

DOI: 10.15276/EJ.01.2024.11  
DOI: 10.5281/zenodo.12827004  
UDC: 334:005.332.4]:330.341(477)  
JEL: M1, F10

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ

### MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION IN UKRAINE: CHALLENGES OF TODAY AND STRATEGIC ASPECTS

Svitlana V. Filyppova, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Odessa Polytechnic National University, Odessa, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-9618-1640  
Email: s.filyppova@op.edu.ua

Liliya I. Chernyshova, PhD in Economics, Associate Professor  
Odessa Polytechnic National University, Odessa, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-7371-2007  
Email: chernishova\_lila@ukr.net

Received 24.02.2024

*Філіппова С.В., Чернишова Л.І. Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах трансформації економіки України: виклики сьогодення та стратегічні аспекти. Науково-методична стаття.*

У статті досліджено поняття «підприємницька структура», проаналізовані різні підходи та наведено його авторське трактування. Розглянуто виклики, які впливають на конкурентоспроможний розвиток підприємницьких структур, розуміння і врахування яких дозволить суб'єктам підприємництва ефективніше адаптуватися та розвиватися в сучасних трансформаційних умовах. Зазначено, що процес управління конкурентоспроможністю обов'язково слід розглядати комплексно з точки зору набуття конкурентних переваг та потенціалу, формування конкурентних стратегій, які визначають конкурентну позицію та статус суб'єкта підприємництва на ринку. Висвітлено профіль ефективної підприємницької структури, що забезпечує її стратегічний розвиток. Запропоновано алгоритм дій для управління конкурентоспроможністю підприємницької структури, який дозволяє поетапно приймати управлінські рішення з метою досягнення ефективних результатів в умовах трансформації економіки України.

*Ключові слова:* підприємництво, підприємницька структура, управління, конкурентоспроможність, конкурентний профіль, трансформація економіки, стратегічне управління

*Filyppova S.V., Chernyshova L.I. Management of Competitiveness of Entrepreneurial Structures in the Context of Economic Transformation in Ukraine: Challenges of Today and Strategic Aspects. Scientific and methodical article.*

The article examines the concept of "entrepreneurial structure", analyzes various approaches and provides the author's own interpretation of it. The challenges affecting the competitive development of entrepreneurial structures are considered, the understanding and consideration of which will allow business entities to adapt and develop more effectively in the current transformational conditions. It is noted that the process of competitiveness management must be considered comprehensively in terms of gaining competitive advantages and potential, and the formation of competitive strategies that determine the competitive position and status of an entrepreneurial entity in the market. The article highlights the profile of an effective business structure that ensures its strategic development. The author proposes an algorithm of actions for managing the competitiveness of an entrepreneurial structure, which allows to make managerial decisions in stages in order to achieve effective results in the context of transformation of the Ukrainian economy.

*Keywords:* entrepreneurship, entrepreneurial structure, management, competitiveness, competitive profile, economic transformation, strategic management

Динамічна трансформація української економіки ставить перед суб'єктами господарювання завдання забезпечення ефективної діяльності в непередбачуваних умовах, знаходження дієвих методів управління конкурентними позиціями на ринку, регулярного оновлення своїх бізнес-процесів. Для отримання конкурентних переваг їм потрібно постійно відстежувати та реагувати на всі зміни в оточенні, зовнішньому і внутрішньому, розробляти механізми підвищення якості своєї продукції, щоб задовольняти потреби та очікування своїх споживачів, грамотно управляти ресурсами, фінансами та персоналом. Адже управління підприємницькими структурами є керованим процесом, який потребує перманентного моніторингу та врахування змін ринкового попиту для забезпечення стабільності та повноти реалізації стратегічних, тактичних та оперативних планів розвитку [3]. Тому, підвищення конкурентоспроможності підприємницьких організацій на сьогодні може бути одним із ключових напрямків для вдосконалення економіки країни та її переходу на новий рівень розвитку.

З огляду на сказане, виникає потреба в розробці нових концептуальних підходів до ведення конкурентної боротьби підприємницькими структурами та розробки стратегій управління їх

конкурентоспроможністю. Для кожного суб'єкта підприємництва важливо адекватно оцінювати ринкове середовище, враховуючи особливості своєї діяльності. Для швидшої трансформації потрібні найсучасніші та інноваційні управлінські рішення для оптимізації бізнес-процесів, створення додаткової вартості, зростання виробництва та випуску конкурентоспроможної продукції задля забезпечення безпеки бізнесу особливо в умовах обмежених ресурсів та можливостей під час дії воєнного стану в нашій країні. У цьому контексті стратегічне управління підприємницькими структурами стає ключовим завданням, яке потребує негайного вирішення. Допущені помилки в цій сфері можуть призвести як до втрати капіталовкладень, так й до погіршення іміджу в ринковому середовищі. Досвід останніх років показує, що далеко не всі суб'єкти господарювання використовують сучасні інноваційні методи управління в своїй діяльності, komponуючи їх до єдиної та цілісної системи. З огляду на це, виявляється необхідним створення такої концепції управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, яка передбачала б зміцнення їх стратегічних можливостей, виробничих потужностей, людського потенціалу, сприяла ефективному управлінню подальшим розвитком в умовах трансформації соціально-економічних структур.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Проблематика підприємництва, діяльність та розвиток підприємницьких структур має широке висвітлення в наукових публікаціях як вітчизняних, так закордонних вчених, серед яких: Шоля Р.І [9], Фролова Л.В. [1], Фалдин В.В. [2] Гринько Т.В. та Гвінішвілі Т.З. [3], Сазонець І.Л. та Саленко А.С. [7], Дернова І.А. та Боровик Т.М. [8], Кривенко Л. та Кривенко С. [5], Шацька З.Я. [13] та інші.

