

## АНОТАЦІЯ

*Русин-Гриник Р. Р.* Управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (07 «Управління та адміністрування»). – Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2020.

У дисертаційній роботі розроблено теоретичні та методико-прикладні положення щодо управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності, встановлено рівень формування цих положень вченими-економістами, виокремлено питання, які досі достатньо не висвітлені в економічній науці.

У першому розділі «Теоретичні та прикладні аспекти управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності» виокремлено ознаки конкурентоспроможності підприємницьких структур, розглянуто альтернативні підходи до управління ними. Доведено, що управління підприємницькою структурою є конкретною функцією менеджменту, де об'єктом управління є підприємницька структура. На основі опрацювання наукової літератури обґрунтовано, що традиційно цей об'єкт ототожнюють із підприємствами або сукупністю підприємств, які функціонують у формі виробничих об'єднань, трастів, асоціацій, консорціумів тощо. На основі правил логіки у роботі доведено, що до підприємницьких структур належать також суб'єкти підприємництва, які функціонують у формі фізичних осіб – приватних підприємців, адже ці суб'єкти, як і підприємства, що є юридичними особами, незважаючи на різну природу їхньої структури, характеризуються усіма ознаками систем і їх розвиток відбувається на основі тих самих економічних законів, що і розвиток юридичних осіб та їх об'єднання. Уточнення поняття «підприємницька структура» є важливим з погляду формалізації підходів до управління підприємницькими структурами та конкретизації форм забезпечення їх конкурентоспроможності.

За результатами застосування методу експертних оцінок, що передбачав анкетування респондентів, встановлено, що управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності потребує комбінування різних підходів, які разом уможливають зростання рівня інформативності управлінських даних, що беруться за основу під час формування стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень.

Вирішувані управлінські проблеми та вид управлінських ініціатив визначають суть даних, які є гранично необхідними менеджеру або власнику підприємства для прийняття конкретного рішення. З огляду на це, ідентифікування інформаційних потреб осіб, відповідальних за прийняття тих чи тих рішень, є передумовою найвдалішого комбінування обраних підходів до управління підприємницькими структурами.

Оскільки управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності є керованим, а не стихійним процесом, то вироблення стратегічних і поточних планів керованого впливу на вказаний об'єкт потребує певного концептуального підґрунтя. Будь-які структури соціуму, зокрема підприємницькі, розвиваються на основі об'єктивних економічних і соціальних законів. Властиво, ці закони визначають тенденції та явища формування підприємницького середовища, безпосередньо впливають на те, який вибір підприємницької місії зроблять суб'єкти господарювання щодо створення довготермінових і короткотермінових планів розвитку. Крім того, вони визначають принципи прийняття управлінських та інженерно-технологічних рішень. Враховуючи це, об'єктивні економічні та соціальні закони завжди є так званою «дорожньою картою» для фундаментального аналізу причиново-наслідкових зв'язків між чинниками, які зумовили фактичний стан певної підприємницької структури або ринку, на котрий вона орієнтована, а також для прогнозування змін у майбутньому та вироблення раціональних рішень щодо забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності підприємницької структури.

У другому розділі «Аналізування та оцінювання результативності управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх

конкурентоспроможності» визначено показники, які характеризують конкурентоспроможність підприємницьких структур, оцінено результативність управління підприємницькими структурами із урахуванням їх конкурентоспроможності, а також проаналізовано фактори, які впливають на результативність управління підприємницькими структурами.

Встановлено, що конкурентоспроможність підприємницьких структур є комплексним явищем, яке формується під впливом:

а) конкурентоспроможності продукції (товарів) підприємницьких структур (ціна продукції (товарів), яку виробляє і просуває на ринку підприємницька структура; якість продукції (товару); сервісне і гарантійне обслуговування продукції (товару); брендовість продукції (товарів));

б) рівня розвитку системи менеджменту підприємницьких структур (розвиненість організаційної структури управління підприємницькою структурою; диверсифікованість застосовуваних форм влади і стилів керівництва; рівень кадрового забезпечення підприємницької структури; рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення підприємницької структури);

в) рівня інноваційної активності підприємницьких структур (креативність ідей суб'єктів управління підприємницькою структурою; інноваційність рішень суб'єктів управління підприємницькою структурою; інноваційність продуктів (товарів) і технологій підприємницької структури);

г) позиційно-ринкової активності підприємницьких структур (наявність стратегії ринкової поведінки підприємницької структури; альтернативність тактик ринкової поведінки із урахуванням зміни ринкової кон'юнктури; наявність рекламної стратегії та тактики підприємницької структури).

