

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

РУСИН-ГРИНИК РОМАН РОМАНОВИЧ

УДК 339.137.2:658.511

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ
НА ЗАСАДАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність

07 – управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів та текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ /Р. Р. Русин-Гриник/

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Князь Святослав Володимирович, д-р екон.наук,проф.

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Львів – 2020

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 спричинили 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), які 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 підприємства 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 збільшенням конкурентоспроможності 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: товарна і цінова політика, етап життєвого циклу галузі та гнучкість організації або групи організацій. Розвиток підприємницьких структура 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 конкурентоспроможність 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 репутацію 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. Конкуреноспроможність 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 CopernicusInternational).

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, RR, 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 CopernicusInternational).

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 CopernicusInternational).

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 CopernicusInternational).

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 CopernicusInternational).

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 CopernicusInternational).

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.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	28
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ НА ЗАСАДАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	36
1.1. Сутність та ознаки конкурентоспроможності підприємницьких структур.....	36
1.2. Альтернативні підходи до управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.....	49
1.3. Концептуальні положення з управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.....	61
Висновки до розділу 1.....	73
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ НА ЗАСАДАХ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	77
2.1. Показники, які характеризують конкурентоспроможність підприємницьких структур.....	77
2.2. Оцінювання результативності управління підприємницькими структурами із урахуванням їх конкурентоспроможності.....	96
2.3. Аналізування факторів, які впливають на результативність управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності...	114
Висновки до розділу 2.....	127
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ НА ЗАСАДАХ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ...	132
3.1. Формування системи управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності.....	132
3.2. Моніторинг раціональності управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності.....	150
3.3. Регулювання системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.....	171
Висновки до розділу 3.....	187
ВИСНОВКИ.....	192
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	195
ДОДАТКИ.....	216

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкуренція як явище і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання як результат прийнятих раціональних управлінських рішень є основними ознаками ринкової економіки. Загострення конкуренції в напрямі посилення боротьби за ресурси і ринки збуту стимулюють підприємців до пошуку таких форм і механізмів їхнього розвитку, які б забезпечували їм певні конкурентні переваги. Ознайомлення із аналітичними матеріалами низки суб'єктів підприємницької діяльності дає змогу стверджувати, що незважаючи на те, що, за даними офіційної статистики, в Україні зареєстровано на 01.12.2019р. 1 млн. 346 тис. суб'єктів господарювання, досі не існує системних, науково-обґрунтованих теоретичних і методико-прикладних положень щодо управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.

Окремі проблемні питання управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності висвітлені у наукових працях українських і закордонних науковців. Так, проблеми конкурентоспроможності досліджували: А. Сміт, М. Портер, Й. Шумпетер, В. Адамик, Р. Грецький, С. Мочерний, Д. Панасенко, П. Пуцентейло, М. Рудницька, Г. Филюк, П. Дойль, П. Зав'ялов, Е. Мінько, М. Глазов. Своєю чергою, А. Ластовецький, В. Колпаков, С. Покропивний, А. Шнейдер, Ю. Погорелов, А. Бризгаліна, Г. Саймон, Р. Акофф, Є. Чернявська, А. Азріліян, З. Варналій, М. Малік, В. Сизоненко, Н. Сафронов, Є. Майовцев зробили чималий внесок у теорію підприємництва. У працях А. Богданова, Г. Саймона, П. Друкера, А. Чандлера, І. Блауберга, А. Пивовара, В. Афанасьєва, Д. Вачугова, Т. Березкіної, М. Кислякова значну увагу звернено на проблеми застосування альтернативних методичних підходів до управління підприємницькими структурами.

Незважаючи на велику кількість наукових праць і значні досягнення в теорії та практиці управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій. Поза увагою науковців залишились методи вибору стратегій управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур; методичний інструментарій із формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності; методичний підхід до моніторингу системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур; положення з ідентифікування необхідності регулювання системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур тощо. Це актуалізує необхідність розроблення теоретичних і методико-прикладних положень щодо управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Проведене дослідження пов'язане з такими науковими напрямами кафедри: «Розвиток форм торговельного підприємництва та інструментів експертизи безпечності товарів» та «Моделювання конкурентного підприємництва в системі положень концепції сталого розвитку» Національного університету «Львівська політехніка». Дисертація виконана в межах науково-дослідних робіт «Розвиток форм торговельного підприємництва та інструментів експертизи безпечності товарів» (номер державної реєстрації 0115U000452) (додаток А) та «Моделювання конкурентного підприємництва в системі положень концепції сталого розвитку» Національного університету «Львівська політехніка» (номер державної реєстрації 0120U100398).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалити наявні та розробити нові теоретичні й методико-прикладні положення щодо управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.

Завданнями роботи є:

- уточнити сутність понять «підприємницька структура» і «конкурентоспроможність підприємницької структури»;
- розробити метод вибору стратегій управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур;
- удосконалити методичний інструментарій із формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності;
- покращити методичний підхід до моніторингу системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур;
- запропонувати положення з ідентифікування необхідності регулювання системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур.

Об'єктом дослідження є управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та методичні положення щодо управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження стали положення сучасних економічних концепцій, теорії систем, управління та інформатизації. Використано правові акти Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України. Під час дослідження проаналізовано матеріали діяльності підприємницьких структур, а також наукові джерела, які відображають досвід українських і закордонних авторів щодо управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.

У дисертації застосовано такі методи наукового пізнання: конкретизації, узагальнення, формалізації, систематизації, методи індукції та

дедукції, а також контент-аналіз – під час уточнення сутності понять «підприємницька структура» і «конкурентоспроможність підприємницької структури» (підр. 1.1–1.3); метод експертних оцінок, зокрема анкетування, індексний метод, метод трендів, положення теорії множин, кореляційний аналіз – під час формування рекомендацій щодо покращення методичного підходу з оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур (2.1–2.3); методи економіко-математичного моделювання, матричний метод, функціональний аналіз – під час розроблення методу вибору стратегій управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур; удосконалення методичного інструментарію із формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності; формулювання положень з ідентифікування необхідності регулювання системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур (підр. 3.1–3.3).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні наявних і розробленні нових теоретичних та методико-прикладних положень щодо управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. Наукові результати, які характеризують новизну дослідження, полягають у такому:

вперше:

– запропоновано метод вибору стратегії управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур на основі дерева рішень, який ґрунтується на врахуванні факторів, що впливають на вибір тієї чи іншої стратегії під час формування системи управління, побудова якої передбачає визначення раціональних структур розподілу ресурсів між вибраними стратегіями;

удосконалено:

– методичний інструментарій із формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх

конкурентоспроможності, який, на відміну від наявних, передбачає дворівневу послідовність вибору і реалізації альтернативних і неальтернативних стратегій управління, що дає змогу підвищувати конкурентоспроможність підприємницьких структур та посилювати їхні позиції на ринку в умовах змінного макро- і мікросередовища;

– методичний підхід до моніторингу системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, який уможливорює трактувати результати проведеного моніторингу на основі обчислення інтегрального показника ефективності, який, на відміну від інших, розраховується із урахуванням граничної зміни цільових показників щодо одночасно тривалості та вартості застосування системи управління;

– положення з ідентифікування необхідності регулювання системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, які, на відміну від інших, передбачають не лише визначення доцільних напрямів регулювання системи управління, але й, на основі факторного аналізу, допомагають встановити пріоритетність регулювання системи за цими напрямами;

одержало подальший розвиток:

– уточнення сутності понять «підприємницька структура» (модель підприємницької діяльності, яку на системних засадах провадить суб'єкт господарювання – фізична або юридична особа) і «конкурентоспроможність підприємницької структури» (сукупність переваг¹ однієї підприємницької структури порівняно з іншою підприємницькою структурою в конкретному секторі ринку), яке, на відміну від наявних, ґрунтується на урахуванні сутнісних ознак цих понять і конкретизації взаємозв'язків між ними.

¹ Конкурентні переваги можна ідентифікувати такими показниками, як частка ринку, динаміка зростання обсягу реалізації товарів і послуг, фінансова стійкість і прибутковість підприємницької структури, наявність гарантійного і сервісного обслуговування пропонуваної на ринок продукції тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність результатів дослідження полягає у розробленні методичного інструментарію щодо управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.

Авторські розробки, зокрема метод вибору стратегій управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур; методичний інструментарій із формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності; методичний підхід до моніторингу системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур; положення з ідентифікування необхідності регулювання системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур застосовують у своїй діяльності: спільне українсько-австрійське підприємство ТзОВ «Денон Дентал» (довідка № 122 від 28.03.2019р.) (Додаток Б), Департамент економічної політики Львівської обласної державної адміністрації (довідка № 1-12-1027 від 23.10.2019 р.) (Додаток В), ТОВ «Західна пакувальна група» (довідка № 11 від 04.02.2020р.) (Додаток Г).

Матеріали дисертації використовують у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» під час викладання дисциплін «Торговельна інфраструктура та форми торгівлі», «Управління якістю» (довідка № 67-01-2326 від 26.11.2019 р.) (Додаток Д), «Маркетингова товарна політика», «Маркетингова політика розподілу», «Маркетинг» (довідка від 21.05.2011 р.) (Додаток Е).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримав автор особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використано лише ті положення, що є результатом особистої роботи дисертанта і становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях,

симпозіумах, круглих столах і наукових семінарах кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка», зокрема на таких: V Міжвузівська науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників «Проблеми перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні» (м. Львів, березень 2010 р.), X Щорічна всеукраїнська наукова конференція «Екологічний менеджмент у загальній системі управління» (м. Суми, 20–21 квітня 2010 р.), I Всеукраїнський науково-практичний семінар «Суспільний сектор економіки України у ситуації системних змін XXI століття» (м. Хмельницький, 3 червня 2010 р.), V Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «B2B Маркетинг» (м.Київ, 24-26 лютого 2011), Міжнародна науково-практична конференція «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку» (м. Суми, 18–20 травня 2011 р.), 4-й Міжнародний конгрес «Захист навколишнього середовища. Енергоощадність. Збалансоване природокористування» (м. Львів, 21–23 вересня 2016 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (м. Львів, 27–28 квітня 2017 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та управління» (м. Полтава, 29 вересня 2017 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція «Розвиток підприємництва, бухгалтерського обліку та фінансів в умовах інтеграційних процесів» (м. Київ, 10–11 листопада 2017 р.), Міжнародний науковий симпозіум SDEV 2018 «Сталий розвиток – стан та перспективи» (28 лютого – 3 березня 2018 р.), XXVI Міжнародна науково-практична конференція MicroCAD-2018 «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (м. Харків, 16–18 травня 2018), XV Всеукраїнська наукова конференція студентів і молодих вчених «Молодь: освіта, наука, духовність» (м. Київ, 17–19 травня 2018 р.), Всеукраїнська студентська науково-практична

конференція «Стратегічні перспективи розвитку промислових регіонів України в умовах економічної турбулентності»(м. Маріуполь, 10 січня 2019 р.).

Апробація результатів дослідження відбулась також у формі виступу на науковому семінарі кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка» на тему «Управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності» (протокол № 1 від 25.06.2020 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 30 наукових праць, зокрема дві монографії, одна колективна монографія опублікована у виданні іншої держави. Сім статей опубліковані у наукових періодичних виданнях України, які входять до складу міжнародних наукометричних баз, а саме Index Copernicus. П'ять статей із загального переліку публікацій представлено у фахових виданнях України. Одна стаття опублікована в інших виданнях. Чотирнадцять публікацій надруковано у збірниках тез наукових конференцій.

Структура і обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 228 сторінок. Робота містить 17 таблиць, 19 рисунків, 7 додатків, список використаних джерел із 216 назв.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ НА ЗАСАДАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Сутність та ознаки конкурентоспроможності підприємницьких структур

В українській та закордонній науковій літературі досить багато уваги звернено на визначення сутності категорій «конкурентоспроможність» і «підприємництво». Серед науковців, які займались проблемами конкурентоспроможності, відомими є А. Сміт, М. Портер, Й. Шумпетер, В. Адамик, Р. Грецький, С. Мочерний, Д. Панасенко, П. Пуцентейло, М. Рудницька, Г. Филюк, П. Дойля, П. Зав'ялова, Е. Мінько, М. Глазов. Своєю чергою, А. Ластовецький, В. Колпаков, С. Покропивний, А. Шнейдера, Ю. Погорєлова, А. Бризгаліна, Г. Саймон, Р. Акофф, Є. Чернявська, А. Азріліян, З. Варналій, М. Маліка, В. Сизоненко, Н. Сафронов, Є. Майовцев зробили чималий внесок у теорію підприємництва. У додатку Є наведено означення категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність» і «підприємництво». Застосування контент-аналізу цих означень дає можливість стверджувати, що серед сутнісних ознак категорії «конкуренція» можна виокремити на три групи:

1) ті, які характеризують цю категорію як відносини (виробничі або політико-економічні). Відносини між суб'єктами господарювання як основна сутнісна ознака категорії «конкурентоспроможність», виділяють Д. Панасенко і Р. Грецький;

2) ті, які характеризують цю категорію як динамічне явище, що є властивістю ринку (динамічний процес, стимул, економічне явище,

властивість ринку). Такої позиції притримуються М. Портер, Й. Шумпетер, П. Пуцентейло;

3) ті, які характеризують цю категорію як суперництво, в якому перемагає той, хто майстерніше управляє перевагами і здатен швидко приймати обґрунтовані регулювальні стратегічні, тактичній оперативні рішення. Тобто йдеться про такі ознаки, як суперництво, боротьба, управління перевагами і засіб регулювання. На цих ознаках акцентують увагу А. Сміт, В. Адамик, С. Мочерний, Г. Филюк.

На основі синтезу ідентифікованих сутнісних ознак категорії «конкуренція» є підстави стверджувати, що конкуренція є явищем, яке властиве ринковій економіці, що формується внаслідок виникнення таких відносин між суб'єктами підприємництва, та яке супроводжується їхнім суперництвом за ринки.

Щодо конкурентоспроможності, то ця категорія похідна від категорії «конкуренція». Якщо на ринку є хоча б два суб'єкти підприємництва, які борються за цей ринок, то очевидно явище конкуренції наявне, проте конкурентоспроможність кожного із цих суб'єктів вимірюється здатністю набувати конкурентних переваг (цінових, якісних тощо) і забезпечувати позитивну динаміку показників економічного розвитку внаслідок схвалюваних рішень. Таке трактування категорії «конкурентоспроможність» стосується макрорівня, тобто суб'єктів господарювання і ґрунтується на тих сутнісних ознаках цієї категорії, які ідентифіковано внаслідок контент-аналізу означень, що їх сформулювали М. Портер, Г. Скудар, М. Єрмолов, А. Яновський, С. Ярошенко, Г. Азоев, А. Маренич, І. Астахова, Л. Калашнікова, М. Перцовський, П. Канінський, Ф. Зав'ялова, Р. Фатхудинов, З. Васильєва, П. Беленький, В. Шинкаренко, Ю. Мануйлович, Ю. Леонтєва, І. Піддубний, А. Піддубна, Ю. Леонтєва, К. Рудакова, С. Ожегов, М. Книш, П. Забелін, М. Моїсєєва, Х. Фасхієв, В. Стівенсон, В. Хруцький, І. Корнєєва, Б. Райзберг. На основі опрацювання означень, що

їх запропонували ці автори, виявлено, що на рівні суб'єкта господарювання сутнісними ознаками категорії «конкурентоспроможність» є такі здатності:

- отримувати прибуток, ефективно розпоряджатися ресурсами (цю ознаку виділяють П. Забелін, М. Моїсеєва, С. Ярошенко, Г. Азоєв, Л. Калашнікова, М. Перцовський, П. Канінський);
- витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам (цю ознаку виділяють С. Ожегов, А. Маренич, І. Астахова);
- задовольняти споживчі потреби (цю ознаку виділяють Х. Фасхієва, В. Стівенсон, В. Хруцький, І. Корнеєва Б. Райзбрг, М. Єрмолов, Ф. Зав'ялова, Р. Фатхудінов, З. Васильєва);
- адаптуватись до змін зовнішнього середовища (цю ознаку виділяють В. Шинкаєнко, А. Бондаренко, Ю. Мануйлович).