В роботах визначених науковців розглядалися питання організації та розвитку підприємницьких структур в Україні [1,2,9]. Зокрема акцентувалась увага на особливостях інноваційної складовій задля їх зростання в сучасних умовах [3] і визначалось, що динамічне конкурентне середовище актуалізує проблему розвитку підприємницьких структур через інновації і пошук джерел їх конкурентних переваг. Сазонець І.Л. та Саленко А.С. розглядали детермінанти запровадження високих технологій в підприємстві та напрями його лібералізації, удосконалення системи управління у високотехнологічних підприємницьких структурах [7]. І. Дернова та Т. Боровик досліджували малий та середній бізнес в умовах пандемії COVID-19 [8].

Дослідженню управління конкурентоспроможністю також присвячені роботи багатьох вчених, а саме: Червоної О. та Копач Н. [4], Зайцевої Л.О. [10], Русин-Гриник Р.Р. [11], Павлової В.А. та Губарева Р.В. [17], Тарнавської Н.П. [18] та інших. Здебільшого увага акцентується на управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. Зокрема, Тарнавська Н.П. вивчала процес управління конкурентоспроможністю на макро- і мікрорівнях на основі концептуалізації процесів зміни природи підприємств та нових проявів конкуренції в умовах формування економіки знань [18]. На її думку, основу управління конкурентоспроможністю підприємства становить система менеджменту якості продукції, рівень ефективності якої залежить від життєвого циклу підприємства [18]. В. Павлова та Р. Губарев підходили до поняття управління конкурентоспроможністю з точки зору комплексності і системності, тобто на всіх управлінських рівнях: тактичному, оперативному, стратегічному [17].

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Навіть при значній кількості проведених досліджень у сфері підприємництва загалом і діяльності малих та середніх підприємств, серед інших, залишаються невирішені питання, оскільки постійно з'являються нові виклики, зумовлені зміною бізнес-середовища, ринкових обставин, впливом економічних та політичних чинників. А конкурентоспроможність виявляється динамічною категорією, активність якої обумовлена, перш за все, саме зовнішніми факторами, більша частка яких може розглядатися як керовані параметри. Тому, тематика стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур наразі залишається відкритою та надзвичайно важливою і потребує глибших наукових досліджень. Правильні та раціональні кроки у даному напрямку дозволять забезпечити стійкість і конкурентоспроможні позиції цих структур, збільшити прибутковість бізнесу шляхом розробки ефективних управлінських інструментів діагностування конкурентних переваг та портфелю управлінських рішень, які сприятимуть їх розвитку з урахуванням динамічних змін підприємницького середовища та ризикових ситуацій.

*Метою статті є* вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур шляхом побудови управлінського алгоритму поетапних дій для їх ефективного стратегічного розвитку в умовах трансформації економіки України.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

В умовах сьогодення в Україні формується економічна структура, яка визначається наявністю різних видів підприємницьких структур, характерних для ринкової економіки. Розглядаючи поняття «підприємницьких структур», слід зауважити, цей термін доволі часто в роботах науковців використовується як узагальнююче поняття. Іноді воно отожднюється з терміном «підприємство», а в деяких працях в нього вкладається значно ширший зміст і виділяються характерні риси: підприємець-інноватор як рушійна сила; здатність встановлення економічних відносин з подібними структурами; можливість перетворення за фазами розвитку; відкритість системи, яка розглядається тільки в контексті свого транзакційного середовища [12].

Фролова Л.В. та Котов Б.В. підприємницькі структури розглядають точки зору «складу суб'єктів ринкових відносин, до яких належать тільки ті організаційно-господарські одиниці, метою діяльності яких як кінцевого результату є одержання прибутку (підприємницького доходу)», відокремлюючи до цієї категорії підприємства, банківські та небанківські фінансові структури [1].

Р.В. Кочубей визначає досліджуване поняття, як «самостійний суб'єкт господарювання, що утворюється для задоволення потреб суспільства і є організованою сукупністю об'єктів та процесів (управлінських, виробничих, організаційних, інформаційних), що взаємопов'язані й взаємодіють між собою з метою отримання прибутку підприємцем і/або позитивного соціального ефекту» [12]. Також він підкреслює системність цих структур з точки зору сукупності «економічних, соціальних, політичних і духовних відносин, пов'язаних із задоволенням комплексу потреб власників і співробітників шляхом взаємодії із зовнішнім середовищем, заснованого на взаємозв'язку процесу розвитку з оздоровленням нових комбінацій факторів виробництва, нових продуктів, ринків, технологій [12].

З.Я. Шацька розширює досліджуваний термін, окреслюючи його як добровільну інтеграцію «самостійно функціонуючих суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм у єдину цілісну складну відкриту систему, що функціонує у глобалізованому середовищі з метою розробки та комерціалізації інноваційної продукції, що підвищує ефективність діяльності та прискорює сталий розвиток суб'єктів господарювання, що утворюють підприємницьку структуру» [13].

Отже, під підприємницькими структурами будемо розуміти будь-який суб'єкт господарювання, який визначається як окрема організаційно-господарська одиниця, є відкритою системою, займається діяльністю, спрямованою на отримання прибутку, орієнтується на інноваційний розвиток своєї діяльності шляхом постійного оновлення й виробництва інноваційної продукції та технологій, спрямованих на задоволення потреб суспільства і отримання позитивного бізнес-ефекту в діловому бізнес-середовищі.