Множину компонентів, які формують конкурентоспроможність підприємницької структури, можна подати як взаємозв'язок множини компонентів, які впливають на конкурентоспроможність продукції (товару); множини компонентів, під впливом яких встановлюється рівень розвитку системи менеджменту підприємства – учасника підприємницької структури; множини компонентів, які характеризують інноваційну активність підприємства – учасника підприємницької структури; множини компонентів,

що визначають позиційно-ринкову активність підприємства – учасника підприємницької структури; множини показників, котрі відображають прибутковість підприємства – учасника підприємницької структури; множини показників, які демонструють фінансову стійкість підприємства – учасника підприємницької структури; множини показників, що їх покладено в основу ринкової вартості підприємства – учасника підприємницької структури.

Показники, які відображають вказані аспекти конкурентоспроможності підприємницьких структур, є континуальною множиною, компоненти котрої взаємопов'язані причиново-наслідковими зв'язками. Ця особливість відношень між показниками, які характеризують конкурентоспроможності підприємницьких структур, вказує на важливість застосування факторного аналізу й урахування його результатів під час формування і впровадження управлінських рішень, спрямованих на зростання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур.

На підставі аналізування даних опитування респондентів на предмет рівня конкурентоспроможності для п'яти досліджуваних торговельних підприємств: I – корпорація «АТБ», II – ПрАТ «Fozzy Group», III – ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», IV – ПАТ «Рітейл Груп», V – ТЗОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» отримано такі висновки: рівень конкуренції між досліджуваними підприємствами не є настільки високим, як можна було передбачати на стартовому етапі цього аналізу; респонденти не виокремили яскраво виражених лідерів та аутсайдерів за рівнем конкурентоспроможності; між досліджуваними підприємствами існує значний рівень взаємозалежності, що може бути наслідком процесів монополізації, які посилюються протягом 2010–2019 рр.

Окрім результатів аналізування даних підприємств, у цьому розділі отримано низку висновків, що можуть з'ясувати особливості динаміки розвитку торгівлі в Україні:

– між обсягом торгівлі та ВВП існує високий рівень кореляції (коефіцієнт кореляції дорівнює 0,975), з чого можна зробити два припущення: рівень успішності підприємств сфери торгівлі визначає рівень успішності всієї

економіки України; великий капітал, який «працює» у сфері торгівлі проник у суміжні галузі економіки і контролює не тільки торгівлю, а й інші сфери, тому рівень успішності галузі торгівлі визначає рівень успішності великого бізнесу України, що визначально впливає на динаміку ВВП;

– у періоди рецесії, які спостерігались у 2009 р. та протягом 2013–2015 рр., а також у періоди консолідації економіки (2011–2013 рр.) посилюються процеси монополізації, великий бізнес поглинає малі та середні підприємства.

На підставі застосування методу експертних оцінок у сукупності з індексним методом і кластерним аналізом експертних даних доведено, що, окрім факторів, які лінійно впливають на значення показників та характеризують конкурентоспроможність підприємницьких структур, на досліджуваний об'єкт опосередковано впливають також чинники зовнішнього середовища. До цих факторів належать такі: кількість конкурентних підприємницьких структур; частка державних підприємств у конкретному виді економічної діяльності; рівень розвитку антимонопольного законодавства; рівень корупції в органах державного управління; рівень розвитку інформаційної інфраструктури ринку. Доведено, що усі з виділених факторів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур, проте найбільше впливають такі фактори: кількість конкурентних підприємницьких структур; рівень розвитку антимонопольного законодавства; рівень розвитку інформаційної інфраструктури ринку. Крім того, дослідження показали, що окремі з цих факторів становлять кластер за ознакою подібності їхньої структури, тому зв'язки між ними потрібно ретельно враховувати під час формування та реалізації стратегічних і тактичних рішень, пов'язаних зі дбанням про конкурентоспроможність підприємницьких структур. Йдеться про такі фактори: рівень розвитку антимонопольного законодавства; рівень корупції в органах державного управління; рівень розвитку інформаційної інфраструктури ринку.

У третьому розділі «Удосконалення управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності» сформовано методичний інструментарій для формування системи управління підприємницькими

структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності, запропоновано методичний підхід до моніторингу раціональності управління підприємницькими структурами, а також положення з регулювання системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.

Проведене дослідження продемонструвало, що формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності необхідно проводити на основі дворівневої послідовності вибору альтернативних і не альтернативних стратегій. Так, кожній не альтернативній стратегії має відповідати підвищення рівня конкурентоспроможності за одним із обраних напрямів. Аналіз та узагальнення пропозицій відомих науковців у сфері управління конкурентоспроможністю підтвердили, що більшість запропонованих стратегій можна спрямувати на удосконалення або адаптацію до впливу таких чинників, як: товарна і цінова політика, етап життєвого циклу галузі та гнучкість організації або групи організацій. Розвиток підприємницьких структур за визначеними напрямками дає змогу підвищувати їхню конкурентоспроможність та посилювати їхні позиції на ринку в умовах змінного макро- і мікросередовища.