Критично проаналізувавши визначення категорії «підприємництво», що їх наводять вчені-економісти, встановлено, що зазвичай до сутнісних ознак цієї категорії належать такі, які характеризують підприємництво як явище, або як процес. Так, про «підприємництво» як явище, що має організаційну єдність і є суспільним інститутом, пишуть З. Варналій, А. Шнейдер, Є. Чернявська, А. Бризгаліна, Р. Акофф. Підприємництво як процес розглядають А. Ластовецький, В. Копаков, А. Азріліян, М. Маліка, Н. Сафронов, Є. Майовцев. Ця група науковців акцентує увагу на тому, що підприємництво є видом економічної діяльності. Треба визнати, що існують й інші позиції до ідентифікування сутності категорії «підприємництво». Так, С. Покропивний переконує, що підприємництво є здібністю, В. Сизоненко впевнений, що підприємництво – це розвиток ініціативної ідеї, а Г. Сайман стверджує, що підприємництво, не що інше як адаптивна система. Попри наявність цих авторських позицій до трактування цієї категорії виявлено, що більшість науковців схиляються до думки, що підприємництво є самостійним і систематичним (А. Ластовецький, В. Копаков, А. Азріліян, М. Малік, Н. Сафронов, Є. Майовцев), провадиться з метою отримання доходу,

прибутку (А. Ластовецький, В. Копаков, А. Азріліян, М. Малік, Н. Сафронов, Є. Майовцев, С. Покропивний, А. Шнейдер, Н. Сафронов, Є. Майовцев, З. Варналій) і супроводжується ризиком і відповідальністю (А. Ластовецький, В. Копаков, А. Азріліян).

Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що для повноти ідентифікування сутності категорії «підприємництво» застосування якогось одного з наукових підходів є недостатнім, необхідним є їх синтез, проте, слід взяти до уваги, що серед сутнісних ознак цієї категорії є основні та додаткові (уточнювальні). У табл. 1.1 наведено ідентифіковані сутнісні ознаки категорії «підприємництво» з їхнім розподілом на основні та додаткові за різними науковими підходами.

Таблиця 1.1

Сутнісні ознаки категорії «підприємництво»

Підходи	Ознаки	
	Основні	Додаткові (уточнювальні)
Статичний	Явище	Організаційна єдність; суспільний інститут; підприємницька ініціатива
Динамічно-функціональний	Діяльність з метою отримання доходу, прибутку	Самостійна діяльність; систематична діяльність; діяльність, що супроводжується ризиком; діяльність під власну відповідальність
Кількісно-якісний	Спрямованість на задоволення певних суспільних потреб	Узаконена державою (легітимна) діяльність

Примітка: сформував дисертант.

У межах статичного підходу єдиною ознакою підприємництва є явище, яке може мати різні форми. Якщо йдеться про утворення юридичної особи, то додатковими сутнісними ознаками такого явища є:

- 1) виникнення нового суспільного інституту – підприємства;

- 2) організаційна єдність підприємства, яке починає займатись підприємницькою діяльністю. Під організаційною єдністю розуміємо утворення організаційної структури підприємства, стратегічних, тактичних і оперативних планів його розвитку, корпоративних правил і процедур, відносин субординації;
- 3) підприємницька ініціатива (бажання реалізувати певну ідею з метою отримання доходу, прибутку).

Якщо ж йдеться про утворення фізичної особи, приватного підприємця, то це явище характеризується лише однією уточнювальною сутнісною ознакою – підприємницька ініціатива, оскільки інші ознаки для підприємництва у такій формі є нехарактерними.

З позиції динаміко-функціонального підходу сутнісною ознакою категорії «підприємництво» є діяльність з метою отримання доходу, прибутку. Властиво, отримання доходу, прибутку є цільовим орієнтиром будь-якого виду економічної діяльності. Цей цільовий орієнтир відрізняє економічну (господарську) діяльність від будь-яких інших видів діяльності. Як помітно, з табл. 1.1 додатковими ознаками категорії «підприємництво», в межах динаміко-функціонального підходу є систематичність і ризиковість підприємницької діяльності, а також самостійність суб'єкта підприємництва і його відповідальність за прийняті рішення. Ці ознаки зараховано до додаткових, оскільки вони характерні не для усіх випадків провадження підприємницької діяльності, а стосуються лише умов, у яких функціонують конкретні суб'єкти господарювання. Для пояснення своєї позиції розглянемо кожну з виділених ознак окремо (Русин-Гриник Р. Р., 2018).

Щодо ознак «самостійна діяльність» і «власна відповідальність» зазначимо, що державні підприємства, які перебувають у загальнодержавній чи комунальній власності, справді певною мірою є самостійними організаціями, адже вони займаються підприємництвом на свій страх і ризик щодо прийнятих господарських рішень, проте їхня самостійність і

відповідальність досить умовна, оскільки їхня суспільна відповідальність за наслідки діяльності ділиться з організаціями вищого підпорядкування (міністерствами, відомствами тощо). Підставою для цього є накази, розпорядження, постанови та інші нормативні документи, якими керуються державні підприємства. Доцільно визнати, що і «систематична діяльність» також є ознакою підприємництва лише в частині випадків. Поширеною є практика, що започатковують підприємницьку діяльність для реалізації лише однієї конкретної операції або низки операцій, які дають можливість отримати прибуток упродовж певного періоду, наприклад, внаслідок отримання фінансування з підприємницьких грантів. Щодо ризику як додаткової сутнісної ознаки категорії «підприємство», то, на перший погляд, справді реалізація будь-якої підприємницької ідеї супроводжується ризиком, проте, якщо взяти до уваги практику провадження підприємницької діяльності в умовах держзамовлення, і, наприклад, повного фінансування підприємницьких ініціатив грантовими програмами або факти такої діяльності в умовах природної монополії, то не викликає сумніву те, що підприємницькі ризики щонайменше мають різну актуальність для кожного із суб'єктів підприємництва, а в окремих з них цей ризик зводиться до нуля.

У межах кількісно-якісного підходу до основної сутнісної ознаки категорії «підприємство» зараховано спрямованість на задоволення певних суспільних потреб, а до додаткової (уточнювальної) ознаки – легітимність підприємницької діяльності. На першій з ознак наголошував ще Г. Форд, який стверджував, що головне призначення підприємництва полягає у задоволенні конкретних суспільних потреб, а точніше споживчих потреб. Він був переконаний, що прибуток є наслідком здатності суб'єктів підприємництва задовольняти конкретні споживчі потреби. Беручи це до уваги, очевидно, якщо існує попит на певні товари і послуги, які певні підприємці на легітимній чи незаконній основі здатні задовольнити отримуючи прибуток, то, безумовно, легітимність діяльності не може

вказувати на те, чи підприємницька ця діяльність, чи ні. Легітимність цієї діяльності може лише додатково характеризувати її статус у державі стосовно чинних нормативно-правових актів (Русин-Гриник Р. Р., 2018).

У результаті огляду та аналізу літературних джерел (Аакер, Д., 2003, Антимонопольний комітет України, 2016, Берталанфи, Л. фон., 1969, Вільгуцька, Р. Б. 2015, Георгіаді, Н. Г., 2016, Зайцева, Л. О. 2018), виявлено, що загалом термінологічних проблем у трактуванні категорій «конкурентоспроможність» і «підприємництво» немає, як і немає суперечностей і неузгодження їхнього трактування в чинному законодавстві України². Це дає змогу досить адекватно розуміти змістову складову вживання цих категорій під час дослідження різноманітних проблем економіки та менеджменту на макро-, мезо- і мікрорівнях, зокрема у різноманітних словосполученнях.

Проведені наукові дослідження також дають змогу дійти висновку, що у категоріально-понятійному апараті теорій конкуренції (ситуаційна теорія А. Сміта, структурна теорія Д. Дурно і Ф. Хаєка, функціональна теорія І. Кірцнера тощо) і підприємництва (технологічна теорія А. Сміта, А. Маршала, Дж. Гікса, Й. Шумпетера, інституційна теорія Р. Коуза, О. Вільямсона, О. Гарта, С. Гросмана і Дж. Мура, сучасні теорії – новоавстрійська теорія І. Кірцнера, теорія перерозміщення та координації обмежених ресурсів, а також синтетична теорія) поза увагою науковців залишилися поняття «підприємницька структура» і

² Відповідно до Господарського кодексу України (глава 4, ст. 42) підприємництво є самостійною, ініціативною, систематичною, на власний ризик господарською діяльністю, що її здійснюють суб'єкти господарювання (підприємці) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Своєю чергою, відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» № 2195-VIII (2195-19) від 9.11.2017 р. (Розділ 1, ст. 1) економічна конкуренція (конкуренція) є змаганням між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

«конкурентоспроможність підприємницької структури». Ці поняття, зазвичай, вживаються хоча і часто, проте досить довільно. Різні автори їх переважно трактують по-різному, ототожнюючи підприємницькі структури із суб'єктами підприємництва, які є юридичними особами.

Ознайомившись з наведеними вище позиціями, можна дійти висновку, що причиною відсутності науково обґрунтованого розуміння сутності понять «підприємницька структура» і «конкурентоспроможність підприємницької структури» є вузькість трактування терміна «структура». Для його уточнення виокремимо сутнісні ознаки терміна «структура», сформулюємо його означення і побудуємо класифікацію структур. Це пізніше дасть змогу уточнити змістові характеристики понять «підприємницька структура» і «конкурентоспроможність підприємницької структури». Так, у Великому тлумачному словнику сучасної української мови визначено, що структура – це: «...1. Взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого; будова. 2. Устрій, організація чого-небудь...» (Гришина Е.А., ред., 2002). У цьому означенні термін «структура» передбачає, що ціле як об'єкт структури містить мінімум два елементи або компоненти. Значною мірою, таке бачення є виправданим, оскільки багато процесів і явищ, які є об'єктами досліджень проблем і способів їхнього вирішення у економіці та менеджменті справді містять два або більше елементи чи компоненти, наприклад, серед явищ – монополізація ринків, інфляція, дефляція, дифузія інновацій, економічний бум тощо, серед процесів – економічне зростання, злиття і поглинання компаній, комерціалізація інновацій тощо. До авторів, які притримуються такого розуміння терміна «структура», яке наведено у Великому тлумачному словнику сучасної української мови, належать О. Блажівська, З. Варналій, А. Мазаракі, О. Єлісеєва, І. Капаруліна, Р. Кочубей, М. Робетсон, Я. Сван, М. Геслер (Гришина Е.А., ред., 2002). Однак серед об'єктів наукових досліджень є такі, які містять один елемент або компонент, наприклад, атом.

У сучасній науці з хімічного погляду атом є найменшою, хімічно неподільною частинкою речовини. Фізична модель атома, своєю чергою, докладніше розкриває подробиці його будови. Відповідно до неї, атом складається з щільного ядра з позитивно заряджених протонів та електрично нейтральних нейтронів. Ядро оточене набагато більшою за розміром оболонкою з негативно заряджених електронів. Атом – динамічна й складна система субатомних частинок, урівноважених електростатичною взаємодією, слабкою та сильною ядерними силами (Гришина Е. А., ред., 2002). Як бачимо, атом, незважаючи на те, що в його основі тільки один елемент – ядро, має структуру. Вона монолітна, одноелементна, проте ядро містить заряди, які формують його оболонку і є визначальними у взаємодії із зовнішнім середовищем. Такі подібні об'єкти є і в економіці. Доведемо це на прикладі підприємницької діяльності.

Відповідно до законодавства України підприємницьку діяльність можуть вести як підприємства, що є юридичними особами, так і приватні підприємці – фізичні особи. Приватний підприємець по суті є особою, яка має дозвіл держави на провадження господарської діяльності з метою отримання прибутку. На відміну від підприємств, що мають статус юридичних осіб і функціонують у певній організаційній формі (унітарне підприємство або корпорація)³, фізична особа як підприємець має монолітну, одноелементну структуру.

³ Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника. Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їхнім спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також

Багато приватних підприємців не мають найманої робочої сили, тому їхня структура вже має інше змістове наповнення ніж, те, яке наводилось вище. Фізична особа – підприємець має цілі, засоби і бачення щодо їх реалізації, і це, як і у випадку із протонами і нейтронами, якими заряджене ядро атома, формує його (підприємця) оболонку і є визначальним у його взаємодії із зовнішнім середовищем. Підприємець, який є фізичною особою, може реалізовувати поставлені цілі на основі передачі прав власності на користування належним йому майном, зокрема об'єктами інтелектуальної власності іншим суб'єктам підприємництва на умовах участі у майбутніх прибутках або на умовах здійснення цими особами одноразової чи періодичної плати за користування майном, що розширює фізичні межі приватного підприємця – фізичної особи як елементарної структури. Це потребує більш філософського погляду на трактування терміна «структура».

З позиції Н. Овчиннікова, Е. Юдина, Е. Мамчур, А. Уємова, С. Єрмоленка, С. Бибика і О. Тодора (Мамчур, Е. А., Овчинников, Н. Ф. и Уемов, А. И. 1989., Єрмоленко, С.Я., Бибик, С.П. та Тодор, О.Г., 2001.) термін «структура» слід розглядати в системі дефініцій «концепт» або «сигніфікат» (понятійний зміст імені об'єкта або знака, що його символізує. Концепт (сигніфікат) є протилежністю денотату), «детонат» (клас об'єктів) і «субстрат» (основа всього існуючого) (рис. 1.1).

Із загально філософського погляду і положень сучасної системології термін «структура» слід розуміти як один із аспектів досліджуваного об'єкта (процесу чи явища) як системи. Тобто, структура не що інше, як один із варіантів моделі системи, а побудова структури – спосіб моделювання досліджуваного об'єкта як системи.

інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб (Господарський кодекс України, 2003).



Ознаки структури

Рис. 1.1. Взаємодія денотату, сигніфікату, субстрату і їхнє місце в структурі

Примітка: побудував дисертант.

У науковій літературі є багато прикладів опису підприємств, їхнього аналізу з погляду структурного і системного підходів. Часто застосовують структурно-системний підхід. Проте застосування цих підходів для висвітлення проблем розвитку суб'єктів підприємництва, що є фізичними особами, які провадять господарську діяльність одноосібно, практично немає. Це можна пояснити тим, що традиційно під категорією «система» розуміється сукупність взаємопов'язаних, взаємодіючих між собою і зовнішнім середовищем елементів або компонентів.

Якщо ж сумістити філософське трактування терміна «структура» і традиційне тлумачення категорії «система» в контексті такого об'єкта, як приватний підприємець – фізична особа, то слід взяти до уваги те, що так само як підприємство, яке є юридичною особою, не є системою, тільки через те, що на ньому працює багато людей, так само, і приватний підприємець як об'єкт не втрачає ознак системи через те, що він може провадити підприємницьку діяльність одноосібно.