Наведене визначення певним чином конкретизоване та містить в собі окремі конкурентні властивості, які, на наш погляд, мають формуватися в зародженні підприємницьких структур, підкреслювати їх особливі риси та вимагають пильної управлінської уваги й відповідних обґрунтованих кроків.

В умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, вітчизняний бізнес стикається з суттєвими складнощами, які охоплюють зміну пріоритетів у розвитку, корегування механізмів функціонування, управлінських процесів та формування нових бізнес-моделей. Сьогодні також визначає наступні проблемні моменти: високі податкові навантаження на суб'єкти малого та середнього бізнесу, втрата ринків збуту, порушення логістичних процесів, зміна ланцюгів постачання, зменшення привабливості товарних ринків, зниження інвестиційної привабливості підприємницького сектора, обмеження можливостей через воєнні дії в країні тощо. Розглянемо виклики поточного часу, які необхідно подолати для подальшого розвитку підприємницьких структур.

За даними щомісячного опитування підприємств серед найвагоміших перешкод, які заважали веденню бізнесу у вересні 2023 року були визначені: зростання цін на сировину, матеріали, товари (46% респондентів), небезпечність працювати (40%), складнощі із перевезенням сировини чи готових товарів територією України (37%), брак робочої сили внаслідок призиву та/або виїзду співробітників (37%), зменшення попиту на продукцію/послуги (33%), розрив ланцюжків постачання (30%), брак обігових коштів (18%) [14]. Індекс відновлення ділової активності за останній рік залишився відносно високим (склав 0,35 на вересень 2023 року), проте для мікробізнесу залишився незмінним та погіршився для інших груп (малого, середнього та великого бізнесу) [14]. Також відзначається значне збільшення числа установ, які зазнали часткової (повної) трансформації в своїй галузі або потребують її. За останній рік їх частка збільшилася на 18% (з 41% на листопад 2022 року до 59% на листопад 2023 року).

Виклики, які впливають на конкурентоспроможний розвиток підприємницьких структур можуть бути розширені:

- економічна нестабільність: зміни в економіці, зокрема валютні коливання, інфляція та фінансові труднощі, низький рівень координації у сфері інноваційної політики накладають відбиток на стійкість та конкурентоспроможні можливості розвитку суб'єктів господарювання;
- політична нестабільність та динамічні зміни в законодавстві викликають ризик невизначеності для бізнесу та стають перешкодою для його розвитку. Відстежується складна або відсутня законодавча база для інвестування в стартапи, слабе юридичне забезпечення захисту прав інтелектуальної власності;
- корупційна складова – це проблема, яку неможливо поки, на жаль, подолати і яка впливає на становлення та розвиток підприємств, особливо тих, які діють в галузях, де корупція поширена;
- технологічний розвиток: зміни в технологічному середовищі, поширення цифрової економіки вимагають постійного оновлення та адаптації до нових умов функціонування через їх вплив на способи ведення бізнесу та подальше перетворення конкурентних переваг підприємства. Проте визначені зміни можуть викликати як підйом структур, так і кризу та конкурентне відставання тих, хто не зможе впровадити це у свій бізнес;
- недостатня доступність кредитів: відсутність фінансової підтримки може ускладнювати розвиток нових проектів та розширення підприємницьких структур;
- кадрова та демографічна складова: на сьогодні нестача кваліфікованого персоналу стає найвагомішою перешкодою для ефективного функціонування та розвитку. Масовий виїзд за кордон багатьох фахівців,

брак робочої сили через мобілізаційні процеси, внутрішня міграція накладають значний відбиток на стан кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. Зміни в структурі трудових ресурсів (збільшення частки жінок у якості здобувачів робочих місць), зростання вікового показника працюючих чоловіків також впливають на формування та збереження кваліфікованої робочої сили;

- через концентрацію капіталів у корпоративному секторі (великих підприємствах) відбувається зменшення конкурентності у відносинах між ними та підприємствами малого та середнього бізнесу, що пригнічує конкурентний розвиток таких ринків товарів і послуг, зменшує переваги від колаборації, державно-приватного партнерства, довгострокового сталого розвитку [15].
- екологічні виклики: вимоги до сталого розвитку та необхідність дотримання екологічних стандартів можуть змушувати підприємство впроваджувати нові екологічно чисті технології та методи виробництва, що вимагає значних інвестицій та збільшує витрати на виробництво. Крім того, перехід до більш екологічно орієнтованих практик може спричинити проведення модернізації обладнання, додаткове навчання персоналу для роботи з новими технологіями та впровадження нових процесів у виробництві, що ускладнено в сучасних умовах через обмеженість у фінансових ресурсів та може викликати взагалі потребу у зміні стратегії бізнесу та моделі виробництва.

Розуміння і врахування цих викликів дозволить суб'єктам підприємництва ефективніше адаптуватися та розвиватися в сучасних умовах.

Таким чином, подальший розвиток підприємницьких структур передбачає створення нових підходів до регулювання економічних відносин та здатність управляти своїми потенційними конкурентними позиціями. Одним зі стратегічних завдань визначається розв'язання суперечностей між вимогами ринку і застарілою логікою поведінки потенційно конкурентоспроможних підприємницьких структур в сучасному бізнес-середовищі. Політика у даному напрямку має передбачати комплексні зміни, які трансформуватимуть базові установки та цінності у підприємницькій діяльності для безперервного поліпшення результативності діяльності, фінансового оздоровлення, зміцнення своїх позицій, досягнення відкритості та саморегульованості.