На основі визначених напрямів управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур запропоновано дерево рішень, яке ґрунтується на врахуванні факторів, що впливають на вибір певної стратегії під час формування системи управління, побудова якої має містити визначення раціональної структури розподілу ресурсів між вибраними стратегіями. Тому одним із результатів, одержаних на цьому етапі дослідження, є пропозиція розглядати наявний обсяг грошових засобів як сумарний обсяг інвестицій, що їх можна використовувати для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємницької структури. Такий підхід допомагає удосконалити інструментарій для раціонального розподілу коштів між стратегіями на основі застосування теорії інвестиційних портфелів.

Після формування системи управління починається її застосування на практиці, що потребує наявності інструментів для її моніторингу. Вирішення

цього завдання, яке запропоновано у роботі, ґрунтується на використанні математичних залежностей між цільовими параметрами або показниками раціональності щодо реалізації системи управління (до них зараховано частку ринку, відношення прибутку й обсягу реалізації до середньогалузевого значення) та її тривалістю і вартістю. Це дало змогу запропонувати інтегральний показник ефективності системи управління підприємницькими структурами, який, на відміну від інших, розраховується для врахування граничної зміни зазначених цільових показників щодо одночасно тривалості та вартості застосування системи управління.

На основі використання інтегрального показника ефективності системи управління підприємницькими структурами можливим є визначити доцільно чи не доцільно є її регулювання. Проте це не дає змогу встановити, у якому напрямку необхідно коригувати відхилення у функціонуванні цієї системи. З цією метою на завершальному етапі цього дослідження проаналізовано фактори та можливі причини виникнення необхідності регулювання системи управління. Це створило підґрунтя для визначення головних напрямів регулювання та дало можливість встановити їхню пріоритетність.

Одним із результатів проведеного дослідження є також те, що у роботі запропоновано спосіб аналізу впливу суб'єктивних чинників, зумовлених особливостями керівників підприємницької структури, зокрема, таких, як їхній досвід, ділова репутація тощо.

*Ключові слова:* конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємницьких структур, підприємницька структура, управління підприємницькими структурами, альтернативні стратегії, дерево стратегічних управлінських рішень, метод експертних оцінок.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **Колективна монографія у виданні іншої держави**

1. Rusin-Hrynyk, R.R., 2018. Management of business structures on the basis of ensuring the growth of their competitiveness. *Strategies for economic*

*development: the experience of Poland and the prospects of Ukraine: collective monograph / ed. by A.Pawlik, K.Shaposhnykov. Vol. 2. Kielce, Poland. P. 264–280.*

### **Монографії**

2. Князь С. В., Мартинюк В. П., Русин-Гриник Р. Р., Яворська Н. П., Георгіаді Н. Г. Управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.: монографія / Національний університет «Львівська політехніка»; за ред. С. В. Князя. Львів : Афіша, 2019. 200 с.

3. Князь С. В., Русин-Гриник Р. Р., Залуцький В. П. Показники і фактори в системі антикризового управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (фінансова, аграрна галузі та невиробнича сфера):* колективна монографія / Національна металургійна академія України. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. С. 141–170.

### **Статті у науковому періодичному виданні України,**

#### **які входять до складу міжнародних наукометричних баз**

4. Георгіаді Н.Г., Лучко Г.Й., Русин-Гриник Р.Р. Аналіз конкурентоспроможності торговельних підприємств-рітейлерів України. *Науковий вісник Міжнар. гуман. ун-ту. Сер.: Економіка і менеджмент.*2017.Вип. 23. Ч. 1. С. 72–75. (Index CopernicusInternational).

5. Русин-Гриник Р.Р. Визначення та обґрунтування показників, які характеризують конкурентоспроможність підприємницьких структур. *Електронне наук. фахове видання: Економіка та суспільство.*2017.Вип. 12.С. 330–337. (Index CopernicusInternational).

6. Русин-Гриник Р.Р. Аналізування факторів, які впливають на результативність управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Вісник Одеського нац.ун-ту. Серія: Економіка.*2017.Вип. 10 (63). Т. 22. С. 123–127. (Index CopernicusInternational).

7. Русин-Гриник Р.Р. Формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх



конкурентоспроможності. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр.*2018.Вип. 3 (65). Ч. 1. С.127–133. (Index CopernicusInternational).

8. Русин-Гриник Р.Р., Тимняк З.С. Методичні підходи до управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. *Електронне фахове видання: Ефективна економіка.*2018.№ 9. (Index CopernicusInternational).

9. Русин-Гриник Р.Р., Тимняк З.С. Сутність конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Журнал «Інвестиції: практика та досвід».*2018.№ 17. С. 26–32. (Index CopernicusInternational).