Сучасна теорія систем до елементів будь-якої суспільної системи зараховує суб'єктів, її цілі, методи реалізації цілей, ресурси системи, зокрема

інформаційно-комунікаційні, внутрішні та зовнішні зв'язки, а також показники, які характеризують систему, зокрема її властивості (Антимонопольний комітет України, 2016, Должанський І. З. та Загорна Т. О., 2006, Зайцева Л. О., 2018, Капаруліна І. М., 2015).

Приватний підприємець, фізична особа має всі ознаки простої суспільної системи, а отже і має системну структуру. Ознаками цієї структури є елементи системи, які характерні як суб'єктам підприємництва, що є юридичними особами, так і приватним підприємцям фізичним особам. Враховуючи зазначене вище у табл. 1.2, наведено розвинуту класифікацію підприємницьких структур.

Таблиця 1.2

Класифікація підприємницьких структур

Класифікаційні ознаки	Види підприємницьких структур
За статусом суб'єкта підприємництва	<ul style="list-style-type: none"> • підприємницька структура, що є юридичною особою; • підприємницька структура, що є фізичною особою
За організаційною формою	<ul style="list-style-type: none"> • підприємство (унітарна підприємницька структура; корпоративна підприємницька структура); • приватний підприємець, фізична особа (підприємницька структура у формі приватного підприємництва без найму робочої сили; підприємницька структура у формі приватного підприємництва з наймом робочої сили)

Примітка: побудова дисертанта.

Таким чином термін «структура» доцільно трактувати як модель системи об'єкта. У нашому випадку підприємницька структура є моделлю підприємницької діяльності, яку на системних засадах провадить суб'єкт господарювання – фізична або юридична особа. Своєю чергою, конкурентоспроможність підприємницької структури є нічим іншим як сукупністю переваг однієї підприємницької структури порівняно з іншою підприємницькою структурою в конкретному секторі ринку. Ці переваги

можна ідентифікувати такими показниками, як частка ринку, динаміка зростання обсягу реалізації товарів і послуг, фінансова стійкість і прибутковість підприємницької структури, наявність гарантійного і сервісного обслуговування пропонованої на ринок продукції тощо.

Отже, щоб розкрити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємницької структури», ми застосували декомпозицію сутнісних ознак категорій, які є основоположними для цього поняття, а саме категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність», «підприємництво», «структура». Ідентифіковані сутнісні ознаки згруповано для науковообґрунтованого трактування поняття «конкурентоспроможність підприємницької структури» на основі аксіоми булеана. У теорії множин, зокрема в системі аксіом ZFC, ця аксіома звучить так – для будь-якої множини А існує множина В, елементами якої є ті й тільки ті елементи, що є підмножинами А. Саме таку логіку вони застосували. У формалізованому вигляді логічно-структурна схема уточнення поняття «конкурентоспроможність підприємницької структури» була такою:

$$\left. \begin{array}{l} \bigcup_{a=1}^3 A \mapsto \bigcup_{b=1}^4 B \\ \left. \begin{array}{l} \bigcup_{c=1}^3 C \\ \bigcup_{d=1}^6 D \end{array} \right\} \bigcup_{e=1}^9 E \end{array} \right\} \bigcup_{f=1}^{13} F, \quad (1.1)$$

$\bigcup_{a=1}^3 A$ – множина ознак, які характеризують сутність категорії «конкуренція»;

$\bigcup_{b=1}^4 B$ – множина ознак, які характеризують сутність категорії «конкурентоспроможність»;

$\bigcup_{c=1}^3 C$ – множина ознак, які характеризують сутність категорії «підприємництво»;

$\bigcup_{d=1}^6 D$ – множина ознак, які характеризують сутність категорії «структура»;

$\bigcup_{e=1}^9 E$ – множина ознак, які характеризують сутність поняття «підприємницька структура»;

$\bigcup_{f=1}^{13} F$ – множина ознак, які характеризують сутність поняття «конкурентоспроможність підприємницької структури».

Множина $\bigcup_{f=1}^{13} F$ по суті є булеаном, тобто множиною підмножин, тому

$$\begin{aligned} \forall \bigcup_{f=1}^{13} F \exists \left[\bigcup_{b=1}^4 B \wedge \bigcup_{e=1}^9 E \right], \forall \left[\bigcup_{a=1}^3 A \wedge \bigcup_{c=1}^3 C \wedge \bigcup_{d=1}^6 D \right] : \left[\bigcup_{a=1}^3 A \wedge \bigcup_{c=1}^3 C \wedge \bigcup_{d=1}^6 D \right] \in \left[\bigcup_{b=1}^4 B \wedge \bigcup_{e=1}^9 E \right] &\Leftrightarrow \\ \Leftrightarrow \left(\forall (a;c;d) : (a;c;d) \in \left[\bigcup_{a=1}^3 A \wedge \bigcup_{c=1}^3 C \wedge \bigcup_{d=1}^6 D \right] \Rightarrow (a;c;d) \in \bigcup_{f=1}^{13} F \right). \end{aligned} \quad (1.2)$$

Для спрощення цього виразу введемо деякі узагальнювальні позначення, а саме:

$$\begin{aligned} \left[\bigcup_{b=1}^4 B \wedge \bigcup_{e=1}^9 E \right] &\equiv X; \\ \left[\bigcup_{a=1}^3 A \wedge \bigcup_{c=1}^3 C \wedge \bigcup_{d=1}^6 D \right] &\equiv Y; \\ (a;c;d) &\equiv Z. \end{aligned}$$

Як наслідок, вираз (1.2) можна записати так:

$$\forall \bigcup_{f=1}^{13} F \exists X, \forall Y : Y \in X \Leftrightarrow \left(\forall Z : Z \in Y \Rightarrow Z \in \bigcup_{f=1}^{13} F \right). \quad (1.3)$$

Отож на основі аксіоми булеана, виділяючи сутнісні ознаки проаналізованих категорій, ми науково уточнили означення поняття «конкурентоспроможність підприємницької структури», що допоможе належно викладати і сприймати матеріал, який наведено в інших параграфах дисертації.

1.2. Альтернативні підходи до управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності

Незалежно від того, в якій формі функціонує підприємницька структура, вона є суспільним утворенням, цілі якого формуються не стихійно, а керовано під впливом потреб певних груп соціуму. З одного боку, ці потреби відображають конкретні запити споживачів товарів і послуг, а, з

іншого боку, індивідуальні та колективні інтереси власників і керівників підприємницьких структур. Власники і керівники підприємницьких структур досягають поставлених цілей через задоволення споживчих потреб певного сектору ринку. Враховуючи це, управління підприємницькою структурою є керованим процесом, який потребує перманентного моніторингу і урахування змін ринкового попиту для забезпечення своєчасності і повноти реалізації стратегічних, тактичних та оперативних планів розвитку.

Узагальнення огляду наукової літератури (Алексеев І. В., Антонюк Л. Л., Іванов Ю. Б. та ін., 2006, Блауберг І. В., Садовський В. М. та Юдін Е. Г. 1978, Вільгуцька Р. Б., 2015, Іванов Ю. Б., 2004, Кирчата І. М., 2007) і власні дослідження, проведені на базі аналітичних матеріалів, показали, що організація моніторингу та урахування змін ринкового попиту для забезпечення своєчасності та повноти реалізації планів розвитку підприємницьких структур за засадах забезпечення їх конкурентоспроможності значною мірою залежить від того, який підхід до управління керівники цих структур виберуть. Нижче наведемо характеристики поширених наукових підходів до управління підприємницькими структурами:

- системний (один зі загальних підходів наукового пізнання, за яким досліджуваний об'єкт розглядають як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою та зовнішнім середовищем елементів або компонентів. Застосування цього підходу може також передбачати розгляд об'єкта як компонента системи, що є складним утворенням вищого порядку. Основоположниками і відомими науковцями, які зробили помітний внесок у розвиток системного підходу, є Л. Берталанфі, А. Богданов, Г. Саймон, П. Друкер, А. Чандлер, І. Блауберг, А. Пивовар);
- комплексний (сутність цього підходу полягає у тому, що досліджуваний об'єкт розглядають з низки позицій (економічної, управлінської, соціальної, психологічної тощо) без намагання встановити

зв'язки між природою сутностей цього об'єкта, які виявлено за кожною з позицій. Найбільший внесок у розвиток цього підходу здійснили такі вчені: В. Афанасьєв, Д. Вачугов, Т. Березкіна, М. Кислякова);

- функціональний (застосування цього підходу передбачає, що розкриття сутності досліджуваного об'єкта відбуватиметься через призму виконуваних ним функцій. Функціональний підхід часто використовують науковцями, які займаються проблемами менеджменту, зокрема широковідомими є праці В. Афанасьєва, Д. Вачугова, Т. Березкіної);

- процесний (застосування цього підходу передбачає, що об'єкт етапами виконує потрібні функції, і це розкриває його сутність. Процесний підхід часто використовують науковці, які займаються проблемами менеджменту і логістики, зокрема широковідомими є праці А. Чандлера, І. Блауберга, А. Пивовара);

- поведінковий (цей підхід застосовують для дослідження особливостей поведінки суб'єктів певної соціальної формації за зміни умов їхнього перебування у цій формації. Поведінковий підхід використовують тоді, коли об'єктом дослідження є люди і їхні стосунки. Поведінковий підхід застосовували Дж. Сорос, Л. Берталанфі, А. Богданов, Г. Саймон, П. Друкер);

- ситуаційний (на відміну від поведінкового підходу, ситуаційний підхід орієнтований на ідентифікацію ознак зміни ситуації (виробничої, ринкової, соціальної тощо) і встановлення впливу виявлених змін на конкретний об'єкт. Ситуаційний підхід застосовували Л. Берталанфі, А. Богданов, Г. Саймон, П. Друкер);

- нормативний (сутність цього підходу полягає у дослідженні об'єкта через призму встановлених нормативних значень показників, які його характеризують. Його застосування доцільне тоді, коли нормативні значення певних показників відомі або їх можна визначити статистичним способом. В економіці і менеджменті нормативний підхід використовують під час дослідження інвестиційної привабливості країн, регіонів і підприємств,

оцінюванні фінансової стійкості підприємств, аналізуванні інвестиційних портфелів тощо. У цих напрямках відомими є наукові праці Л. Берталанфі, А. Богданова, Г. Саймона, П. Друкера, А. Чандлера, І. Блауберга, А. Пивовара);

- стандартизований (цей підхід подібний до нормативного, але відрізняється тим, що дослідження об'єкта відбувається не лише на основі визначення відповідності значень, які його характеризують певним встановленим стандартом нормам, але й через відповідність об'єкта певним якісним параметрам, особливості яких регламентовані положенням одного або декількох стандартів. Стандартизований підхід часто застосовують для дослідження якості товарів і процесів управління, а також для ідентифікації об'єктивності облікових процедур на підприємствах. Стандартизований підхід використовують під час державних перевірок суб'єктів підприємництва і бюджетних організацій, а також під час проведення наукових досліджень. Серед відомих українських науковців, які вдавалися до цього підходу, є: Л. Берталанфі, Г. Саймон, П. Друкер, А. Чандлер, І. Блауберг, А. Пивовар);

- маркетинговий (цей підхід застосовують винятково у сфері економіки і менеджменту, тобто це спеціальний науковий підхід. Його особливість полягає у тому, що досліджуваний об'єкт розглядають з погляду потреб споживачів, тому його властивості і показники, які їх відображають, добирають так, щоб вони були інформативними для аналізу та прогнозування ринку. Серед відомих науковців, які істотно розвинули маркетинговий підхід, варто виокремити В. Афанасьєва, Д. Вачугова, Т. Березкіну);

- структурний (застосування цього підходу передбачає, що розкриття сутності досліджуваного об'єкта відбуватиметься через призму його структурних компонентів. На відміну від системного підходу, структурний підхід не передбачає ідентифікацію взаємозв'язків між елементами (компонентами) досліджуваного об'єкта і встановлення зв'язків

виявлених складників об'єкта із зовнішнім середовищем. Серед відомих науковців, які застосовують цей підхід, слід виділити В. Афанасьєва, Д. Вачугова, Т. Березкіну, М. Кислякову).

Наведені наукові підходи до управління підприємницькими структурами на практиці часто поєднуються. Їхня комбінація дає змогу всебічно дослідити об'єкт, виявити, які з ознак, що його характеризують, є основними, а які – допоміжними. Те саме стосується і встановлених зв'язків і взаємозв'язків між елементами (компонентами) досліджуваного об'єкта. У табл. 1.3 наведено недоліки кожного із вищенаведених підходів, які можуть виникнути в разі їх ізольованого застосування.

Таблиця 1.3

Недоліки наукових підходів до управління підприємницькими структурами, які можуть виникнути в разі їх ізольованого застосування

Назви підходів	Недоліки підходів
Системний	У разі ізольованого застосування системного підходу виникає небезпека того, що ті аспекти об'єкта управління, які є періодичними і не характеризуються системністю, можуть бути невраховані, і, як наслідок, це може спричиняти кризові явища, проблемні ситуації
Комплексний	Недоліком комплексного підходу є те, що він не враховує зв'язків між різними сторонами об'єкта управління. Це може бути причиною неузгодженості рішень, які приймають у межах підприємницької структури, тобто вони можуть суперечити одне одному
Функціональний	Цей підхід орієнтований на ідентифікацію функцій, які виконує об'єкт управління загалом, і функції, які виконують його складові зокрема. За його ізольованого застосування виникає небезпека зниження якості і результативності виконання цих функцій за зміни умов, в яких перебуває підприємницька структура, й обставин, за яких приймають рішення суб'єкти управління

1	2
Процесний	Без комбінації цього підходу з іншими науковими підходами виникає загроза неврахування зміни поведінки суб'єктів управління і зміни внутрішньофірмової та зовнішньої ринкової ситуації під час планування управлінських процесів, їхньої реалізації і регулювання
Поведінковий	Недолік підходу у тому, що він орієнтований винятково на суб'єктів управління і не враховує обставини і чинники, які не пов'язані із особистісними і корпоративними факторами, наприклад, зростання інфляції, поява нових технологій виробництва, зростання рівня оподаткування тощо
Ситуаційний	Недолік підходу у тому, що він орієнтований на виявлення ознак зміни умов, у яких функціонує підприємницька структура, і не враховує фундаментальних сталих, які за будь-яких обставин залишаються незмінними
Нормативний	Недолік підходу полягає у тому, що зовсім не у всіх сферах існують нормативи на значення показників, які характеризують певні об'єкти
Стандартний	Недолік підходу полягає у тому, що зовсім не у всіх сферах існують стандарти, які регламентують конкретні об'єкти
Маркетинговий	Недолік підходу полягає у тому, що його можна застосувати до обмеженого кола об'єктів
Структурний	Має такі самі недоліки, як комплексний і частково системний підходи

Примітка: побудував дисертант.

На основі огляду літературних джерел (Кінаш І. П., 2013, Кочубей Р. В., 2015, Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О. та Ушакова Н. М., 1999, Матвієнко О. В. та Цивін М. Н., 2005, Рибницький Д.О., Городня Т.А., 2010, Чорна М., Цуркан О. та Філіпішина Л., 2006, Hector, Rocha, Martin, Kunc & David and B. Audretsch, 2019, Державна служба статистики України, 2018) і проведених власних досліджень доходимо висновку, що комбінування різних

наукових підходів до управління підприємницькими структурами необхідне для збільшення їхньої інформативності. З огляду на це, на основі застосування методу експертних оцінок ми виявили, що найдоцільніше поєднувати такі наукові підходи (рис. 1.2):

- 1) структурний, системний, процесний і функціональний (42 %);
- 2) маркетинговий і комплексний (21 %);
- 3) маркетинговий і процесний (17 %);
- 4) ситуаційний і поведінковий (9 %);
- 5) нормативний і стандартний (7 %);
- 6) інші варіанти (4 %).