Безумовно, конкуренція змушує учасників ринку стежити один за одним та швидко реагувати на зміни, щоб уникнути негативних наслідків. Конкурентоспроможність є однією з визначальних категорій економіки, яку постійно пов'язують з успішністю та ефективністю у веденні підприємницької діяльності, а також зі стійкістю розвитку ринкових взаємовідносин. Відомо, що конкурентоспроможність, як узагальнена категорія, має такі характеристики:

- здатність підприємства надавати якісні та конкурентоздатні продукти /послуги;
- спроможність підприємства функціонувати ефективно та продуктивно;
- можливість підприємства забезпечувати споживача краще, ніж інші учасники ринку, продукцією/послугами [16].

Отже, вона визначає частку ринку, що належить даній підприємницькій структурі, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших суб'єктів підприємницької діяльності.

З встановленого випливає, що найважливішим індикатором конкурентоспроможності в сучасних турбулентних умовах є здатність суб'єкта підприємництва до подолання негативних тенденцій економічного розвитку з застосуванням новітніх управлінських технологій та процедур. Використання перспективних методів прийняття управлінських рішень хоча й не гарантує безтурботного існування бізнесу в ринковому середовищі, але все ж таки дасть йому шанс зберегти і зміцнити свої позиції і одночасно забезпечити стабільність його функціонування в майбутньому.

Управління підвищенням конкурентоспроможності є складним і комплексним процесом, що вимагає тісної координації та мобілізації наявних ресурсів. При відсутності скоординованих управлінських дій, будь-яка організація з часом втратить свої ринкові позиції і вимушено залишить галузь, не впоравшись з діяльністю конкурентів і падінням споживчого попиту. Тому конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва має характеризуватися:

- наявністю унікального потенціалу, можливостей і ресурсів;
- операційною ефективністю діяльності;
- успішно розробленою конкурентною стратегією розвитку, яка орієнтована на формування та зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, результатом успішного управління конкурентоспроможністю має стати створення стійкої переваги у конкурентному середовищі, що гарантує наявність ринкової пропозиції продукту або послуги, яка перевершує конкурентів. Процес цього управління обов'язково слід розглядати комплексно з точки зору набуття конкурентних переваг та потенціалу, формування конкурентних стратегій, які визначають конкурентну позицію та статус суб'єкта підприємництва на ринку.

Зазначимо, що вибір стратегії управління конкурентоспроможністю залежить від ролі підприємницької структури в процесі конкурентної бізнес-взаємодії, від життєвого циклу продукції та поведінки на різних рівнях організаційного розвитку. В наші дні, вважаємо, акцент у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю необхідно зробити на внутрішніх джерелах конкурентних переваг.

Виходячи з цього, конкурентний профіль ефективної підприємницької структури має включати наступні аспекти:

1. Індивідуальний характер. Кожна підприємницька структура має визначати свої унікальні риси, які враховують особливості простору, потенціалу, можливостей та викликів. Це означає, що стратегія діяльності повинна бути вироблена, враховуючи конкретні ресурси та можливості структури, а також унікальність власного продукту.

2. Довгострокове бачення. Ефективна підприємницька структура має визначати довгострокове бачення, що розвивається в напрямку нових інноваційних шляхів використання свого потенціалу. Це означає активне стимулювання створення нових інноваційних рішень та підходів у виробничому процесі та управлінській діяльності.

3. Збільшення інвестицій у економіку знань. Це може досягатися шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів на інноваційні розробки, додаткові дослідження та партнерства з закладами вищої освіти, налагодження тісної співпраці у науковому русі. Слід моніторити як підприємство реагує на зміни в технологіях та ринкових тенденціях.

4. Посилення кадрового потенціалу в розрізі компетентнісної складової. Компетентнісна складова включає в себе розвиток спеціальних навичок, знань та особистих якостей персоналу для ефективного виконання завдань і досягнення стратегічних цілей через використання внутрішніх та зовнішніх навчальних програм для розвитку технічних та м'яких навичок, заохочення співробітників до представлення імплементованих ідей та вдосконалення процесів

5. Розвиток механізмів комерціалізації. Підтримка підприємницької активності та створення сприятливого середовища для технологічного трансферу з освітньо-наукової у комерційну сферу.

6. Маркетинг і бренд. Ефективна стратегія маркетингу та розвиток сильного бренду дозволять суб'єкту господарювання виділятися серед конкурентів, привертати нових клієнтів та зберігати існуючих. Мультиканальність маркетингу забезпечить консистентність та інтеграцію усіх маркетингових зусиль в напрямку розширення ринків збуту та підкреслення переваг в порівнянні з конкурентами.

7. Клієнтоорієнтованість. Даний аспект передбачає ретельне вивчення потреб та очікувань клієнтів, персоналізоване обслуговування, адаптивність та гнучкість для відповіді на зміни у споживчому попиті, забезпечення високої якості продуктів та послуг, що відповідають чи перевищують очікування клієнтів, ефективний сервіс-дизайн, транспарентність у відносинах, яка сприяє створенню довгострокових партнерств, сприяння високоякісному та ефективному післяпродажному обслуговуванню з високим ступенем відповідальності.

Визначені питання можуть допомогти створити конкурентний профіль підприємницької структури та забезпечити його стійкість на ринку. Важливо регулярно переглядати та оновлювати цей профіль, оскільки ринкові умови занадто динамічні та можуть кардинально змінюватися з часом. Окрім цього конкурентний профіль ефективної підприємницької структури має неодмінно враховувати унікальність та потенціал кожного суб'єкту підприємництва, сприяючи створенню стійкого та конкурентоспроможного інноваційного середовища для розвитку економіки (рис. 1).