10. Русин-Гриник Р.Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємницькими структурами. *Наук.-практ. журнал «Регіональна економіка та управління».*2018.№ 4 (22). С. 93–96.

#### **Статті у наукових фахових виданнях України**

11. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наук. вісник НЛТУ України.*2010.Вип. 20.5. С. 240–247.

12. Бець М.Т., Русин-Гриник Р.Р.Роль інституційних чинників у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наук. вісник НЛТУ України.* 2010.Вип. 20.6. С. 139–145.

13. Франів І.А., Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Міжнар. наук. журн. Сер.: Механізм регулювання економіки.*2010. № 3. Т. 1. С. 149–154.

14. Русин-Гриник Р.Р. Теоретичні засади визначення джерел формування конкурентних переваг регіону. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Сер.: Економічні науки.*2010. Т. 4, С. 230–233.

15. Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. *Наук. журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій».*2011. Ч. 3, Т. 1, С. 111–117.

#### **Опубліковані наукові праці в інших виданнях**

16. Русин-Гриник Р.Р. Концептуальні положення з управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. *Наук.-практ. журнал «Регіональна економіка та управління»*, 2019. № 1(23), С.173–176.

**Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації,  
а саме матеріали та тези міжнародних і вітчизняних  
науково-технічних та наукових конференцій**

17. Франів І.А., Русин-Гриник Р.Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможності підприємства. В: Західноукраїнський консалтинг-центр, *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: зб. тез V Міжвуз. наук.-техн. конф. наук.-педагог. працівників*. Львів: ЗУКЦ, 2010. С. 79–81.

18. Франів І.А., Русин-Гриник Р.Р. Суть та значення конкуренції. *Екологічний менеджмент у загальній системі управління: тези доп. X Щорічної всеукр. наук. конф.* Суми, 2010. Ч. 2. С. 132–134.

19. Франів І.А., Русин-Гриник Р.Р. Значення моніторингу конкурентного середовища підприємства. «*Суспільний сектор економіки України у ситуації системних змін XXI століття*»: тези доп. I Всеукр. наук.-практ. семінару, 3 червня 2010. Хмельницький, 2010. С. 105–106.

20. Русин-Гриник Р.Р. Методи оцінки конкурентоспроможності в системі управління конкурентоспроможності підприємства. В: Нац.техн. ун-т України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», *B2B Маркетинг: матер. V Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених*, 24–25 лютого 2011. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. С. 105–107.

21. Русин-Гриник Р.Р. Суть та значення діагностики процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. В: Сумський держ.ун-т, *Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: мат. доп. міжнар. наук.-практ. конф.*, Т. 1. 18–20 травня 2011. Суми: СумДУ, 2011. С. 126–127.

22. Русин-Гриник Р.Р., Калинів О.О. Конкурентоспроможність як домінанта сталого розвитку підприємств. В: Нац.ун-т «Львівська політехніка»,

*Захист навколишнього середовища. Енергоощадність. Збалансоване природокористування: 4-й Міжнар. конгрес: зб. матер. EPESSEM-2016, 21–23 вересня 2016. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. С. 212–213.*

23. Danko T., Yavorska N., Rusin-Hrynyk R. Investigation of factors of influence on competitiveness of business structures. *Topical questions of contemporary science. Collection of scientific articles.* Aspect Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2017. P. 195–199. (Index Copernicus International).

24. Русин-Гриник Р.Р. Вплив розвитку інформаційної інфраструктури на конкурентоспроможність підприємництва. В: Нац.ун-т «Львівська політехніка», «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства»: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф., 27–28 квітня 2017. Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2017. С 235–236.

25. Фарат О.В., Русин-Гриник Р.Р. Забезпечення розвитку підприємницьких структур. В: Центр фінан.-екон. наук. досл., «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та управління»: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., 29 вересня 2017. Полтава: ЦФЕНД, 2017. С. 64–66.

26. Русин-Гриник Р.Р. Формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності. *Розвиток підприємництва, бухгалтерського обліку та фінансів в умовах інтеграційних процесів: зб. мат. всеукр. наук.-практ. конф., Ч. 1, 10–11 листопада 2017. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2017. С. 76–78.*

27. Русин-Гриник Р.Р., Гуйдаш, Х.А. Управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. *Сталий розвиток – стан та перспективи: матер. Міжнар. наук. симпозиуму SDEV'2018, 28 лютого – 3 березня 2018. Львів: Панорама, 2018. С. 245–246.*

28. Русин-Гриник Р.Р. Інформаційна інфраструктура, як фактор впливу на конкурентоспроможність підприємницьких структур. В: Нац.техн. ун-т «Харківський політехнічний інститут», *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доп. XXVI Міжнар. наук.-практ.*

конф. *MicroCAD-2018*, у 4 ч., Ч. 3. 16–18 травня 2018. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. С. 252.

