманими. Тому завданнями сучасного менеджменту підприємств України можуть:

- оновлювати вже існуючі бізнес-процеси, в умовах підтримки українського населення, опанувавши європейські моделі управління;
- актуалізувати завдання запровадження інноваційного менеджменту підприємств з метою отримання доступу до нових можливостей ведення бізнесу;
- збереження керованості підприємств в умовах дистанційної комунікації з працівниками через ведення режиму військового стану та обмеження мобільності руху людей, де головним чинником стає збереження життєздатності підприємств та їх перебудова у новий формат;
- контроль загроз на місці локації підприємства.
- обґрунтовані управлінські дії та оптимізація діяльності.

Ринок, в умовах воєнного стану, рухається повільно і постійно створює нові можливості адаптації, яких потребують підприємства для відновлення своєї діяльності та її покрокових впроваджень. Адже нові досягнення вимагають нових підходів, а бізнес-план, який підприємство створює для досягнення поставлених цілей, є основним рішенням, щоб не рухатись за інерцією, а створити правильну стратегію, яка буде масштабувати бізнес-структуру. Забезпечення конкурентоспроможності є в основі успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, адже за ринкових умов розвивається те підприємство, яке адаптується до умов навколишнього середовища і при цьому може посилювати (або зберігати) власну конкурентну позицію та функціонувати далі. Також у глобальному середовищі формують механізм взаємозв'язків із врахуванням індивідуального підходу до споживачів, бізнес-партнерів, із залученням міжнародних мережевих структур.

Дослідження показало, що тенденції системи управління і економічного регулювання в умовах глобалізації, які стосуються менеджменту підприємств потребують певних змін. Проаналізувавши систему управління, зовнішні та внутрішні фактори впливу на процеси господарювання бізнес-структур та конкурентоспроможність підприємств в умовах глобалізації можна зробити висновок, що розробка їх концепції має ґрунтуватися на комплексному, довгостроковому програмному підході, об'єднуючи зусилля різних регіонів, в тому числі з різним рівнем розвитку та різним маркетинговим потенціалом, націленим на забезпечення всебічного розвитку підприємств. Конкурентоспроможність бізнес-структур потребує дослідження з урахуванням виявлення та формування конкурентних переваг на основі креативності. В умовах глобальної конкуренції однією з найважливіших сфер є така перевага підприємств, що забезпечується її діяльністю на усіх ринках. А саме:

- врахування інтересів суспільства, які залучені до бізнес-структур;
- створення well being – системи створення середовища, що поєднує приватний та робочий елементи;
- відновлення (в деяких регіонах країни) та формування системи спільного пошуку проривних рішень.

Саме тому бізнес-стратегія системи управління підприємств будь-якої форми власності як виважений та обґрунтований механізм ефективного використання фінансового, виробничого, науково-технічного і трудового потенціалів потребує детального пропрацювання етапів її реалізації посередництвом застосування різних економічних методик та інструментів. Тому, ефективне управління діяльністю сучасних бізнес-структур передбачає розуміння розвитку бізнесу у воєнних умовах, а також оволодіння сучасними техніками бізнес-комунікацій динамічного середовища. Також важливим елементом управління бізнесом є правильна бізнес-стратегія, з врахуванням фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, які в залежності від виду бізнесу, його спрямованості мають тенденцію змінюватися у часі. Враховуючи усі вище наведені фактори для виявлення та оцінювання нових бізнес-можливостей та ризиків ведення бізнесу в окремих регіонах країни є забезпечення підготовки системи управління в умовах глобалізації.

У глобальному середовищі конкурентні переваги створюються завдяки поєднанню матеріальних та не матеріальних ресурсів, щоб вийти на нові можливості для стабільного розвитку. Стратегії організаційного розвитку передбачають отримання конкурентних переваг завдяки мінімізації витрат та отриманню цінових переваг, розширенню асортименту, впровадженню інноваційних інструментів менеджменту та маркетингу, що дозволяють використовувати нові форми організації бізнес-структур та реалізовувати дієві бізнес-моделі. Розвиток інформаційних технологій, ефективні бізнес-стратегії та бізнес-моделювання також стають стимулятором організаційних змін у глобальному середовищі. За умов воєнного стану важлими напрямками розвитку української економіки є наступні:

1. Адаптація підприємств до діяльності в умовах воєнного стану;
2. Збільшення робочих місць, а також можливість дистанційної роботи;
3. Ефективне використання гуманітарної допомоги від міжнародних партнерів.

Отже, пріоритети України щодо підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах глобалізації за рахунок таких заходів: як цифрова економічна система та розвиток сучасного суспільства відображаються у поступовій

адаптації до змін глобалізаційних процесів щодо формування сприятливого бізнес-середовища, який дає можливість реалізовувати наявний людський потенціал і є передумовою почергового підвищення конкурентоспроможності у рейтингу економіки. До пріоритетних завдань також можна віднести ретельний контроль витрат та прибутковості операцій в ході оптимізації підприємств, оскільки реалії глобалізації вимагають від будь-якої країни Європи визначитися із геополітичним вибором, особливо це стосується України, внаслідок інтеграційних процесів та ролі її економічних складових в умовах протидії внаслідок сьогоденним загрозам.

Дане дослідження є важливим завданням, оскільки дозволяє зміцнити позиції конкурентоспроможності підприємств і одночасно є стимулом для економічного розвитку країни, який в свою чергу, встановлює рівень добробуту, якого країна може досягти в перспективі. Дослідження показали, що панівні позиції на ринку бізнес-структур визначаються не тільки його величиною та чисельністю конкурентів, а впровадженням глобальних інноваційних технологій через реструктуризацію цілей та завдань у діяльності підприємств. В перспективі доцільно дослідити позицію бізнес-структур на ринку для зменшення рівня чутливості до ринкової кон'юнктури, щоб протистояти ринковим коливанням та циклічним спадам в економіці.

Список використаних джерел

1. Варшавська Н. Г. Конкуренція та конкурентоспроможність: економічна сутність та методи оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(1). С. 7-12.
2. Грох Н.В., Томчук О. Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220>.
3. Дикань В. Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. 2010. № 16. С. 55-58.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.
5. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: моногр. Київ: ДАКККіМ, 2006. 144 с.
6. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
7. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23

8. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 622с.
9. Рильська Н.В. Бізнес-стратегія торговельного підприємства як алгоритм досягнення концептуальної стратегічної мети. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/p=525>
10. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf.
11. Фролова Л. В., Бавико О.Є. Тенденції розвитку мережових бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.22>
12. Фют А. А. Проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту. Сер.: Економіка*. 2013. № 1 (2). С. 7-11.
13. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 117-120.
14. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С.215-219.
15. Швайка М. Проблеми захисту національних економічних інтересів України в умовах глобалізації. *Екон. часопис*. 2002. № 6. С. 10-19.
16. Яременко Т. П. Вплив економічних чинників на конкурентоспроможність підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2013. Вип. 181 (6). С. 45-53.
17. Andersen T., Herbertsson T. Measuring Globalization. Institute for the Study of Labor Discussion Paper. 2013. July. № 1214. P. 8-10.
18. Ricardo M. P. Integrating Business Process Management, Business Ethics and Normalization of Deviance in Managerial Decision-Making. *International Business Management*. 2020. № 14. P. 280-285.
19. Official website of the company HUG'S. URL: <https://hugs.fund>