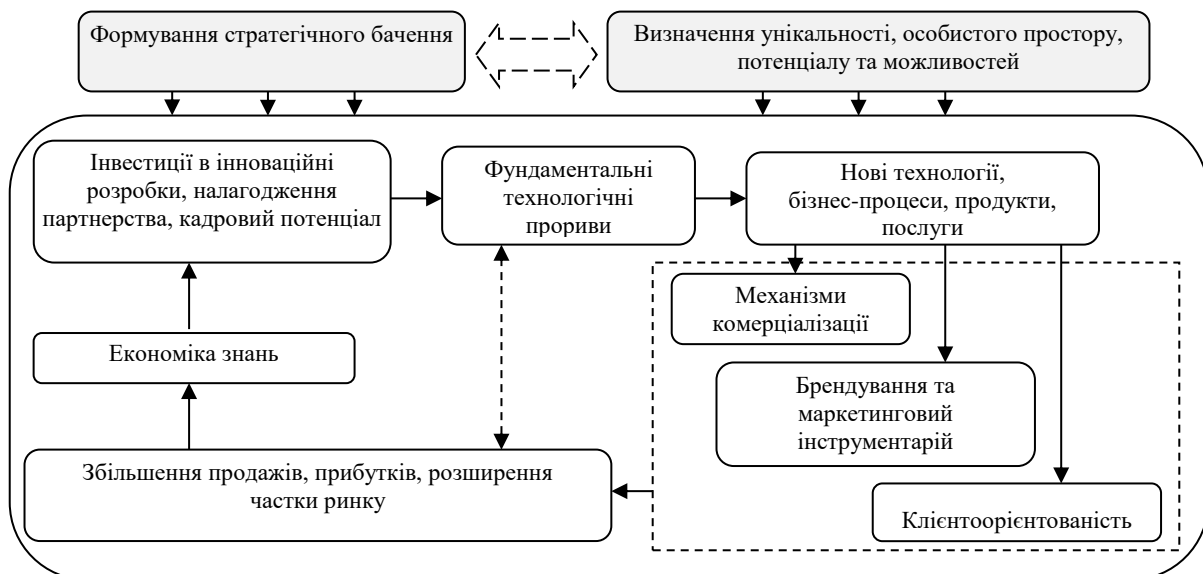


Рисунок 1. Конкурентний профіль ефективної підприємницької структури

Джерело: власна розробка авторів

На наш погляд конкурентний профіль ефективної підприємницької структури можна надати у вигляді сукупності відокремлених компонентів, які визначають напрямок оптимального розвитку певної підприємницької структури та здатних генерувати синергетичний ефект через взаємодію, яка формує структуру підприємницького потенціалу для стратегічного розвитку в рамках певної сфери діяльності. Ці елементи взаємопов'язані та доволі динамічні.

Безумовно така сукупність наділена властивістю цілісності та потребує не лише ефективного процесу управління, але й належного розвитку всіх зазначених компонентів. До певної міри саме вони є джерелами важелів впливу, які сприяють досягненню найвищого рівня конкурентного росту підприємницького потенціалу. Тому управління конкурентоспроможністю підприємницькими структурами має охоплювати комплекс заходів, що здійснюються на етапах розробки, виробництва, збуту та післяпродажного обслуговування продукції задля забезпечення необхідного рівня якості та конкурентоспроможності, мають інноваційний характер та передбачають вплив оточення на ключові показники діяльності та їх оцінку.

Отже, вважаємо, підприємницьким структурам, серед безлічі наукових підходів до управління конкурентоспроможністю, в трансформаційний період краще віддавати перевагу саме інноваційно-спрямованому управлінню у виробничих процесах в розрізі базових наукомістких технологій, які й виступають рушіями стратегічного конкурентоспроможного розвитку. А отже, інвестиційні ресурси та фактори виробництва мають виступати не ціллю, а засобами науково-обґрунтованої інноваційної діяльності підприємницької структури.