29. Русин-Гриник Р.Р. Дерево управлінських: суть та характеристика. В: Відкритий міжнар.ун-т розвитку людини «Україна», *Молодь: освіта, наука, духовність: тези доп. XV Всеукр. наук. конф. студ. і молодих вчених*, Ч. 1. 17–19 квітня 2018. Київ: Ун-т «Україна», 2018. С. 138–140.

30. Русин-Гриник Р.Р. Сутність принципів управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. В: Приазовський державний технічний університет, *«Стратегічні перспективи розвитку промислових регіонів України в умовах економічної турбулентності»*: *Всеукр.студ.наук.-практ. конф.*, 10 січня 2019. Маріуполь: ПДТУ, 2019. С. 200–201.

#### ANNOTATION

**Rusyn-Hrynyk RR** Management of business structures on the basis of ensuring their competitiveness. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on obtaining of a scientific degree of the doctor of philosophy on a specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity" (07 "Management and administration"). - Lviv Polytechnic National University, Lviv, 2020.

The dissertation develops theoretical and methodological and applied provisions for the management of business structures on the basis of ensuring their competitiveness, establishing the level of their solution by economists, highlighting issues which are still insufficiently covered in economics.

In the first section "Theoretical and applied aspects of management of business structures on the basis of ensuring their competitiveness" the signs of competitiveness of business structures are singled out, alternative approaches to their management are considered. It is proved that the management of the business structure is a specific function of management, where the object of management is the business structure. Based on the study of scientific literature, it is substantiated

that traditionally this object is identified with enterprises or a set of enterprises operating in the form of production associations, trusts, associations, consortia, etc. Based on the rules of logic, we have proved that business structures also include business entities that operate in the form of individuals of private entrepreneurs, because these entities, as well as enterprises that are legal entities, despite the different nature of their structure, are characterized, all the features of the systems and their development are based on the same economic laws as the enterprises of legal entities and their associations. Clarification of the concept of "business structure" is important in terms of formalizing approaches to the management of business structures and specifying forms of ensuring their competitiveness.

The results of applying the method of expert evaluations, which have included a survey of respondents found that the management of entrepreneurial structures on the basis of their competitiveness requires a combination of different approaches which together make it possible to increase the level of information management of data that are used as basis for the formation of a strategic, tactical and operational management decisions.

Solved administrative problems and form of management initiatives define the essence of the data that are ultimately needed by the manager or the owner of the company to make a specific decision. Given this, identification of the information needs of individuals responsible for making certain decisions is a prerequisite for successful combining of the selected approaches to the management of entrepreneurial structures.

As management of business structures on the basis of their competitiveness is manageable, and not a natural process, the development of strategic and current plans of controlled exposure to the specified object requires some conceptual justification. Any of the structures of society, including business, developed on the basis of objective economic and social laws. In fact, these laws define the trends and developments shaping the business environment, directly influencing the choice of business mission will make the business entities to create long-term and short-term development plans. In addition, they determine the guidelines for making management and engineering decisions. Given this, the objective economic and

social laws are always the so-called "road map" for fundamental analysis of causal relationships between factors that have caused the actual state of a certain business structure or market on which it focuses, as well as for prediction of changes in the future and the development of rational solutions to ensure the growth of competitiveness of entrepreneurial structure.

The second section "Analyzing and evaluating the effectiveness of management of business structures on the basis of ensuring their competitiveness" identifies indicators that characterize the competitiveness of business structures, evaluates the effectiveness of management of business structures based on their competitiveness, and analyzes the factors influencing the effectiveness of business management.

The competitiveness of business structures is a complex phenomenon that is formed under the influence of:

a) competitiveness of products (goods) of business structures (price of products (goods) produced and promoted on the market by the business structure; quality of products (goods); service and warranty service of products (goods); branding of products (goods));

b) the level of development of the management system of business structures (development of the organizational structure of business structure management; diversification of applied forms of government and leadership styles; the level of staffing of the business structure; the level of information and communication support of the business structure);

c) the level of innovation activity of business structures (creativity of ideas of business structure management entities; innovativeness of decisions of business structure management entities; innovation of products (goods) and technologies of business structure);

d) position-market activity of business structures (the presence of a strategy of market behaviour of the business structure; alternative tactics of market behaviour, taking into account changes in market conditions; the presence of advertising strategy and tactics of the business structure).

The set of components that shape the competitiveness of the business structure can be presented as the relationship of the set of components that mainly affect the competitiveness of products (goods); sets of components, under the influence of which the level of development of the management system of the enterprise-participant of the business structure is established; sets of components that characterize the innovative activity of the enterprise-participant of the business structure; sets of components that determine the position and market activity of the enterprise-participant of the business structure; sets of indicators that reflect the profitability of the enterprise-participant of the business structure; sets of indicators that demonstrate the financial stability of the enterprise-participant of the business structure; sets of indicators that are the basis of the market value of the enterprise-participant of the business structure.