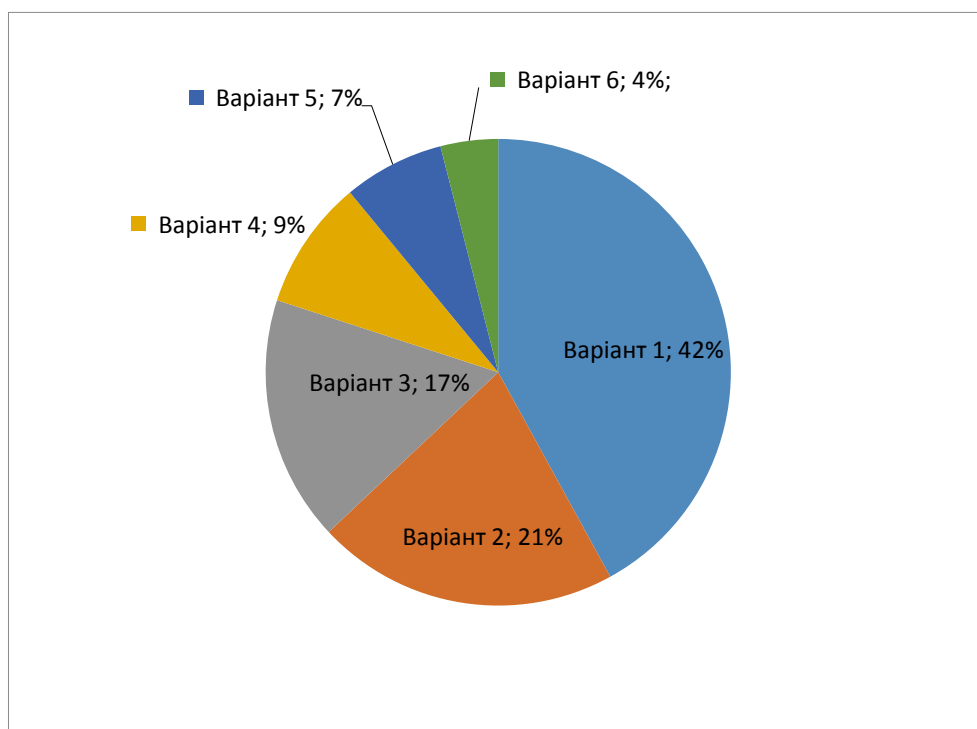


Рис. 1.2. Кількісні результати експертного опитування респондентів на предмет доцільності поєднання підходів до управління підприємницькими структурами

Примітка: побудував дисертант.

Розглянемо кожен з варіантів поєднання досліджуваних підходів. Так, у першому варіанті для побудови системи управління підприємницькою структурою, спочатку необхідно виокремити її складові елементи (компоненти). Властиво, виконання цього завдання відбувається в межах структурного підходу. Для того, щоб забезпечити раціональну взаємодію цих елементів (компонентів) надалі, необхідно закріпити за ними конкретні функції, що відбувається під час застосування функціонального підходу. Наприклад, за відділом складування – прийом, зберігання і відвантаження сировини і готової продукції підприємства, за виробничими цехами – оброблення деталей, складання вузлів, агрегатів і готової продукції, за відділом збуту – укладання контрактів на продаж готової продукції та організування процесу її збуту тощо.

Після того, як функції розподілені між усіма складовими майбутньої системи, необхідно визначити у часі і просторі, як взаємодіятимуть її елементи (компоненти). Це завдання виконують під час застосування процесного підходу. Коли процес налагоджений, то можна вважати, що система управління підприємницькою структурою сформована, і далі необхідно лише підтримувати її у дії і моніторити стан процесів у системі за кожною з функцій наявних елементів (компонентів) системи.

За даними експертів, в управлінні підприємницькими структурами поширеним є поєднання також маркетингового і комплексного підходів. Комплексний підхід в управлінні конкретним об'єктом дає змогу розвивати різні підприємницькі напрями, не маючи на меті якимось чином поєднати ці напрями діяльності в одне ціле. Такий підхід доцільний тоді, коли кожен з напрямів діяльності зосереджується абсолютно на різних сегментах ринку або й зовсім різних ринках, що означає диверсифікацію видів діяльності і, таким чином, зниження ризику

залежності показників економічного розвитку підприємницької структури від тенденцій і явищ на якомусь конкретному ринку.

Оскільки, за комплексного підходу підприємець орієнтується на різні ринки або, принаймні, на різні їхні сегменти, то очевидно, що для обґрунтованості прийняття управлінських рішень йому необхідно застосовувати також маркетинговий підхід. Цей підхід забезпечуватиме підприємця або групу найманих ним менеджерів даними для оцінювання рівня конкурентоспроможності пропонованих на ринок товарів (послуг), виявлення зміни споживчих уподобань, появу інновацій з боку конкурентів, прогнозування тенденцій і явищ у майбутньому тощо.

Щодо поєднання маркетингового і процесного підходів, то ознайомлення з позицією аналітиків-практиків у компаніях, з яких вибрано експертів (Корпорація «АТБ», ПрАТ «Fozzy Group», мережа магазинів «Епіцентр», ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», ПАТ «Рітейл Груп», ТзОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»), показало, що володіння маркетинговою інформацією часто не є незаперечною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємницької структури у майбутньому. Отримання необхідної інформації – це лише підстава для прийняття аргументованих управлінських рішень організаційного, технічного, технологічного чи іншого спрямування. Тобто маркетинговий підхід разом з процесним підходом орієнтований на перетворення обробленої аналітичної інформації у рішення або комплекс рішень, які передбачають створення сприятливих умов для їхньої реалізації, контролювання стану їх виконання (Русин-Гриник Р. Р., 2019).

Ситуаційний і поведінковий підходи до управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності дає можливість посилити рівень інформативності управлінської інформації, що отримується внаслідок застосування цих підходів за рахунок ідентифікування оперативних даних

і їхнього застосування для підготовки та реалізації оперативних рішень, зокрема під час регулювання раніше ухвалених стратегічних і тактичних планів розвитку підприємницької структури. Однією з переваг поєднання цих підходів є також те, що, з одного боку, вони орієнтовані на внутрішнє середовище підприємницької структури, зокрема на поведінку персоналу, зміну потреб працівників, розвиток корпоративної культури, що сприяє максимальному наближенню участі працівників підприємства у результатах його роботи, а, з іншого – ключовою інформацією для прийняття будь-яких рішень є відомості про зміну ринкової ситуації. Тобто, зовнішні виклики й орієнтація на роботу з власним персоналом – це те поєднання, яке уможливорює максимальне використання внутрішнього потенціалу підприємства задля якнайоперативнішого і адекватного реагування підприємницької структури на споживчі запити ринку.

В умовах застосування нормативно і стандартного підходів до управління підприємницькими структурами особливістю відносин між суб'єктами керівної та керованої підсистем управління є сповідування правил субординації. Керівник і працівники повинні дотримуватись певних правил взаємовідносин. У спілкуванні з підлеглими керівник має бути коректним, він має давати завдання відповідно до посади певного працівника. Субординація пропонує дотримання певного принципу емоційної нейтральності стосовно підлеглих. Одним із важливих обов'язків керівника є також однакове і стримане ставлення до всіх працівників. Необхідно регламентувати порядок доступності керівника для всіх підлеглих. Але занадто доступним він не має бути, оскільки це розвиває дуже дружні відносини, які заважають створенню нормальної ділової атмосфери (Мораль і суспільство, 2015).

Для правильно поставленої субординації потрібно грамотно визначити службову дисципліну компанії, етику спілкування з

керівником, встановити межі розпоряджень для своїх працівників. Коли персонал не сповіщений про порядки і норми ділового спілкування, в колективі з'являється дискомфорт, люди відчувають незручність під час спілкування з начальником, не знають, як сприймати його слова (як прохання або наказ), не виявляють ініціативу. Саме тому кожного працівника з моменту приходу на роботу потрібно ознайомити з нормами ділових і робочих відносин (Смартбізнес, 2015).

Вищенаведені експертні позиції щодо поєднання підходів до управління підприємницькими структурами згруповано з позиції можливостей забезпечення ними зростання рівня поінформованості підприємців або найманих ними менеджерів щодо прийняття рішень, які б підвищили конкурентоспроможність підприємницьких структур. Попри це треба визнати, що ефективність застосування цих підходів значною мірою залежатиме також від сповідуваних у системі менеджменту підприємницьких структур стилів керівництва⁴ (демократичний,

⁴ Стилі керівництва в менеджменті: 1) авторитарний стиль (передбачає чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних з діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки із своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань. Авторитарне керівництво має кілька форм: патріархальну, бюрократичну і харизматичну. Авторитарний стиль керівництва породжує напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись так, як бажає керівник; 2) демократичний стиль (ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень з боку керівників, широкій поінформованості управлінського апарату про вирішувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх працівників про виконання накреслених завдань і цілей. Цей стиль активізує ініціативність працівників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності працівників організацією. За таких умов працівники мають змогу навчатися один у одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них; 3) ліберальний стиль (його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, працівники — мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані працівники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Що

авторитарний, ліберальний) і застосовуваних форм влади⁵ (влада примусу, влада винагороди, експертна влада, еталонна влада, законна влада, влада харизми). Узагальнення позицій науковців і підприємців дає змогу стверджувати, що за різних ринкових і виробничо-господарських умов кожен із стилів керівництва і форма влади може дати позитивний управлінський та економічний ефекти.

Адекватність вибору доцільного стилю керівництва і форми влади в умовах обраних підходів до управління підприємницькими структурами залежить більше від суб'єктивних, ніж від об'єктивних чинників, з огляду на це важливим об'єктом моніторингу в системі менеджменту підприємницької структури, окрім даних ринку, а також економічних, технічних і технологічних факторів, що визначають потенціал розвитку підприємницької структури і забезпечення її конкурентоспроможності є також особистісні характеристики суб'єктів керівної та керованої підсистем управління. У соціально-економічних системах, до яких належать і системи менеджменту

сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, то частіше формується ліберальний стиль керівництва.

⁵ Форми влади у системі менеджменту підприємницької структури: 1. Влада, що ґрунтується на примушуванні (влада примусу). Поширена в організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими, хоча, можливо, інтуїтивно відчують обмеженість засобів примушування. Суть цієї влади полягає в наявності в керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню його суттєвих потреб чи спричинити певні неприємності. 2. Влада, заснована на винагороді (влада винагороди). Передбачає використання винагороди як головного важеля впливу на підлеглого, що означає задоволення його суттєвих потреб. 3. Експертна влада. ґрунтується на впевненості підлеглого в наявності у керівника спеціальних знань, здатних задовольняти суттєві потреби підлеглого. 4. Еталонна влада (влада прикладу). Суть її полягає в особливій привабливості для підлеглих особистих якостей керівника. Прагнучи самим набути їх, вони охоче виконують його доручення й вказівки. 5. Законна влада. В основі її — переконання підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, обов'язкові для виконання. Таку владу ще називають традиційною, оскільки вона зумовлена ієрархічною побудовою структури управління організацією. Кожен керівник володіє законною владою, наданою повноваженнями щодо управління людьми, передбаченими ієрархією управління. 6. Харизма (грец. Charisma — милість, благодать, Божий дар). Це особливий тип влади і лідерства, заснований не на логіці чи силі традицій, а на виняткових якостях (здібностях) особистості, які люди сприймають як особливий дар (Електронная библиотека Князева. *Форми влади керівника в менеджменті*. 2010).

підприємницьких структур, ці фактори є визначальними у прийнятті стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень у системі менеджменту підприємницької структури, окрім даних ринку, а також економічних, технічних і технологічних факторів, що визначають потенціал розвитку підприємницької структури і забезпечення її конкурентоспроможності, важливими є також особистісні характеристики суб'єктів керівної та керованої підсистем управління.

1.3. Концептуальні положення з управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності

Передумовою успішного розвитку будь-якого виду діяльності є формування концептуальних основ, вихідних положень її започаткування і провадження. Не винятком є і управління підприємницькими структурами. У ринкових умовах критерієм успішності функціонування підприємницьких структур є їхня конкурентоспроможність. Із урахуванням цього, на основі опрацювання наукової літератури й аналітичних даних (Бабіров Е.Х., Олійник А.М., Павленко О. П., 2017, Банк даних для України, 2017, Варналій З. С. та Гармашова З. С., 2013, Георгіаді Н.Г., 2016, Кирчата І.М., 2007) та суб'єктів підприємництва (Корпорація «АТБ», ПрАт «Fozzy Group», мережа магазинів «Епіцентр», ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», ПАТ «Рітейл Груп», ТзОВ «Ашан Україна Гіпермаркет») виявлено, що принципи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності можна поділити на три групи: принципи соціальної (принцип збалансованого розвитку, принцип орієнтації на задоволення споживчих потреб) і економічної (принцип контролювання підприємницьких ризиків і принцип раціональності формування витрат) спрямованості, а також управлінські принципи (принцип креативності, принцип адаптивності,

принцип альтернативності, принцип перманентності здійснення моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємницької структури, принцип керованості дифузії створюваної на ринку пропозиції товарів і послуг).



Рис. 1.3. Концепція управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності

Примітка: побудував дисертант.

Критичний аналіз сутності ідентифікованих принципів дає змогу стверджувати, що доцільність їхнього сповідування значною мірою зумовлена дією низки об'єктивних економічних законів, зокрема, законом відносної рідкості ресурсів, законом знижувальної (спадної) продуктивності, законом зростання витрат, законом зростання відносних витрат, законом зростання екологічних витрат, законом зростання потреб,

законом інтернаціоналізації виробництва, законом конкуренції, законом насичення потреб, законом переходу кількості в якість в економіці, законом спадної віддачі, законом спадної граничної корисності, законом Туган-Барановського, законом циклічного розвитку економіки, законом Госсена. На рис. 1.3 наведено графічне представлення концепції управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.

В умовах необхідності забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур, тобто в умовах ринку, які передбачають наявність конкурентів і можливість споживачам вільно вибирати товари залежно від їхньої якості та ціни, актуально також дотримуватись принципу контролю ризиків або, якщо точніше, принципу керованості підприємницькими ризиками, тобто їх передбачення, оцінювання і прийняття або неприйняття. Прийняття певного рівня ризику означає його виправданість з огляду на очікувані ефекти і схильність особи, яка відповідальна за прийняття рішення до ризику. Керованість підприємницьких ризиків передбачає також свідомий, економічно обґрунтований вплив на чинники, які впливають на рівень підприємницького ризику.

Очевидно, що більшість з факторів зовнішнього середовища підприємницької структури є некерованими і до них треба пристосовуватись, проте ризик може виникати й зі суб'єктивних причин, зокрема через неякісний аналіз ринку, несвоєчасність ухвалення інженерно-технологічних та управлінських рішень, неадекватність вибору рішень тощо. Властиво, усуваючи суб'єктивну компоненту ризику і збільшуючи рівень поінформованості керівника підприємницької структури, можна суттєво знизити підприємницький ризик.