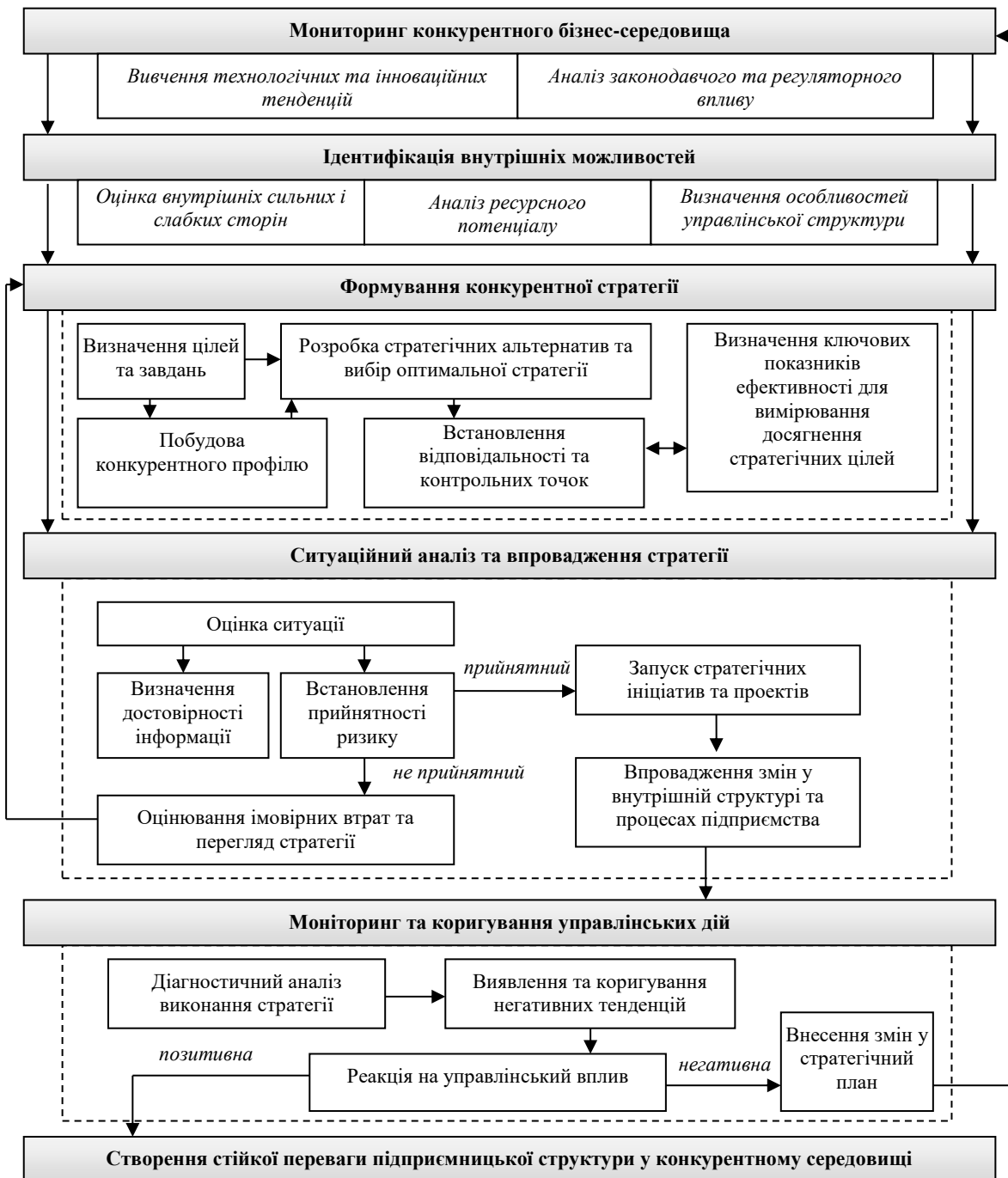


Рисунок 2. Алгоритм дій для управління конкурентоспроможністю підприємницької структури  
Джерело: власна розробка авторів

Слід зауважити, що для досягнення зростання та розширення, підприємницьким структурам необхідно фокусуватися на нових та перспективних напрямках розвитку: освоєнні нових сегментів та розв'язанні, на перший погляд, складних бізнес-завдань. Одна з ключових задач в цьому напрямку має полягати в можливості отримання унікальних технологій, на базі яких можна розробляти нові продукти, послуги та бізнес-моделі. Для досягнення конкурентних переваг слід використовувати суттєво нові світові знання та нестандартні ідеї, діяти креативно – не всі здатні на такі нововведення, але вони є ключовими для руху вперед та зайняття лідерських позицій навіть в умовах форс-мажорних обставин.

Зазначимо, що в сучасних умовах економічного розвитку не достатньо лише мати перспективний продукт або команду фахівців, здатних розробляти та впроваджувати інновації. Суб'єктам господарювання важливо уважно слідкувати за виникненням нових технологій на ринку і стратегічно планувати їх впровадження для збереження та зростання конкурентних переваг. Також важливо зауважити, що впровадження інновацій не завжди є гарантом успіху для суб'єктів господарювання; іноді неправильне та неефективне використання нових технологій може призвести до невдачі.

Специфічним інструментом підвищення конкурентоспроможності також є участь малих і середніх підприємств в інституційних формах здійснення виробництва та інфраструктурних проєктах – промислових кластерах, галузевих об'єднаннях, індустріальних парках і технопарках, територіях випереджаючого соціально-економічного розвитку. Окрім цього, розвиток сучасних підприємницьких структур вимагає постійного обміну науково-технічними ідеями, доступу до сучасних технологій і технічних засобів (про що згадувалося вище), а це може бути забезпечено співпрацею з науковими та освітніми інституціями. І тут також отримуємо двосторонній ефект: з одного боку співпраця навчальних закладів з бізнесом дозволить вивести навчання на якісно новий рівень (здобувачі отримують можливість здобувати освіту відповідно до потреб індустрії та навчаються помічати комерційні шляхи застосування своїх винаходів або досліджень); з іншого боку – бізнес отримує потрібних кваліфікованих фахівців, здатних зміцнити кадровий потенціал організації, поліпшує свій корпоративний імідж. Побудова конструктивного діалогу між бізнесом, університетами та державою імовірна лише тоді, коли всі зацікавлені сторони мають спільні цілі та виявляють зацікавленість у співпраці, яка принесе взаємну користь.

Ефективність управління конкурентоспроможними позиціями підприємницьких структур багато в чому визначається можливостями використання різноманітних заходів, які дозволяють гнучко реагувати на зміни ринкових параметрів, прогнозувати імовірність настання певних подій, нейтралізувати або мінімізувати ступінь впливу ризиків на функціонування підприємницької структури. З цією метою був розроблений базовий алгоритм дій для більш ефективного, на наш погляд, управління конкурентоспроможністю підприємницькою структурою (рис. 2).

Кожен із запропонованих етапів передбачає повномасштабний збір інформації та передачу на наступний рівень, тому що від її обсягу і якості (достовірності, чіткості) залежить подальше оперативне управлінське рішення. Інформаційне забезпечення ґрунтується на зборі та аналізі статистичної, комерційної та інших видів інформації.