Indicators that reflect these aspects of the competitiveness of business structures are a continuous set, the components of which are interrelated by cause and effect. This feature of the relationship between indicators which characterize the competitiveness of business structures, indicates the importance of factor analysis and consideration of its results in the formation and implementation of management decisions aimed at increasing the level of competitiveness of business structures.

Based on the analysis of the survey data of respondents on the level of competitiveness for the five surveyed trading companies I - ATB Corporation, II - PJSC "Fozzy Group", III - PJSC "Metro Cash & Carry Ukraine", IV - PJSC "Retail Group" , V - Auchan Ukraine Hypermarket LLC we can draw the following conclusions: the level of competition between the surveyed companies is not as high as could be expected at the initial stage of this analysis; respondents did not single out clear leaders and outsiders by the level of competitiveness; there is a significant level of interdependence between the surveyed enterprises, which may be a consequence of the processes of monopolization, which intensified during 2010-2019.

In addition to analyzing these enterprises, it should be noted that this section provides a number of results that can clarify the peculiarities of the dynamics of trade in Ukraine:

- there is a high level of correlation between the volume of trade and GDP (the correlation coefficient is 0.975), from which two assumptions can be made: the level of success of trade enterprises determines the level of success of the entire Ukrainian economy; big capital that "works" in trade has penetrated into related sectors of the economy and controls not only trade but also other areas, so the level of success of trade determines the level of success of big business in Ukraine, which significantly affects the dynamics of GDP;

- in periods of recession, which were observed in 2009 and during 2013–2015, as well as in periods of economic consolidation (2011–2013), the processes of monopolization intensify, large business absorbs small and medium enterprises.

Based on the application of the method of expert assessments in combination with the index method and cluster analysis of expert data, it is proved that, in addition to factors that linearly affect the values of indicators and characterize the competitiveness of business structures, the studied object is also indirectly affected by environmental factors. These factors include the following: the number of competitive business structures; the share of state-owned enterprises in a particular type of economic activity; the level of development of antitrust law; the level of corruption in public administration; the level of development of market information infrastructure. It is proved that all of the selected factors significantly affect the competitiveness of business structures, but the following factors have the greatest impact: the number of competitive business structures; the level of development of antitrust law; the level of development of market information infrastructure. In addition, research has shown that some of these factors form a cluster based on the similarity of their structure, so the links between them must be carefully considered when forming and implementing strategic and tactical decisions related to the competitiveness of business structures. These are the following factors: the level of development of antitrust law; the level of corruption in public administration; the level of development of market information infrastructure.

In the third section "Improvement of business structures management on the basis of their competitiveness" methodical tools for formation of management system of business structures on the basis of ensuring their competitiveness are formed, the



methodical approach to monitoring of rationality of business structures management of their competitiveness is offered.

The study showed that the formation of a system of business structures management on the basis of ensuring their competitiveness should be carried out on the basis of a two-level sequence of choice of alternative and non-alternative strategies. Thus, each non-alternative strategy must correspond to increasing the level of competitiveness in one of the selected areas. Analysis and generalization of proposals of well-known scientists in the field of competitiveness management confirmed that most of the proposed strategies can be aimed at improving or adapting to the influence of the following factors: product and pricing policy, industry life cycle and flexibility of the organization or group of organizations. The development of business structures in certain areas makes it possible to increase their competitiveness and strengthen their market position in a changing macro and micro environment.

Based on the identified areas of management competitiveness of business structures, a decision tree is proposed, which is based on factors influencing the choice of a strategy during the formation of a management system, the construction of which should include a rational structure of resource allocation between selected strategies. Therefore, one of the results obtained at this stage of the study is the proposal to consider the available amount of money as the total amount of investment that can be used to increase the competitiveness of the business structure. This approach helps to improve the tools for the rational allocation of funds between strategies based on the application of investment portfolio theory.

After the formation of the management system, its application in practice begins, which requires the availability of tools for its monitoring. The solution of this problem, proposed by the dissertation, is based on the use of mathematical relationships between target parameters or indicators of rationality for the implementation of the management system (they include market share, profit and sales ratio to industry average) and its duration and cost. It has made it possible to propose an integrated indicator of the effectiveness of the management system of business structures, which, unlike others, is calculated to take into account the

marginal change in these targets for both the duration and cost of the management system.

Based on the use of an integrated indicator of the effectiveness of the management system of business structures, it is possible to determine whether it is appropriate or not appropriate to regulate it. However, this does not allow to determine in which direction it is necessary to correct deviations in the functioning of this system. To this end, at the final stage of this study, the factors and possible causes of the need to regulate the management system are analyzed. This created a basis for determining the main areas of regulation and made it possible to establish their priority.