Необхідність сповідування цього принципу значною мірою впливає зі змістових характеристик таких об'єктивних економічних законів, як закон конкуренції та закон відносної рідкості ресурсів. Відповідно до закону

конкуренції виробники і споживачі товарів, а також компанії-посередники перманентно перебувають у боротьбі за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, а також привласнення доходів. Цей закон має різні форми вияву, зокрема він проявляється у внутрішньогалузевій та міжгалузевій конкуренції, конкуренції на національному та міжнародному рівнях, яка, залежно від рівня монополізації ринку, може бути вільною, монополістичною або олігополістичною і бути цінового або нецінового спрямування. Тобто, під дією закону конкуренції ринкова поведінка підприємницької структури формується під впливом конкурентів. Наявність ризику втрати ринкових позицій, зниження рентабельності та фінансової стійкості зумовлюють необхідність оцінювання підприємницьких ризиків і застосування організаційних та інших заходів щодо впливу на фактори, які їх спричиняють.

Щодо закону відносної рідкості ресурсів (закон виражає зв'язки між зростаючими й випереджувальними потребами людини та відотною обмеженістю ресурсів для їх задоволення(Мочерний С. В., відп. ред., 2000), то в умовах його дії суб'єкти підприємництва постійно перебувають в умовах, за яких завжди є ризик того, що вартість ресурсів зросте через виникнення їхнього дефіциту. Зростання вартості ресурсів спричиняє збільшення частки собівартості у ціні готової продукції, як наслідок виникає ризик недоотримання прибутку. З огляду на це, об'єктивною необхідністю є своєчасність отримання інформації про ймовірні загрози оперативність прийняття рішень щодо зниження ймовірності настання небажаних подій.

Окрім зазначеного вище, до групи економічних принципів управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності належить також принцип раціональності формування витрат підприємницької структури. Як відомо, витрати підприємства, залежно від цілей та раціональності їх формування можуть бути продуктивними і деструктивними. Попри це, треба визнати, що навіть в

умовах, коли витрати формуються раціонально і спрямовуються на розвиток підприємства, виникають ситуації, коли підприємство втрачає свою конкурентоспроможність. Найчастіше таке буває тоді, коли на ринку з'являються компанії-інноватори. Відомі численні приклади того, як технологічні інновації супроводжуються застосуванням принципово нових видів сировини і матеріалів, які часто в десятки разів дешевші за традиційну сировину і матеріали. Так, наприклад, було у цукровій галузі, де застосування цукрової тростини майже повністю витіснило з ринку цукровий буряк, а також на ринку електротехніки, зокрема у сфері виробництва електроламп, де світлодіодні лампи впевнено витісняють з ринку люмінесцентні і галогенні лампи.

Сутність принципу раціональності формування витрат підприємницької структури полягає у такому формуванні витрат, за якого б, з одного боку, усі виробничо-господарські процеси підприємницької структури відбувалися б безперебійно, а, з іншого боку, щоб завжди мали місце резерви для зростання продуктивності виробництва, його модернізації, технічного переоснащення. Уцьому випадку йдеться про необхідність вкладення коштів у підвищення кваліфікації працівників, посилення їхньої зацікавленості у результатах роботи підприємницької структури, мотивації до креативності. Тобто персонал підприємства має бути фахово і морально готовим до змін, а керівництво підприємницької структури повинно володіти необхідними фондами фінансових ресурсів для швидкого впровадження ухвалених інноваційних рішень. На підставі опрацювання низки наукових праць (Полянничкин Ю. А., 2012, Портер М., 1997, Продіус О. І. 2005, Рибницький Д. О., Городня Т. А., 2010) виявлено, що актуальність сповідування принципу раціональності формування витрат підприємницької структури ґрунтується на низці природних економічних законів, а саме на:

- законі зростання витрат (відповідно до закону, для зміцнення своєї ринкової позиції, в умовах необхідності створення нових видів товарів,

підприємницькі структури змушені нести більші витрати порівняно з виробництвом традиційної продукції. Це пов'язано із потребою перенавчання кадрів і певною модернізацією основних засобів, а деколи повною їх заміною принципово новими агрегатами, технологічними лініями тощо);

- законі зростання відносних витрат (цей закон пояснює залежність зміни відносної частки умовно-змінних і умовно-постійних витрат підприємницької структури за зміни обсягу виробництва готової продукції);

- законі зростання потреб (відповідно до цього закону – що більше розвивається виробництво товарів, розширюється їх номенклатура і асортимент, то швидше відбувається зростання потреб споживачів у нових товарах, з принципово новими властивостями і цілями їхнього застосування. С. Мочерний стверджує: «...у розвинутих країнах світ кожні десять років більш як у двічі зростає кількість різноманітних видів товарів та послуг, збільшується частка соціальних, інтелектуальних, екологічних потреб у загальній їх структурі...» (Мочерний С. В., відп. ред., 2002).

Отже, з огляду на те, що конкуренція стимулює підприємницькі структури до інноваційної діяльності, зростання витрат на розвиток інноваційної діяльності є неминучим, як і неминучим є те, що рано чи пізно ринок насичується тим чи іншим товаром і це зумовлює прискорення процесів дифузії інновацій. Прискорення необхідне для забезпечення окупності витрат на інноваційну діяльність у період зростання попиту на пропонований товар.

Ці причинно-наслідкові зв'язки, які викликані дією зазначених вище економічних законів, є підставою для необхідності сповідування принципу раціональності формування витрат підприємницької структури, а також низки управлінських принципів, передусім принципу перманентності щодо моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємницької структури. Актуальність сповідування цього принципу передусім пов'язана з тим, що ринкове середовище постійно змінюється, і це призводить до

виникнення як загроз, так і нових можливостей щодо отримання позитивних кон'юнктурних економічних ефектів. З огляду на це, підприємницьке середовище повинно безперервно моніторитись для своєчасного прийняття управлінських рішень щодо запобігання підприємницьким ризикам і використання тих можливостей, які внаслідок позитивної зміни валютних курсів, цінової динаміки на сировину і матеріали, ідентифікування нового незадоволеного попиту на ті чи інші товари і послуги тощо дають змогу отримати додатковий прибуток, чи закласти основи отримання додаткового прибутку у майбутньому.

Цей принцип безпосередньо пов'язаний із дією таких економічних законів: закон циклічного розвитку економіки (це постійно й періодично повторювані через різні терміни спади й піднесення виробництва, зумовлені масовим оновленням різних елементів основного капіталу та зміною одного технологічного способу виробництва іншим); закони Госсена (перший – величина задоволення від споживання кожної додаткової одиниці певного блага зменшується, поки не досягне нуля в точці повного насичення; другий – для максимального задоволення потреб за умови, що запасу благ недостатньо для повного насичення, необхідно припинити споживання всіх благ у точках, у яких інтенсивність задоволення від споживання стає однаковою) (Мочерний С. В., відп. ред., 2002).

З цих законів випливає, що ключовими ознаками, які інформують підприємця про незворотні зміни на ринку, є ознаки появи зростаючої або спадної динаміки в економіці, а також ознаки зміни попиту на товари у тому чи іншому секторі ринку через перенасиченість ринку або високу інноваційну активність суб'єктів, які створюють пропозицію цих товарів. Окрім зазначеного вище, слід визнати, що важливим об'єктом є також внутрішнє середовище підприємницьких структур. Зміни у ньому можуть істотно впливати на рівень економічної ефективності реалізовуваної стратегії і тактики, і, як наслідок, на конкурентоспроможність підприємницької

структури, тому моніторинг повинен бути постійним і щодо узгоджуваності цілей керівників підприємств на різних рівнях управління, методів досягнення цих цілей, мотивації працівників підприємств, рівня задоволення їхніх потреб, виду корпоративних конфліктів і застосовуваних методів їхнього вирішення, стану соціального забезпечення працівників тощо.

До управлінських принципів, які є актуальними в управлінні підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності, належать також:

- принцип креативності (в економіко-управлінському контексті креативність або творчість асоціюється із інноваційною активністю підприємців і найманих працівників щодо виявлення і розвитку нових ідей або адаптації до конкретних умов уже відомого досвіду інших компаній задля отримання певних економічних, управлінських, техніко-технологічних або інших ефектів. Враховуючи це, сутність принципу креативності полягає у створенні підприємницьких ініціатив і пошуку нових управлінських та інженерно-технологічних рішень, застосування яких дало б змогу вирішити наявні проблеми підприємницьких структур, а також реалізувати ідеї, пов'язані із набуттям структурою нових конкурентних переваг);

- принцип адаптивності (зовнішнє середовище підприємницької структури переважно формується під впливом факторів, на які структура не має впливу і мусить до них пристосовуватись, йдеться про фактори глобального і макросередовища, а саме: фаза циклу, у якій перебуває світова економіка, загальносвітові тенденції, рівень інфляції в країні, облікова ставка центрального банку, рівень податкового навантаження, рівень платоспроможного попиту населення тощо. З огляду на це, власники і керівники підприємницької структури повинні володіти здатністю адаптуватись до новостворюваних умов, тобто вміти так коригувати обрану стратегію і тактику розвитку, щоб за будь-яких обставин підприємницька

діяльність була прибутковою, а підприємницька структура – фінансово-стабільною);

- принцип альтернативності (в ринкових умовах прогнозування результатів схвалюваних і реалізовуваних у підприємницьких структурах управлінських та інженерно-технологічних рішень завжди слід розглядати з оптимістичних, песимістичних або усереднених позиції. Наявність різних сценаріїв щодо прийняття рішень засвідчує їхню ризиковість. З огляду на це, важливим принципом управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності є передбачення альтернативних можливостей досягнення встановлених цілей. В умовах песимістичного сценарію розвитку ринкових подій принцип альтернативності дає змогу уникнути втрат часу і коштів, пов'язаних із реалізацією того чи іншого рішення).

Принципи креативності, адаптивності та альтернативності логічно взаємопов'язані, а їх сповідування – дорожня карта ринкової поведінки, яка гарантує підприємницький успіх. Сутність цих принципів і актуальність їхнього сповідування тісно пов'язана із дією таких економічних законів: законом знижувальної (спадної) продуктивності факторів виробництва; законом спадної віддачі; законом спадної граничної корисності; законом циклічного розвитку економіки; законом інтернаціоналізації виробництва. Відповідно до цих законів у процесі життєвого циклу підприємницької структури настають моменти, коли для подальшого розвитку і отримання позитивних економічних ефектів необхідні інновації, воля власників структури до кардинальних змін, а також фаховість менеджерів для безпечного і раціонального пристосування до умов ринку.

Ще одним важливим принципом управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності є принцип керованості дифузії створюваної на ринку пропозиції товарів і послуг. Найбільше про економічні аспекти дифузії писали Е. Роджерс і Ф. Басс. Ці

вчені-економісти ретельно дослідили природу інноваційних товарів і послуг, зокрема, значну увагу звернули на альтернативності моделей⁶ поширення нових товарів і послуг на ринку. Ідеї, які вони висловили, і результати досліджень досвіду численних компаній зі світовим ім'ям вказують на те, що процесом дифузії можна і потрібно керувати.

Ключову роль в управлінні дифузією створюваної на ринку пропозиції товарів і послуг відіграє управлінська інформація, зокрема про особливості попиту, рівень платоспроможного попиту, цінові тенденції, швидкість поширення товарів і послуг на ринку, появу товарів-замінників і товарів-аналогів, зміну споживчих запитів тощо. Управляти дифузією важливо з позиції забезпечення своєчасності окупності інвестицій, вкладених у розроблення і виведення на ринок нових товарів і послуг, а також з огляду на необхідність прискорення точки відліку, з якої вкладені кошти починають приносити прибуток, тобто працювати на підприємницьку структуру. Сповідування цього принципу безпосередньо пов'язане із законом насичення потреб. Тобто, прискорення дифузії та обсяг охоплення ринку прямо впливають на насичення потреб, вони власне є інструментом насичення потреб, тому на початкових фазах дифузії виникають найбільші додатні грошові потоки, які і повинні забезпечити швидку окупність і високу рентабельність вкладених у бізнес інвестицій. Якщо процесом дифузії не керувати, а пускати його на самоплин, то високою є ймовірність недосягнення очікуваних економічних ефектів від здійснених інвестицій, насамперед через появу дешевших товарів-аналогів і товарів-замінників.

Проведені дослідження дають можливість стверджувати, що, окрім економічних та управлінських принципів у керуванні підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності важливим є

⁶ Розрізняють такі види моделей дифузії товарів і послуг: дифузія на основі реалізації гравітаційної моделі; дифузія на основі реалізації моделі епідемії (експансивна дифузія, релокаційна дифузія, ієрархічна дифузія, двофазна дифузія, фокусована дифузія, вибухова дифузія) (Роджерс Е. М., 2009).

дотримуватись також соціальних принципів, які ґрунтуються на таких об'єктивних соціально-економічних законах:

- законі зростання екологічних потреб (закон виражає зв'язки між зростанням інтенсивності праці, нервових, психічних та емоційних навантажень на людський організм в умовах забрудненого довкілля та його погіршення й необхідністю задоволення зростаючих екологічних потреб для належного відтворення людини як біологічної істоти, природного компонента робочої сили нормальної якості (Мочерний С. В., відп. ред., 2000));

- законі зростання екологічних витрат суспільства (суспільно необхідні витрати виробництва на охорону, використання та відтворення природних ресурсів зростають у часі та просторі. Закон відображає взаємозв'язки між рівнем інтенсивності використання природних ресурсів на певній території (акваторії), рівнем забруднення довкілля або інших форм його деградації та необхідністю відповідних компенсаційних витрат на відтворення чи пошук заміників використаних природних ресурсів і відтворення належних умов довкілля (Мочерний С. В., відп. ред., 2002));

- законі інтернаціоналізації виробництва (закон, який виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між переростанням економічним способом виробництва меж національних країн, з одного боку, і поступовим формуванням і розвитком процесу поєднання особистих і речових факторів виробництва, взаємодії людини з природою й створення необхідних матеріальних і духовних благ, відтворення самої людини на інтернаціональному рівні – з іншого (Гришина Е.А., ред., 2002));

- законі переходу кількості в якість в економіці (кількісні зміни на певному етапі переходять у якісні, а їхня нова якість, своєю чергою, визначає особливості, напрям, можливості й темпи перебігу кількісних змін, формує кількісно нову силу розвитку (Мочерний С. В., відп. ред., 2000));

- законі Туган-Барановського (фази промислового циклу визначаються законами інвестування. М. І. Туган-Барановський довів, що виробництво детермінує споживання через механізм нагромадження капіталу та його інвестування в нові технології й виробництво (Мочерний С. В., відп. ред., 2000)).