При недостатній її кількості для прийняття конкретного рішення рекомендується здійснювати її подальше накопичення, або, при наявності певних обмежень, які не дозволяють зробити це, управлінське рішення слід приймати на базі вже наявної інформації. Результат матиме таку ймовірність успіху, яка повністю залежить від якості та обсягу зібраної та обробленої інформації на кожній фазі алгоритму.

## **Висновки**

Підсумовуючи, важливо зазначити, що підприємницькі структури не існують ізольовано. Їх взаємодія поширюється за межі регіональних або національних кордонів через генерацію, поширення та використання інноваційних продуктів та послуг, а також розвитку економіки знань на транснаціональному або навіть глобальному рівні. Вони стають невіддільною частиною глобальної мережі взаємозв'язків.

В сучасному конкурентному середовищі, де швидкість виходу на ринок та створення унікальних цінностей для клієнтів мають вирішальне значення, суб'єкти підприємництва мають розглядати можливості співпраці з іншими організаціями, освітніми закладами та науковими установами, що дозволить набути певних конкурентних переваг.

Також можна зробити висновок, що для нормального функціонування підприємницьких структур на сьогодні важливо вміння оперативно реагувати на ті чи інші проблеми, які виникають в ході ведення бізнесу. Це дозволить вибудувати ефективний покроковий комплексний алгоритм управлінських дій. Якщо грамотно підійти до управління конкурентоспроможністю можна уникнути втрат, зміцнити свої позиції у бізнес-середовищі, набути інноваційності, підвищити продуктивність роботи персоналу, посилити відповідальність та зорганізованість бізнес-процесів. А це, в свою чергу, шлях до майбутнього сталого та успішного розвитку будь-якого суб'єкта підприємництва.

## **Abstract**

Global space is rapidly changing, and for entrepreneurial entities to leverage the advantages of new markets, they need to consider the dynamics of their development and competition. Therefore, it's necessary to radically

alter management processes, business conduct, and strategies, among other aspects. Mistakes in this realm can lead to both the loss of capital investment and a diminished market image. Consequently, it becomes imperative to establish a management concept for enhancing the competitiveness of entrepreneurial structures. This concept should reinforce their strategic capabilities, production capacities, human potential, and support effective management for further development amid the transformation of socio-economic structures.

The purpose of this article is to refine the management of competitiveness within entrepreneurial structures by constructing a managerial algorithm of step-by-step actions for their effective strategic development amidst the transformation of the Ukrainian economy.

Various approaches to defining the concept of an "entrepreneurial structure" are analyzed in the article, outlining the author's perspective. It asserts that any economic entity, defined as an independent organizational and economic unit, operates as an open system engaged in profit-seeking activities. It orients toward innovative development through continuous renewal and production of innovative products and technologies to meet societal needs while generating positive business effects in the commercial environment.

The article addresses challenges influencing the competitive development of entrepreneurial structures, the understanding, and consideration of which would enable these entities to adapt and evolve more effectively within contemporary transformational conditions. These challenges encompass economic and political instability, legislative changes, elements of corruption, shifts in the technological environment, the spread of the digital economy, inadequate credit accessibility, insufficiently qualified personnel, and the necessity to comply with environmental standards, among others.

The article emphasizes that the competitiveness management process should be viewed comprehensively, aimed at gaining competitive advantages and reinforcing potential, forming competitive strategies that determine the competitive position and status of entrepreneurial entities in the market. Consequently, managing the competitiveness of entrepreneurial structures must encompass a complex of measures undertaken in the stages of development, production, sales, and after-sales service of products to ensure the required quality level and competitiveness. These measures should possess an innovative character and anticipate the environment's impact on key performance indicators and their evaluation. The profile of an effective entrepreneurial structure ensuring its strategic development is highlighted in the form of a combination of interconnected and dynamic components that determine the direction of optimal development for a specific entrepreneurial structure. It's capable of generating a synergistic effect through interaction, shaping the structure of entrepreneurial potential for strategic development within a particular field of activity. An action algorithm is proposed for managing the competitiveness of entrepreneurial structures. This algorithm allows for making managerial decisions step by step to construct a competitive activity strategy aimed at achieving effective outcomes within the transformation of the Ukrainian economy.

In conclusion, entrepreneurial entities should explore collaboration opportunities with other organizations, educational institutions, and research establishments to elevate technological levels and innovativeness. Promptly addressing arising business challenges is crucial. With a competent approach to managing competitiveness, it's possible to avoid losses, strengthen positions in the business environment, enhance workforce productivity, and fortify the organization of business processes. This path leads to the successful development of any entrepreneurial entity.

## Список літератури:

1. Фролова Л.В. Тенденції розвитку підприємницьких структур в Україні / Л.В. Фролова, Б.В. Котов // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2022. – № 4 (22). – С. 52-61. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejoru/2022/No4/52.pdf>.
2. Фалдин В.В. Управління розвитком підприємницьких структур в системі технологій електронної комерції. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2020. № 25. С. 119-125.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. Економічний простір. 2021. № 175. С. 52-58.
4. Червона О., Копач Н. Чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур у сфері послуг. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2020. Вип. 58. С. 160-169.
5. Кривенко Л., Кривенко С. Організація діяльності підприємницьких структур у контексті сталого розвитку. Вісник ТНЕУ. 2014. № 4. С. 51-62.
6. Степаненко С.В., Яковенко Л.І. Трансформація відносин власності в умовах формування постіндустріальної економіки. – Полтава: Скайтек, 2009. – 187 с.
7. Сазонець І.Л., Саленко А.С. Детермінанти лібералізації високотехнологічного підприємництва в умовах постіндустріального періоду, Рівне: Волин. береги, 2019. – 185 с.
8. Дернава І.А., Боровик Т.М. Проблеми малого та середнього бізнесу в умовах пандемії COVID19: європейський вимір. Підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2022. №1 (7). С. 57-70.