One of the results of the study is also that the paper proposes a method of analyzing the impact of subjective factors due to the characteristics of business leaders, namely their experience, business reputation and more.

Keywords: competition, competitiveness, competitiveness of business structures, business structure, management of business structures, alternative strategies, tree of strategic management decisions, method of expert evaluations.

## **LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS IN WHICH THE MAIN SCIENTIFIC RESULTS OF THE DISSERTATION HAVE BEEN PUBLISHED**

### **Collective monograph published by another state**

1. Rusyn-Hrynyk, R.R., 2018. Management of business structures on the basis of ensuring the growth of their competitiveness. Strategies for economic development: the experience of Poland and the prospects of Ukraine: collective monograph / ed. by A.Pawlik, K.Shaposhnykov. Vol. 2. Kielce, Poland. P. 264–280.

### **Monographs**

2. Knyaz SV, Martyniuk VP, Rusyn-Hrynyk RR, Yavorska NP, Georgiadi NG Management of business structures on the basis of ensuring their competitiveness .: monograph / National University "Lviv Polytechnic"; edit. by Knyaz SV . Lviv: Afisha, 2019. 200 p.

3. Knyaz SV, Rusyn-Hrynyk RR, Zalutsky VP Indicators and factors in the system of crisis management of the competitiveness of business structures. Management of social-economic development of the country, region, enterprise in the conditions of crisis (financial, agrarian branch and non-production sphere): collective monograph / National Metallurgical Academy of Ukraine. Dnipro: Publisher Bila KO, 2019. P. 141–170.

**Articles in the scientific periodical of Ukraine,  
which are a part of international scientometric databases**

4. Georgiadi NG, Luchko GY, Rusyn-Hrynyk RR Analysis of the competitiveness of retailers in Ukraine. Scientific Bulletin International. humane. un-ty. Ser. : Economics and Management. 2017. Issue 23. Ch. 1. P. 72–75. (Index Copernicus International).

5. Rusyn-Hrynyk RR Definition and substantiation of indicators that characterize the competitiveness of business structures. Electronic Scient. professional publication: Economics and Society. 2017. Issue 12. P. 330–337. (Index Copernicus International).

6. Rusyn-Hrynyk RR Analysis of factors that affect the effectiveness of managing the competitiveness of business structures. Bulletin of Odessa National University. Series: Economics. 2017. Issue 10 (63). Vol. 22. P. 123–127. (Index Copernicus International).

7. Rusyn-Hrynyk RR Formation of a management system of business structures on the basis of ensuring their competitiveness. Problems of the system approach in economy: coll. of Scient. works. 2018. Is. 3 (65). Part 1. P. 127–133. (Index Copernicus International).

8. Rusyn-Hrynyk RR, Timnyak ZS Methodical approaches to the management of business structures on the basis of ensuring their competitiveness. Electronic professional publication: Effective economics. 2018. № 9. (Index Copernicus International).

9. Rusyn-Hrynyk RR, Timnyak ZS The essence of the competitiveness of business structures. Journal "Investments: Practice and Experience". 2018. № 17. P. 26-32. (Index CopernicusInternational).

10. Rusyn-Hrynyk RR Theoretical aspects of competitiveness management by business structures. Scientific-practical Journal "Regional Economics and Management". 2018. №4 (22). P. 93–96.

### **Articles in scientific professional publications of Ukraine**

11. Rusyn-Hrynyk RR The essence and structure of the organizational and economic mechanism for managing the competitiveness of the enterprise. Science. Bulletin of NLTU of Ukraine.2010. Issue. 20.5. P. 240–247.

12. Bets MT, Rusyn-Hrynyk RR The role of institutional factors in the management system of enterprise competitiveness. Science. Bulletin of NLTU of Ukraine. 2010.Issue 20.6. P. 139–145.

13. Franiv IA, Koval LM, Rusyn-Hrynyk RR Theoretical aspects of enterprise competitiveness management. International. Science. magazine. Ser .: The mechanism of economic regulation.2010. № 3. Vol. 1. p. 149–154.

14. Rusyn-Hrynyk RR Theoretical bases of definition of sources of formation of competitive advantages of region. Bulletin of the Khmelnytsky National University . Ser .: Economic Sciences.2010. Vol. 4, P. 230–233.

15. Koval LM, Rusyn-Hrynyk RR World experience in managing organizational and economic mechanisms of enterprise competitiveness. Science. magazine "Marketing and Innovation Management" .2011. Ch. 3, Vol. 1, p. 111–117.

### **Published scientific papers in other publications**

16. Rusyn-Hrynyk RR Conceptual provisions for the management of business structures on the basis of ensuring their competitiveness. Scientific-practical Journal "Regional Economics and Management", 2019.№ 1 (23), P.173-176.