Йдеться про такі принципи, як принцип збалансованого розвитку і принцип орієнтації підприємницьких структур на задоволення споживчих потреб. Ці принципи взаємопов'язані. Сутність першого полягає у тому, що в сучасних умовах активізування процесів інтернаціоналізації виробництва досягнення підприємницькими структурами економічних цілей (максимізація прибутку, збільшення частки ринку, зростання ринкової вартості її капіталу тощо) є неможливим без урахування потреб суспільства, зокрема щодо безпечності товарів, їхньої екологічності, поінформованості про властивості пропонованих товарів, які можуть негативно впливати на споживача. Тобто економічні та соціальні цілі мають бути збалансованими на концептуальному і прикладному рівнях. Щодо другого принципу, то його сутність полягає у тому, що будь-яка підприємницька ініціатива повинна спиратись на виявлений попит. Що тісніший зворотний зв'язок із споживачами послуг і що більше своєчасної інформації про зміну споживчих уподобань, то більше шансів у підприємця реалізувати вибрану місію так, щоб рентабельність вкладених коштів була вищою, ніж у конкурентів, а сам бізнес характеризувався позитивною динамікою зростання та фінансовою стабільністю. Управління підприємницькою структурою на основі цього принципу мотивує підприємницьку структуру завжди бути готовим до інновацій, а це зобов'язує постійно підтримувати високий рівень креативної активності та інвестиційної привабливості. Діалог виробника і споживача уможлиблює оптимізувати зусилля (часові і грошові) виробника щодо переходу «від витрат на кількість до витрат на якість». Диверсифікація виробництва, розширення номенклатури і асортименту товарів є

позитивними ознаками розвитку підприємства, які сприяють зниженню ризиковості його діяльності, проте в певний момент насичення ринку, за наявності товарів-аналогів важливим є вкладати кошти у якість (покращення наявних властивостей пропонуваніх товарів і набуття їхніх нових властивостей, що враховують результати оцінювання найновіших споживчих уподобань).

Отож концептуальну основу управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності становлять об'єктивні економічні закони, під впливом яких утворюються ринкові підприємницькі умови і формуються підприємницькими структурами вихідні засади побудови систем менеджменту. Саме ці вихідні принципи і ринкові умови визначають вибір стратегій розвитку, а також тактичних і оперативних планів досягнення встановлених цілей.

Висновки до розділу 1

Управління підприємницькою структурою на засадах забезпечення її конкурентоспроможності 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, що функціонують у формі виробничих об'єднань, трастів, асоціацій, консорціумів тощо. Ми логічно довели, 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 їхній розвиток відбувається на основі тих самих економічних законів, що і підприємств юридичних осіб та їхніх об'єднань. Уточнення поняття «підприємницька структура» є важливим з погляду

формалізації підходів до управління підприємницькими структурами і конкретизації форм забезпечення їхньої 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 у сукупності уможливають зростання рівня інформативності управлінської інформації, яка береться за основу під час формування стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень.

Вирішувані управлінські проблеми і вид управлінських ініціатив визначають суть даних, які є вкрай 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 вибраних підходів до управління підприємницькими структурами.

З огляду на те, що 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 та безпосередньо впливають на вибір суб'єктами господарювання підприємницької місії, створення довго- і короткотермінових планів розвитку. Крім того, їхня суть визначає принципи прийняття управлінських та інженерно-технологічних рішень. Враховуючи це, незалежно від рівня конкуренції у підприємницькому середовищі, вагомості втручання держави у регулювання ринкових процесів, корумпованість органів державного управління і фазу циклу, в якій

перебуває економіка об'єктивні економічні і соціальні закони завжди є так званою «дорожньою картою» для фундаментального аналізу причиново-наслідкових зв'язків між факторами, які спричинили фактичний стан певної підприємницької структури або ринку, на який вона орієнтована, а також для прогнозування змін у майбутньому та вироблення раціональних рішень щодо забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності підприємницької структури.

Результати досліджень, що подані у першому розділі дисертації опубліковані у таких наукових працях:

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

2. Русин-Гриник Р. Р., Тимняк З. С. Сутність конкурентоспроможності підприємницьких структур. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 17. С. 26–31.

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

4. Франів І.А., Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм регулювання економіки. 2010. №3. Т. 1. С. 149–153.

5. Русин-Гриник Р. Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємницькими структурами. Регіональна економіка та управління. 2018. № 4 (22). С. 93–96.

6. Русин-Гриник Р.Р. Концептуальні положення з управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх

конкурентоспроможності. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління»*.2019. № 1(23). С.173–176.

7. Русин-Гриник Р.Р. Теоретичні засади визначення джерел формування конкурентних переваг регіону. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*.2010. Т. 4. С. 230–233.

8. 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. працівн.* Львів: ЗУКЦ.2010. С. 79–81.

9. Русин-Гриник Р.Р., Калинів О.О. Конкурентоспроможність як домінанта сталого розвитку підприємств. В: Національний університет «Львівська політехніка», *Захист навколишнього середовища. Енергоощадність. Збалансоване природокористування: 4-й Міжнар. конгрес: зб. мат. EPESSEM-2016*, 21–23 вересня 2016. Львів: Видавництво Львівської політехніки,2016. С. 212–213.

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

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ НА ЗАСАДАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Показники, які характеризують конкурентоспроможність підприємницьких структур

На підставі опрацювання наукових праць (Rau.ua, 2020. Топ-7 платників податків у ритейлі України: АТБ, Епіцентр К, Сільпо, Metro, Ашан та інші, Урядовий портал органів виконавчої влади України. Малий та середній бізнес України зможе отримати доступ до програми ЄС COSME з бюджетом у 2,3 млрд євро, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, 2014) і аналітичних матеріалів досліджуваних підприємницьких структур (Корпорація «АТБ», ПрАТ «Fozzy Group», мережа магазинів «Епіцентр», ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», ПАТ «Рітейл Груп», ТЗОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», група компаній «Фокстрот», ТЗОВ «Таврія-В», ТЗОВ «Комфі Хаус», група компаній «Амстор», ТЗОВ «Еко-маркет», ТЗОВ «VARUS», група компаній «NOVUS», ТЗОВ «Фуршет», ПрАТ «Нова лінія», ТЗОВ «Караван», ТЗОВ «Eva», група компаній «МТІ», ТЗОВ «Розетка», ТЗОВ «Watson Group», іноземне підприємство «Billa-Україна», група компаній «Алло», ТЗОВ «Брокард Україна», ДП «Адідас Україна», ТЗОВ «Мегамаркет») проведені дослідження дають змогу стверджувати, що конкурентоспроможність їхніх компонентів залежить від низки показників. Розглянемо їх (Русин-Гриник Р. Р., 2017).

1. Конкурентоспроможність продукції (товарів), які виробляє і просуває на ринку підприємницька структура (U_{Kt}).

1.1. Ціна продукції (товарів) (Kt_1). У ринкових умовах, коли ринок насичений товарами і споживачі роблять вибір із урахуванням якості

пропонованих товарів, під впливом реклами і моди, ціна продукції є одним з найважливіших чинників, який визначає конкурентоспроможність продукції підприємств. Підприємство має дбати про те, щоб вести таку цінову політику, яка, з одного боку, забезпечуватиме підприємству зростання обсягів реалізації і прибутку, а з іншого – об'єктивно відображатиме витрати підприємства. Враховуючи це, цінова оптимізація може відбуватись як за рахунок використання резервів зниження собівартості виробництва і збуту продукції (товарів), так і за рахунок зменшення прибутку в структурі ціни одиниці продукції (товару). Прийняття рішення про вибір вектору оптимізації ціни залежить від ринкових тенденцій і рівня внутрішніх резервів підприємницької структури.

Традиційно ціну одиниці продукції (товару) розраховують за формулою

$$\tilde{N} = V + P_n + P, \quad (2.1)$$

де \tilde{N} – ціна одиниці продукції (товару), грн;

V – витрати на виробництво одиниці продукції (товару), грн;

P_n – непрямі податки, грн;

P – прибуток, грн.

Своєю чергою, конкурентну ціну одиниці продукції (товару) можна визначити так:

$$\tilde{N}_e = \tilde{N}_r - C, \quad (2.2)$$

де \tilde{N}_e – конкурента ціна одиниці продукції (товару), грн;

\tilde{N}_r – ринкова ціна одиниці продукції (товару), грн.

1.2. Якість продукції (товару) (Kt_2). Якість продукції (товару) є сукупністю властивостей, що характеризують її здатність задовольняти певні потреби споживачів. Йдеться про такі властивості, як функціональність, екологічність, безпечність, надійність у використанні тощо. Якість продукції (товару), як один із параметрів, який характеризує конкурентоспроможність

продукції (товару) доцільно оцінювати на засадах застосування інтегрального підходу, що об'єднує низку властивостей продукції (товару) (Борщ Л. М., Скоромнюк М. О., Арзуманов Р. М. та ін., 2003). Так, Р. Арзуманов пропонує обчислювати якість продукції (товару) за допомогою одиничних або інтегральних показників.

Одиничні показники визначають як:

$$g_i = \frac{O_{ik}}{O_{inm}}, \quad (2.3)$$

де g_i – одиничний параметричний показник;

O_{ik} – параметр конкурентної продукції (товару);

O_{inm} – параметр продукції (товару), який задовольняє запити споживачів.

Інтегральний показник, який характеризує рівень конкурентоспроможності продукції (товару) за низкою показників, наприклад, функціональністю, екологічністю, зручністю використання, розраховують за формулою:

$$I_m = \sum_{i=1}^k g_i \times z_i, \quad (2.4)$$

де I_m – інтегральний показник;

z_i – вагова характеристика i -го параметра, визначається із співвідношення:

$$z_i = \frac{C_i}{C}, \quad (2.5)$$

де C_i – сума оцінок за i -м показником для кожної групи параметрів;

C – сума оцінок усіх i -х параметрів усіх груп параметрів визначена, як:

$$C = C_{1a} + C_{2a} + \dots + C_{1P} + C_{2P} + \dots + C_{1N} + C_{2N} \dots \quad (2.6)$$

Ваговий коефіцієнт параметра z_i встановлюють після опрацювання експериментальних даних маркетингових досліджень запитів споживачів.

Оскільки перший коефіцієнт характеризує переваги споживачів, а другий – відносну конкурентоспроможність продукції (товару), то добуток

$z_i \times g_i$ відображає частку (обсяг) ринку, утворювану i -м параметром. Звідси випливає, що керування зміною в заданому напрямку характеристичних параметрів дає змогу регулювати частку (обсяг) ринку.

1.3. Сервісне і гарантійне обслуговування продукції (товару) (Kt_3). Сервісне і гарантійне обслуговування є послугами виробників і реалізаторів продукції (товарів), які забезпечують додаткові конкурентні переваги одних продуктів (товарів) порівняно з іншими продуктами (товарами). В умовах ринку наявність гарантії якості на певний період, а також наявність сервісних центрів для обслуговування споживачів є одними із найвизначальніших факторів вибору конкретного продукту (товару) з-поміж інших. Проведені дослідження показали, що такий параметр конкурентоспроможності продукції (товарів), як рівень сервісного і гарантійного обслуговування можна обчислити за формулою

$$L = 1 - (S_o \cdot k_1 + G_o \cdot k_2), \quad (2.7)$$

де L – рівень сервісного і гарантійного обслуговування продукції (товару);

S_o – рівень сервісного обслуговування продукції (товару);

G_o – рівень гарантійного обслуговування продукції (товару);

k_1, k_2 – коефіцієнти вагомості, частки одиниці; $k_1 + k_2 = 1$.

Показники S_o і G_o доцільно визначати у балах, наприклад за шкалою від 1 до 10 або від 10 до 100, з метою подальшого переведення у коефіцієнт значущості, як відношення фактично призначених показникам балів до максимальної кількості балів, які могли бути призначеними показнику.

1.4. Брендівість продукції (товарів) (Kt_4). За дослідженнями Є. Крикавського, І. Дейнеги, О. Дейнеги і Р. Патори, дослівно «бренд» (brand) перекладається як марка, знак, символ, тому найчастіше саме його (brand name) в оригіналі використовують закордонні фахівці з маркетингу, зокрема, Д. Аакер, Ф. Котлер для визначення марки товару (Крикавський Є., Дейнега І. та Патора Р., 2012). Брендівість – це параметр

конкурентоспроможності продукції (товару), її оцінюють як грошову премію, яку власник бренду одержує з покупців, що прихильні до бренду і згодні за нього платити. Інакше вартість бренду можна визначити як фінансову цінність, обчислену або визначену для цього бренду окремо від інших активів (Аакер Д., 2003, Гейер Г.В., 1996). У науковій літературі (Аакер Д., 2003, Варналій З.С. та Гармашова З.С., 2013, Гейер Г. В., 1996) наводять різні методи оцінювання вартості брендів, зокрема виділяють витратний, ринковий, економічний методи, метод на основі роялті, метод цінової премії, метод звільнення від роялті, метод залишкової вартості. Кожен з цих методів має свої переваги і недоліки, проте, як слушно зазначає Г.Гейер, покликаючись на спільну позицію Т. Купленда, Т. Коллера, Дж. Муріна, О. Пестрецької, С. Блоцького, їхнім спільним недоліком є те, що ці методи не враховують вартості майбутніх грошових потоків. Враховуючи це, для оцінювання брендів найдоцільнішим є застосовувати метод дисконтування майбутніх грошових потоків. З огляду на це, Г.Гейер аргументовано доводить, що оцінку бренду необхідно здійснювати та такою формулою (Гейер Г. В., 1996):

$$HU = \frac{GP_1}{1+i} + \frac{GP_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{GP_n}{(1+i)^n}, \quad (2.8)$$

де HU – поточна вартість грошових потоків, що генеруються торговельною маркою, тис. грн;

GP – грошовий потік відповідного року (від першого до останнього), тис. грн;

i – ставка дисконтування, частки одиниці.

2. Рівень розвитку системи менеджменту підприємницької структури ($U Sm$).

2.1. Розвиненість організаційної структури управління підприємницькою структурою (Sm_1). Організаційна структура управління підприємством є упорядкованою сукупністю взаємопов'язаних структурних підрозділів, виконання якими покладених на них функцій уможливорює

досягнення цілей організації (Гришина Е.А., ред., 2002). Рівень розвитку організаційної структури управління є одним із визначальних факторів, що характеризують рівень розвитку системи менеджменту підприємства. Що розвиненішою є організаційна структура управління, то більша ймовірність того, що підприємницька структура буде конкурентоспроможною. Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що найінформативнішими показниками, які характеризують організаційну структуру управління підприємницькою структурою, є такі:

– достатність підрозділів підприємницької структури для виконання поставлених завдань (D_p)

$$D_p = \frac{P_f}{P_n}, \quad (2.9)$$

де P_f – фактична кількість підрозділів, створених у підприємницькій структурі;

P_n – кількість підрозділів, необхідна для повноцінного функціонування підприємницької структури;

– узгодження розподілу завдань між підрозділами підприємницької структури (Y_z)

$$Y_z = \frac{x_f}{x_{\max}}, \quad (2.10)$$

де x_f – бали, що їх призначили експерти узгодженості розподілу завдань між підрозділами підприємницької структури;

x_{\max} – максимальна кількість балів, яку експерти могли оцінити узгодженість розподілу завдань між підрозділами підприємницької структури;

– раціональність функціональної взаємодії між підрозділами підприємницької структури (R_v). Цей показник, так само, як і попередній, можна обчислити на основі методу експертних оцінок, тобто

$$R_v = \frac{y_f}{y_{\max}}, \quad (2.11)$$

де y_f – бали, що їх призначили експерти раціональності функціональної взаємодії між підрозділами підприємницької структури;

y_{\max} – максимальна кількість балів, якою експерти могли оцінити раціональність функціональної взаємодії між підрозділами підприємницької структури.

$$\left. \begin{array}{l} \because S_m = f(D_p; Y_z; R_v) \therefore \\ \text{Отже, } D_p \in S_m \Leftrightarrow \exists p \in S_m, D_p \in p; \\ Y_z \in S_m \Leftrightarrow \exists z \in S_m, Y_z \in z; \\ R_v \in S_m \Leftrightarrow \exists v \in S_m, R_v \in v. \end{array} \right\} \quad (2.12)$$

2.2. Диверсифікованість застосовування форм влади і стилів керівництва (Sm_2). У ринкових умовах постійно змінюється перелік факторів, які впливають на управлінські, інвестиційні, фінансові, інженерно-технологічні та інші рішення. Це потребує перманентного моніторингу цих факторів з метою адекватного підбору форм влади і стилів керівництва, які в умовах, що склались, найбільшою мірою дають змогу отримати від персоналу підприємства очікувані результати. Враховуючи це, керівникам підприємницьких структур важливим є постійно диверсифікувати форми влади і стилі керівництва й досліджувати доцільність їх застосування в тих чи інших умовах. Проведені дослідження дають можливість стверджувати, що диверсифікованість застосовування підприємствами форм влади і стилів керівництва доцільно обчислювати за такою формулою:

$$H = \frac{J_e}{Q_w}, \quad (2.13)$$

де J_e – частота зміни застосовуваних форм влади і стилів керівництва;

Q_w – частота зміни умов, у яких функціонує підприємницька структура.