9. Шоля Р.І. Динаміка та структура розвитку підприємництва України. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2019. Вип. 25. Ч. 2. С. 166-171.
10. Зайцева Л.О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія / Л.О. Зайцева. – Старобільськ: ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.
11. Русин-Гриник Р.Р. Управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2020. 230 с.
12. Кочубей Р.В. Содержание понятия «предпринимательская структура» / Р.В. Кочубей // Менеджмент и маркетинг инноваций. – 2012. – № 1. – С. 64-68.
13. Шацька Зорина Я. Сутність дефініції поняття «підприємницька структура» та підходи до її трактування. Вісник КНУТД. 2018. № 6 (129). С.111-123.
14. Економічні тенденції з точки зору бізнесу (вересень 2023). Інститут економічних досліджень та політичних консультацій: веб-сайт. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7294>.
15. Трансформація соціально-економічних систем в умовах викликів глобального сталого розвитку: монографія / за заг. ред. Т.В. Орехової. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2021. 448 с.
16. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. –Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. – 568 с.
17. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17), С. 168-176.
18. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

## References:

1. Frolova, L.V., & Kotov, B.V. (2022). Trends in the Development of Business Structures in Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 4 (22), 52-61 [in Ukrainian].
2. Faldina, V.V. (2020). Management of Entrepreneurial Structures Development in E-commerce Technologies System. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 25, 119-125 [in Ukrainian].
3. Grynko, T.V., Griniashvili, T.Z., & Moroka, D.M. (2021). Features and priorities of innovative development of entrepreneurial structures in contemporary volatile conditions. *Economic space*, 175, 52-58 [in Ukrainian].
4. Chervona, O., & Kopach, N. (2020). Factors of competitiveness of entrepreneurial structures in the service sector *Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, 58, 160-169 [in Ukrainian].
5. Krivenko, L., Krivenko, S. (2014). The organization of entrepreneurial structures' activities in the context of sustainable development. *Herald TNEU*, 4. pp. 51-62 [in Ukrainian].
6. Stepanenko, S.V., & Yakovenko, L.I. (2009) Transformation of ownership relations in the conditions of forming a post-industrial economy. *Poltava: Skytek* [in Ukrainian].
7. Sazonets, I.L., & Salenko, A.S. (2019) Determinants of high-tech entrepreneurship liberalization in the conditions of the post-industrial period, *Rivne: Volynski oberegy* [in Ukrainian].
8. Dernova, I.A., & Borovyk, T.M. (2022). Problems of small and medium-sized businesses in the context of the COVID-19 pandemic: the European dimension. *Pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 1 (7), 57-70 [in Ukrainian].
9. Sholya, R.I. (2019). Dynamics and structure of Ukrainian entrepreneurship development. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 25 (2), 166-171 [in Ukrainian].
10. Zaitseva, L.O. (2018) Competitiveness of enterprises: theoretical aspects of management: monograph *Starobilsk: DS LNU named after T. Shevchenko* [in Ukrainian].
11. Rusin-Hrynyk, R.R. (2020). Management of entrepreneurial structures based on ensuring their competitiveness: thesis for a candidate of economic sciences degree: 08.00.04. *Lviv* [in Ukrainian].
12. Kochubei, R.V. (2012). Content of the notion "entrepreneurial structure". *Management and marketing of innovations*, 1, 64-68 [in russian].
13. Shatska, Zorina Ya. (2018). Essence of the definition of the concept of "entrepreneurial structure" and approaches to its interpretation. *Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design*, 6 (129), 111-123 [in Ukrainian].
14. *Economic Trends from a Business Perspective (September 2023). (2020-2023). Institute for Economic Research and Policy Consulting*. Retrieved from: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7294> [in Ukrainian].
15. Orehova, T.V. (2021) Transformation of socio-economic systems in the face of challenges of global sustainable development: monograph. *Vinnytsia: Nilan-LTD*, 448 [in Ukrainian].
16. Hrynko, T. (2023) Entrepreneurship: modern challenges, trends, and transformations: monograph. *Dnipro: Publisher Bila K.O.* [in Ukrainian].

17. Pavlova, V.A., & Hubarev, R.V. (2014). Enterprise competitiveness management system European Vector of Economic Development, 2 (17), 168-176 [in Ukrainian].
18. Tarnavska, N.P. (2008). Enterprise competitiveness management: theory, methodology, practice. Ternopil: Economic Thought [in Ukrainian].

**Посилання на статтю:**

Філіппова С.В. Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах трансформації економіки України: виклики сьогодення та стратегічні аспекти / С.В. Філіппова, Л.І. Чернишова // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2024. – № 1 (27). – С. 99-108. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/99.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.11. DOI: 10.5281/zenodo.12827004.

**Reference a Journal Article:**

Filyppova S.V. Management of Competitiveness of Entrepreneurial Structures in the Context of Economic Transformation in Ukraine: Challenges of Today and Strategic Aspects / S.V. Filyppova, L.I. Chernyshova // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2024. – № 1 (27). – P. 99-108. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/99.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.11. DOI: 10.5281/zenodo.12827004.