**Publications certifying the approbation of the dissertation materials,  
namely materials and theses of international and domestic scientific, technical  
and scientific conferences**

17. Franiv IA, Rusyn-Hrynyk RR Theoretical aspects of enterprise competitiveness management. In: Western Ukrainian Consulting Centre, Problems and Prospects for Economic Development and Entrepreneurship and Computer Technology in Ukraine: Coll. of thesis of the V Interuniversity scientific and technical conf. of scientific pedagog. employees. Lviv: ZUKC, 2010. Pp. 79–81.

18. Franiv IA, Rusyn-Hrynyk RR The essence and significance of competition. Environmental management in the general management system: thesis of report of the X Annual All-Ukrainian Scient. conf. Sumy, 2010. Part 2. P. 132–134.

19. Franiv I. A., Rusyn-Hrynyk R. R. the Importance of monitoring the competitive environment of the enterprise. "Public sector of economy of Ukraine in a situation of systematic changes of the XXI century": abstracts of report of the I All-Ukr.. Scient.-pract. seminar, June 3, 2010. Khmelnytsky, 2010. P. 105-106.

20. Rusyn-Hrynyk R. R. Methods of evaluation of competitiveness in the system of management of competitiveness of the enterprise. In: NAT.tech. Univ of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky, B2B Marketing: mater. All-Ukr. Scient.-pract. Conf. of students, postgraduates and young scientists, February 24-25, 2011. Kiev: NTUU "KPI", 2011. P. 105-107.

21. Rusyn-Hrynyk R. R. The nature and value of the diagnostic process of management competitiveness of the enterprise. In: Sumski State University, Economics and management: development perspectives: Mat. of additional Intern. Scient.-pract. Conf. Vol. 1. May 18-20, 2011. Sumy: SSU, 2011. P. 126-127.

22. Rusyn-Hrynyk RR., Kaliniv O.O. Competitiveness as the dominant sustainable development of enterprises. In: NAT.Univ "Lviv Polytechnic", Protection of the environment. Energy saving. Balanced nature management: the 4th International Congress: col. of mater. EPESSEM-2016, September 21-23, 2016. Lviv: Publishing house of Lviv Polytechnic, 2016. P. 212-213.

23. Danko T., Yavorska N., Rusyn-Hrynyk R. Investigation of factors of influence on competitiveness of business structures. Topical questions of

contemporary science. Collection of scientific articles. Aspect Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2017. P. 195–199. (Index CopernicusInternational).

24. Rusyn-Hrynyk R.R. the Impact of information infrastructure on the competitiveness of an enterprise. In: NAT.Univ "Lviv Polytechnic", "Accounting and analytical support systems of enterprise management": mater. of the III Intern. Scient.-pract. Conf. April 27-28, 2017. Lviv: Publishing house of Lviv Polytechnic, 2017. P. 235-236.

25. Farat O. V., Rusyn-Hrynyk, R. R., Development of business structures. In: Centre of Finan.-Econ. Scient. Resear., "Topical issues of Economics, Finance, accounting and control": collection of report abstracts of Intern. Scientific.-pract. Conf., September 29, 2017. Poltava. 2017. P. 64-66.

26. Rusyn-Hrynyk RR Formation of a management system of business structures on the basis of ensuring the growth of their competitiveness. Development of entrepreneurship, accounting and finance in the context of integration processes: Coll. of mater. of All-Ukrainian scientific-practical conf., Part 1, November 10-11, 2017. Kyiv: NGO "Kyiv Economic Research Centre", 2017. P. 76–78.

27. Rusyn-Hrynyk RR, Guidash, H.A. Management of business structures on the basis of ensuring their competitiveness. Sustainable development - state and prospects: Mater. of International Scientific symposium SDEV'2018, February 28 - March 3, 2018. Lviv: Panorama, 2018. P. 245–246.

28. Rusyn-Hrynyk RR Information infrastructure as a factor influencing the competitiveness of business structures. In: Nats.techn. Kharkiv Polytechnic Institute, Information Technologies: Science, Engineering, Technology, Education, Health: Abstracts of the report of the XXVI International. scientific-practical conf. MicroCAD-2018, in 4 parts, Part 3. May 16-18, 2018. Kharkiv: NTU "KhPI", 2018. P. 252.

29. Rusyn-Hrynyk RR Management tree: essence and characteristics. In: Open International University of Human Development "Ukraine", Youth: education, science, spirituality: thesis of report of the XV All-Ukrainian Scient. conf. stud. and young scientists, Part 1. April 17-19, 2018. Kyiv: University "Ukraine", 2018. P. 138–140.

30. Rusyn-Hrynyk RR The essence of the principles of management of business structures on the basis of ensuring their competitiveness. In: Azov State Technical University, "Strategic prospects for the development of industrial regions of Ukraine in conditions of economic turbulence": All-Ukrainian student scientific-practical. conf., January 10, 2019. Mariupol: PDTU, 2019. P. 200–201.