Значення H повинно зростати в міру зростання частоти зміни умов функціонування підприємницької структури, тобто

$$\left. \begin{aligned} \because D_{fz} = f(J_e; Q_w) \therefore \\ J_e \in D_{fz} \Leftrightarrow \exists e \in D_{fz}, J_e \in e; \\ Q_w \in D_{fz} \Leftrightarrow \exists w \in D_{fz}, Q_w \in w. \end{aligned} \right\} \quad (2.14)$$

2.3. Рівень кадрового забезпечення підприємницької структури (Sm_3).
 Кадрове забезпечення підприємницької структури – це рівень відповідності кадрового укомплектування створених підрозділів відповідно до потреб підприємницької структури. Кадрове забезпечення, як правило, оцінюють за кількісними і якісними параметрами. Кількісні параметри характеризують достатність кількості працівників для реалізації встановлених цілей. Своєю чергою, якісні параметри характеризують відповідність освіти і досвіду працівників посадам, які вони обіймають. Проведені дослідження на основі аналітичного опрацювання низки літературних джерел (Аакер Д., 2003, Гейер Г. В., 1996) дали змогу побудувати показники, які характеризують кадрове забезпечення підприємницької структури, а саме:

– достатність працівників підприємницької структури для укомплектування створених підрозділів (P_d)

$$P_d = \frac{P_{k_a}}{P_{s_a}} \cdot k_1 + \dots + \frac{P_{k_n}}{P_{s_n}} \cdot k_n, \quad (2.15)$$

де P_{k_a} – фактична кількість працівників, які працюють у підрозділі a підприємницької структури;

P_{k_n} – фактична кількість працівників, які працюють у підрозділі n підприємницької структури;

P_{s_a} – кількість працівників, яка необхідна для повноцінного функціонування підрозділу a підприємницької структури;

P_{s_n} – кількість працівників, яка необхідна для повноцінного функціонування підрозділу n підприємницької структури;

$k_1 \dots k_n$ – відповідні коефіцієнти вагомості, значення яких залежать від розміру структурних підрозділів підприємницької структури, частки одиниці;
 $k_1 + \dots + k_n = 1$;

– частина працівників, які обіймають посади відповідно до їхнього фаху (P_f)

$$P_f = \frac{P_t}{P_z}, \quad (2.16)$$

де P_t – кількість працівників, які обіймають посади відповідно до здобутого фаху;

P_z – загальна кількість персоналу підприємницької структури;

– частина креативно-активних працівників від загальної кількості персоналу підприємства (P_k)

$$P_k = \frac{K_a}{P_z}, \quad (2.17)$$

де K_a – кількість креативно-активних працівників підприємницької структури;

– частина працівників із досвідом роботи у підприємницькій структурі більше ніж три роки (P_o)

$$P_o = \frac{P_g}{P_z}, \quad (2.18)$$

де P_g – чисельність працівників із досвідом роботи у підприємницькій структурі більше трьох років;

– частина працівників із досвідом роботи на конкретній посаді більше ніж три роки (P_m)

$$P_m = \frac{P_u}{P_z}, \quad (2.19)$$

де P_u – кількість працівників із досвідом роботи на конкретній посаді більше ніж три роки.

$$\left. \begin{array}{l}
\because K_z = f(P_d; P_f; P_k; P_o; P_r) \therefore \\
P_d \in K_z \Leftrightarrow \exists d \in K_z, P_d \in d; \\
P_f \in K_z \Leftrightarrow \exists f \in K_z, P_f \in f; \\
P_k \in K_z \Leftrightarrow \exists k \in K_z, P_k \in k; \\
P_o \in K_z \Leftrightarrow \exists o \in K_z, P_o \in o; \\
P_r \in K_z \Leftrightarrow \exists r \in K_z, P_r \in r.
\end{array} \right\} \text{Отже,} \quad (2.20)$$

2.4. Рівень інформаційно-комунікаційне забезпечення підприємницької структури (Sm_4). Інформаційно-комунікаційне забезпечення роботи підприємницької структури вимірюється рівнем задоволення інформаційних потреб суб'єктів управління. Інформаційні потреби залежать від обсягу і якості використовуваної ними інформації. Інформаційно-комунікаційне забезпечення перебуває залежно від створених в організації баз даних і комунікацій, а також застосовуваних програмних комплексів. Узагальнення огляду літературних джерел (Аакер Д., 2003, ГейерГ.В., 1996, Кочубей Р.В., 2015, Матвійчук А. В. 2007) дає змогу дійти висновку, що рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення роботи підприємницьких структур слід оцінювати за достатністю інформації, інформаційних технологій і комунікацій для прийняття та реалізації раціональних управлінських рішень. Із урахуванням цього пропонуємо для оцінювання рівня інформаційно-комунікаційного забезпечення роботи підприємницьких структур використовувати такий показник:

$$R_{iz} = \frac{I_f}{I_n} \cdot k_1 + \frac{T_f}{T_n} \cdot k_2 + \frac{K_f}{K_n} \cdot k_3, \quad (2.21)$$

де I_f – управлінська інформація, фактично доступна для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття і реалізації управлінських рішень, бали;

I_n – управлінська інформація, необхідна для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття і реалізації управлінських рішень, бали;

T_f – інформаційні технології, фактично доступні для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття та реалізації управлінських рішень, бали;

T_n – інформаційні технології, необхідні для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття і реалізації управлінських рішень, бали;

K_f – комунікації, фактично доступні для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття та реалізації управлінських рішень, бали;

K_n – комунікації, необхідні для суб'єктів управління підприємницькою структурою під час прийняття та реалізації управлінських рішень, бали;

k_1, k_2, k_3 – коефіцієнти вагомості, частки одиниці; $k_1 + k_2 + k_3 = 1$.

Показники I_f, T_f, K_f пропонується оцінювати в балах від 1 до 10, або від 10 до 100, тоді як показникам I_n, T_n, K_n доцільно присвоювати максимально можливий бал – 10 або 100.

3. Інноваційна активність підприємницької структури (Ia).

3.1. Креативність ідей суб'єктів управління підприємницькою структурою (Ia_1). Креативність ідей є однією з визначальних ознак конкурентоспроможності підприємницької структури. Насиченість ринків товарами змушує суб'єктів підприємництва застосовувати креативний підхід до створення нових і удосконалення наявних продуктів (товарів), а також до вибору стратегій і тактик просування товарів на ринку. Що більше креативних ідей генерують підприємницькі структури, то більшою є ймовірність їх конкурентоспроможності.

Дослідниця Н. Савіцька для оцінювання креативності ідей запропонувала низку коефіцієнтів, які дають змогу оцінити впроваджуваність креативних ідей, а також активність їх висунення і раціональність із урахуванням рівня кваліфікації працівників. Критичний аналіз цих

коефіцієнтів вказує на те, що вони не дають можливості ідентифікувати власне креативності ідей, тобто їхньої новизни. Для виконання цього завдання пропонуємо досвід у реалізації певної ідеї проранжувати на три групи. Наприклад, перша група: ідеї, досвід реалізації яких наявний у підприємницькій структурі; друга група: ідеї, досвіду реалізації яких у підприємницькій структурі досі не було; третя група: ідеї, досвіду реалізації яких досі не було на ринку. Після цього можна обчислити коефіцієнт креативності ідей як відношення кількості креативних ідей до кількості ідей, запропонованих загалом. Креативними доцільно вважати ідеї другої та третьої групи

$$K_i = \frac{I_k}{I_z}, \quad (2.22)$$

де K_i – коефіцієнт креативності ідей, частини одиниць;

I_k – кількість креативних ідей, запропонованих для вирішення технологічної, інженерної, управлінської або іншої проблеми;

I_z – загальна кількість ідей, запропонованих для вирішення технологічної, інженерної, управлінської або іншої проблеми.

3.2. Інноваційність рішень суб'єктів управління підприємницькою структурою (Ia_2). Для підприємницької структури інноваційними є ті рішення, які у структурі приймаються вперше. Рівень їхньої інноваційності залежить від того чи інші підприємницькі структури мають досвід прийняття таких рішень. Якщо так, то йдеться про псевдоінновації, якщо ні, то про інновації. За будь-яких умов інноваційні рішення мають потенціал забезпечення підприємницькій структурі зростання рівня їх конкурентоспроможності, проте найбільший потенціал у рішень, які приймають на ринку вперше. Інноваційність рішень пропонуємо обчислювати на основі такого самого підходу, як обчислювано креативність ідей, а саме

$$R_i = \frac{I_r}{R_z}, \quad (2.23)$$

де R_i – коефіцієнт інноваційності рішень, частини одиниць;

I_r – кількість інноваційних рішень, реалізованих для вирішення технологічної, інженерної, управлінської або іншої проблеми;

R_z – загальна кількість рішень, реалізованих для вирішення технологічної, інженерної, управлінської або іншої проблеми.

3.3. Інноваційність продуктів (товарів) і технологій підприємницької структури (Ia_3). Інноваційність продуктів (товарів) і технологій важлива з огляду на можливості відкриття нових ринків збуту, а також утримання вже наявних ринків за рахунок оновлення номенклатури й асортименту продукції (товарів), досягнення такої її якості, яка технологічно недосяжна для конкурентів. Інноваційність продуктів (товарів) і технологій пропонуємо обчислювати на основі такого самого підходу як обчислювалась креативність ідей та інноваційність рішень, а саме

$$I_{p,t} = \frac{P_i}{P_z} \cdot y_1 + \frac{T_i}{T_z} \cdot y_2, \quad (2.24)$$

де $I_{p,t}$ – коефіцієнт інноваційності продуктів і технологій, частини одиниць;

P_i – кількість інноваційних продуктів, які виробляє підприємницька структура;

P_z – загальна кількість продуктів, які виробляє підприємницька структура;

T_i – кількість інноваційних технологій, які застосовує підприємницька структура;

T_z – загальна кількість технологій, які застосовує підприємницька структура;

y_1 і y_2 – коефіцієнти вагомості, частки одиниці; $y_1 + y_2 = 1$.

4. Позиційно-ринкова активність підприємницької структури ($U Ra$).

4.1. Наявність стратегії ринкової поведінки підприємницької структури (Ra_1). Вихід підприємницької структури із певною продукцією (товаром) на

ринок потребує розроблення довготермінового плану ринкової поведінки, який можливо реалізувати незалежно від того, як у короткотерміновій перспективі змінюватиметься кон'юнктура. Ефективність стратегії залежить від багатьох обставин, а саме: послідовності її реалізації, достатності фінансових ресурсів для виконання довготермінових планів, компетентності керівників підприємницької структури, коректності прогнозів розвитку тощо.

Ідентифікування наявності стратегії ринкової поведінки доцільно розглядати через призму метричного простору $d(x, y)$

$$d(x, y) = \begin{cases} 1, & x = y \\ 0, & x \neq y \end{cases} \quad (2.25)$$

де x – завдання, реалізація яких запланована підприємницькою структурою на довготермінову перспективу;

y – стратегія ринкової поведінки підприємницької структури.

У цьому разі метричний простір є множиною взаємопов'язаних елементів (стратегічних завдань), наявність яких репрезентує стратегію ринкової поведінки підприємницької структури.

4.2. Альтернативність тактик ринкової поведінки із урахуванням зміни ринкової кон'юнктури (Ra_2). Важливою умовою ефективності реалізації стратегії ринкової поведінки підприємницької структури є наявність альтернативних тактик поведінки, а також механізмів адекватного вибору тієї чи іншої тактики залежно від умов, що склались. Недостатність варіантів тактик поведінки може стати причиною неспроможності підприємницької структури реалізувати вибрану стратегію розвитку.

Нехай A і B є множинами тактик ринкової поведінки підприємницької структури, які відповідають оптимістичному і песимістичному сценаріям розвитку ринкової кон'юнктури. За будь-якого сценарію розвитку подій спільним між кожною множиною тактик є стратегічна ціль – забезпечити конкурентоспроможність підприємницької структури. Відповідно до теореми Е. Шрьодера–Ф. Берштейна, якщо кожна з множин A і B еквівалентна частині

іншої, то ці множини еквівалентні. У формалізованому вигляді це можна записати так:

$$\left. \begin{array}{l} \exists \hat{A}_1 \subset \hat{A} : \hat{A} \sim \hat{A}_1 \\ \exists \hat{A}_1 \subset \hat{A} : \hat{A} \sim \hat{A}_1 \end{array} \right\} \Rightarrow \hat{A} \sim \hat{A} \text{ або так } (\bar{\bar{A}} \leq \bar{\bar{A}} \wedge \bar{\bar{A}} \leq \bar{\bar{A}}) \Rightarrow \bar{\bar{A}} = \bar{\bar{A}}. \quad (2.26)$$

Отже, $\hat{A} \sim \hat{A}_1 \Leftrightarrow \varphi : \hat{A} \rightarrow \hat{A}_1$. Відповідно φ кожному елементу \hat{A} відповідатиме єдиний елемент із \hat{A}_1 . Ці елементи утворюють підмножину \hat{A}_2 у множині \hat{A} . Тобто $\exists \hat{A}_2 \subset \hat{A}_1 : \hat{A}_2 \sim \hat{A}_1$ і за умовою $\hat{A}_1 \sim \hat{A} \Rightarrow \hat{A} \sim \hat{A}_2$ (Д'яченко Н. М. та Саврванська А. В., 2005). Враховуючи те, що чим більше тактичних варіантів поведінки має підприємницька структура, тим більша ймовірність, що вибрана стратегія забезпечення конкурентоспроможності буде успішно реалізованою. Як наслідок, набуває сенсу виявлення потужності множин A і B . Якщо α і β – дві потужності, де $\bar{\bar{A}} = \alpha$, а $\bar{\bar{A}} = \beta$, то можливо одне з трьох або $\alpha = \beta$, або $\alpha < \beta$, або $\alpha > \beta$. Нехай $\alpha = \beta$, тоді $\hat{A} \sim \hat{A}$. Отже, за означенням порівняння потужностей $\alpha \not\sim \beta \wedge \beta \not\sim \alpha$. Нерівності $\alpha < \beta$ і $\alpha > \beta$ не можуть виконуватися одночасно. Так, нехай одночасно $(\alpha < \beta) \Leftrightarrow x$ і $(\alpha > \beta) \Leftrightarrow y$.

$$x \Rightarrow 1) \hat{A} \not\sim B \quad y \Rightarrow 3) \hat{A} \not\sim B$$

$$2) \exists B_1 \subset B : \hat{A}_1 \sim A \quad 4) \exists A_1 \subset A : A_1 \sim B$$

За теоремою Е. Шрьодера–Ф. Бернштейна із 3) та 4) випливає, що $\hat{A} \sim \hat{A}$, а це суперечить 1) і 2). Як наслідок, виникає транзитивність⁷ порівняння потужності множин.

$$\left. \begin{array}{l} \because \bar{\bar{A}} = \alpha; \bar{\bar{A}} = \beta; \bar{\bar{N}} = \gamma \therefore \\ \alpha < \beta \Leftrightarrow \left\{ \begin{array}{l} \hat{A} \not\sim B \\ \exists B_1 \subset B : \hat{A}_1 \sim A \end{array} \right\}; \\ \alpha < \gamma \Leftrightarrow \hat{A} \not\sim \tilde{N}; \\ \exists \tilde{N}_2 \subset \tilde{N} : \tilde{N}_2 \not\sim \hat{A}. \end{array} \right\} \quad (2.27)$$

⁷Бінарне відношення R на множині X транзитивне, якщо для будь-яких α , β та γ з X виконується: коли α відноситься до β і β відноситься до γ , то α відноситься до γ .

Отже, $\alpha < \gamma$:

$$\left. \begin{array}{l} A \sim \tilde{N} \\ A \sim C_2 \end{array} \right\} \Rightarrow \left. \begin{array}{l} C \sim C_2 \\ C \supset C_1 \supset C_2 \end{array} \right\} \Rightarrow \left. \begin{array}{l} C \sim C_1 \\ B \sim C_1 \end{array} \right\} \Rightarrow B \sim C \rightarrow. \quad (2.28)$$

Економіко-управлінська сутність транзитивності потужності множин варіантів тактик ринкової поведінки полягає у тому, що збільшення різноманітності кон'юнктурних умов, у яких функціонує підприємницька структура, потребує зростання кількості розроблених тактик ринкової поведінки, особливо тоді, коли ознаки оптимістичного і песимістичного сценаріїв розвитку ринкової кон'юнктури починають комбінуватись і доповнюватись новими, раніше невідомими елементами (ознаками).

4.3. Наявність рекламної стратегії і тактики підприємницької структури (Ra_3). На товарних ринках реклама визначає динаміку обсягів реалізації товарів. Рекламні кампанії, як правило, супроводжуються значними витратами коштів, які зовсім не завжди забезпечують очікувані результати. Успішна реклама потребує глибокого аналізу цільових ринків, дослідження запитів споживачів, передбачення можливої реакції ринку на ту чи іншу рекламну інформацію. З огляду на це, для підприємницьких структур важливим є розробляти і реалізовувати рекламну стратегію і тактику, які, по суті, є сукупністю довготермінових і короткотермінових планів рекламування продукції (товарів).

Ідентифікування наявності рекламної стратегії і тактики так само, як і ідентифікування наявності стратегії ринкової поведінки, доцільно розглядати через призму метричного простору

$$R_{a_3} = f(i, j, r, z) \left\{ \begin{array}{l} d(i, j) = \begin{cases} 1, & i = j \\ 0, & i \neq j \end{cases} \\ d(r, z) = \begin{cases} 1, & r = z \\ 0, & r \neq z \end{cases} \end{array} \right\}, \quad (2.29)$$

де i – рекламні завдання, реалізація яких запланована підприємницькою структурою на довготермінову перспективу;

j – рекламна стратегія підприємницької структури;

r – рекламні завдання, реалізація яких запланована підприємницькою структурою у поточному періоді;

z – рекламні тактики підприємницької структури.

Оскільки підприємницька структура як цілісне утворення може формуватись як одне або кілька підприємств, пов'язаних цілями, методами їх досягнення, технологіями, організаційною структурою управління, апаратом управління тощо, то конкурентоспроможність підприємницької структури залежить від конкурентоспроможності її компонентів (підприємств-учасників). Для зручності та логічності подальшого викладу матеріалу позначимо підприємницьку структуру через символи теорії множин

$$\bigcup S_p \Leftrightarrow P_1 \cup \dots \cup P_n, \quad (2.30)$$

де $\bigcup S_p$ – конкурентоспроможність підприємницької структури;

$P_1 \cup \dots \cup P_n$ – конкурентоспроможність підприємств, які є складовими підприємницької структури.

Отже, множина компонентів, які формують конкурентоспроможність підприємницької структури, набуває такого вигляду:

$$\left. \begin{array}{l} K_{t_1} \cup K_{t_2} \cup K_{t_3} \cup K_{t_4} = \bigcup K_t \\ S_{m_1} \cup S_{m_2} \cup S_{m_3} \cup S_{m_4} = \bigcup S_m \\ I_{a_1} \cup I_{a_2} \cup I_{a_3} = \bigcup I_a \\ R_{a_1} \cup R_{a_2} \cup R_{a_3} = \bigcup R_a \end{array} \right\} \begin{array}{l} P_p \\ F_s \\ G_p \end{array} \Rightarrow [\bigcup K_{p_1} \dots \bigcup K_{p_n}] \Rightarrow \bigcup S_p, \quad (2.31)$$

де $\bigcup K_t$ – множина компонентів, які формують конкурентоспроможність продукції (товару);

$\bigcup S_m$ – множина компонентів, під впливом яких формується рівень розвитку системи менеджменту підприємства-учасника підприємницької структури;

$\bigcup I_a$ – множина компонентів, які характеризують інноваційну активність підприємства-учасника підприємницької структури;

$\bigcup R_a$ – множина компонентів, які характеризують позиційно-ринкову активність підприємства-учасника підприємницької структури;

P_p – множина показників, які характеризують прибутковість підприємства-учасника підприємницької структури;

F_s – множина показників, які характеризують фінансову стійкість підприємства-учасника підприємницької структури;

G_p – множина показників, які характеризують ринкову вартість підприємства-учасника підприємницької структури.

Таким чином сукупність вищенаведених параметрів, які характеризують конкурентоспроможність підприємницької структури є континуальною множиною – $\bigcup S_p$, що містить низку підмножин, а саме $\bigcup K_{p_1} \dots \bigcup K_{p_n}$. Співвідношення між $\bigcup S_p$, $\bigcup K_{p_1} \dots \bigcup K_{p_n}$ і параметрами, які характеризують ці підмножини, запишемо так⁸:

$$\left. \begin{aligned} & [\bigcup K_{i_1} \cup \bigcup S_{m_1} \cup \bigcup I_{a_1} \cup \bigcup R_{a_1}] \Leftrightarrow \left\{ \mathbf{B}_j^4 \right\}_{j=1}^1 \Rightarrow [P_{p_1} \cup F_{s_1} \cup G_{p_1}] \Leftrightarrow \left\{ \mathbf{A}_i^3 \right\}_{i=1}^1 \Rightarrow \bigcup K_{s_{p_1}} \supset \bigcup K_{p_1}; \\ & \dots\dots\dots \\ & [\bigcup K_{i_n} \cup \bigcup S_{m_n} \cup \bigcup I_{a_n} \cup \bigcup R_{a_n}] \Leftrightarrow \left\{ \mathbf{B}_j^4 \right\}_{j=1}^n \Rightarrow [P_{p_n} \cup F_{s_n} \cup G_{p_n}] \Leftrightarrow \left\{ \mathbf{A}_i^3 \right\}_{i=1}^n \Rightarrow \bigcup K_{s_{p_n}} \supset \bigcup K_{p_n} \end{aligned} \right\} \supset \bigcup S_p;$$

$$\begin{aligned} \bigcup S_p &= \bigcup K_{p_1} \cup \dots \cup \bigcup K_{p_n}; \\ \bigcup K_{s_{p_1}} \in \bigcup S_p &\Leftrightarrow \exists \bigcup K_{p_1} \in \bigcup S_p, \bigcup K_{s_{p_1}} \in \bigcup K_{p_1}; \\ &\dots\dots\dots \\ \bigcup K_{s_{p_n}} \in \bigcup S_p &\Leftrightarrow \exists \bigcup K_{p_n} \in \bigcup S_p, \bigcup K_{s_{p_n}} \in \bigcup K_{p_n}. \end{aligned} \tag{2.32}$$

Наведені вищеспіввідношення вказують на те, що усі параметри, які характеризують кожну із компонентів конкурентоспроможності підприємницької структури пов'язані каузально, що засвідчує важливість моніторингу зміни їхніх значень і необхідність підтримування цих значень на належному рівні.

⁸ У цих виразах нижні індекси від 1 до n вказують на порядкові номери підприємств-учасників підприємницької структури.

Ідентифікування рівня конкурентоспроможності підприємницької структури на основі обчислення вищенаведених показників необхідне для вчасного прийняття управлінських рішень під час оперативного управління конкурентоспроможністю підприємницької структури. Це потребує перманентного обчислення сукупності наведених показників, порівняння їхніх значень із значеннями у базових періодах, а також встановлення факторів, які вплинули на виявлені відхилення.

2.2. Оцінювання результативності управління підприємницькими структурами із врахуванням їх конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність підприємницьких структур значною мірою залежить від загальних ринкових тенденцій на внутрішніх і зовнішніх товарних ринках. Одним із інформативних показників ринкових тенденцій на товарних ринках є приріст товарообороту. Так, за даними Державної служби статистики України, упродовж п'яти років з 2014 до 2018 року оптовий товарооборот зріс на 1227410 млн грн. Щорічні прирости хоча і були додатні, проте не стійкі (2015–2014 рр. – 256263,8 млн грн, 2016–2015 рр. – 311744,9 млн грн, 2017–2016 рр. – 352704,9 млн грн, 2018–2017 рр. – 306696,8 млн грн) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі

Назви показників	2014 ¹	2015 ¹	2016 ¹	2017 ¹	2018 ¹
Оптовий товарооборот, млн. грн.	987957,0	1244220,8	1555965,7	1908670,6	2215367,4
продовольчі товари	194669,3	224268,9	252771,0	314047,6	356102,8
непродовольчі товари	793287,7	1019951,9	1303194,7	1594623,0	1859264,6
Питома вага в оптовому товарообороті, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
продовольчі товари	19,7	18,0	16,2	16,5	16,1
непродовольчі товари	80,3	82,0	83,8	83,5	83,9

1	2	3	4	5	6
Частка продажу товарів, що вироблені на території України, %	48,5	46,9	44,5	43,7	42,0
продовольчі товари	71,4	75,2	76,4	76,8	77,2
непродовольчі товари	42,9	40,7	38,3	37,2	35,3

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Характерною особливістю аналізованого періоду було те, що з року в рік знижувалась частка товарів, вироблених в Україні, якими торгували на внутрішньому ринку. Як видно з табл. 2.1, у 2014 році частка цих товарів становила 48,5 %, а у 2018 р. – тільки 42 %, тобто був від’ємний приріст цього показника, крім того, він був стійким (2015–2014 рр. – (-1,6 %), 2016–2015 рр. – (-2,4 %), 2017–2016 рр. – (-0,8 %), 2018–2017 рр. – (-1,7 %). Загалом зниження частини товарів українського виробництва, які продаються на внутрішніх товарних ринках, становило -6,5 %. Це відбулось переважно за рахунок зменшення частини непродовольчих товарів з 42,9 % у 2014 році до 35,3 % у 2019 році. Виявлені тенденції можуть засвідчувати зниження попиту на непродовольчі товари, зокрема внаслідок зниження купівельної спроможності покупців або через збільшення попиту на товари іноземного походження. Перший варіант є більш правдоподібним.

Так, за дослідженнями К. Бажеріної, О. Черненко і К. Афанасьєвої: «...сьогодні населення України гостро відчуває тиск кризи, що позначається, перш за все, на його купівельній поведінці, яка сильно відрізняється і залежить від ряду факторів, серед яких основним є дохід. Ключові зміни відбулися у тих споживачів, чиї реальні і номінальні доходи на цей момент є найнижчими. Найхарактерніші групи товарів, на покупці яких споживачі почали економити – товари регулярного попиту і попереднього вибору. Споживча поведінка людей з доходами більше ніж 10 000 грн не змінилася...» (Bazherina K., Chernenko O., Afanasyeva K., 2018).

Аналітичні дані GfK Purchasing Power Europe 2019 вказують на те, що Україна посідає останнє місце за купівельною спроможністю громадян серед 42 країн Європи. За даними дослідження, середній наявний дохід після вирахування податків на одного жителя Європи становить у 2019 році 14739 євро. Середній українець має в своєму розпорядженні суму в 1830 євро, що у вісім разів менше, ніж у середньому по Європі (Finance.ua. 2019). Купівельна спроможність українців – найнижча в Європі (дослідження). Значення Індексу економічної спроможності населення України в грудні 2019 року становило 96, що є найнижчим показником року, за винятком зимових місяців. Про це свідчать дані регулярного дослідження Центру Разумкова. Як зазначають експерти, такий результат був очікуваним, зважаючи на негативну динаміку погіршення рівня, започатковану з серпня 2019 року (періоду, який співвідноситься з діяльністю нової владної команди) (РБК-Україна. 2020. Економічна спроможність українців суттєво впала у другій половині 2019 року).

Щодо ситуації на зовнішніх ринках, то у Пояснювальній записці до проекту Закону України «Про державний бюджет України на 2019 рік» зазначено, що зовнішні умови для української економіки залишалися сприятливими завдяки зростанню світової економіки та позитивній ціновій кон'юктурі на світових товарних ринках, що позначилося і на динаміці експорту товарів у поточному році.

Так, за попередніми даними Національного банку України, у січні–липні 2018 року експорт товарів збільшився на 11,8 % до 24,5 млрд дол. США за рахунок: чорних і кольорових металів та виробів з них – на 30,6 %; продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості на 30,1 %; деревини та виробів з неї – на 29,6 %; машин, устаткування, транспортних засобів та приладів – на 9,7 %. Скорочення відбулось лише у групі продовольчі товари та сировина для їх виробництва – на 0,6 %. У структурі експорту товарів найбільшу частину становили продукція АПК і харчової

промисловості та продукція металургійного комплексу (39,9 % та 28,8 % відповідно).

За попередніми даними Національного банку України, найбільше за січень–липень 2018 року в номінальному вимірі зріс експорт товарів до країн ЄС на 1,3 млрд дол. США, або на 17,4 % до відповідного періоду 2017 року. Європейський союз залишається основним торговельним партнером України, частина якого в загальному експорті за січень–липень 2018 року збільшилась до 36,7 % з 34,9 % у січні–липні 2017 року. Імпорт товарів із країн ЄС за сім місяців 2017 року зріс на 14,5 %, а його частина в загальному імпорті товарів становила 37,3 %. Також значними темпами у січні–липні 2018 року зростали продажі українських товарів до країн Америки – на 30,8 % (зокрема США – на 24,7 %), Європи (загалом) – на 18,1 % та Азії – на 10,9 % (Ліга Закон. 2019. Пояснительная записка к проекту закона Украины от 15.09.2018 р. № 9000).

За даними Державної служби статистики України, у 2019 році порівняно із 2014 роком від'ємне сальдо платіжного балансу України за поточним рахунком зросло до -10723326,8 тис. дол. з -527027,8 тис. дол.

Враховуючи тенденції на внутрішніх і зовнішніх товарних ринках України, можемо стверджувати, що вони сприяють загостренню цінової конкуренції. З огляду на зниження споживчої спроможності покупців, це особливо актуально для підприємницьких структур, які створюють пропозицію продовольчих товарів.

Зниження обсягу товарних ринків посилює монополізацію суб'єктів підприємництва, які створюють пропозицію на товарів. Причиною цього є ускладнення умов функціонування дрібного бізнесу.

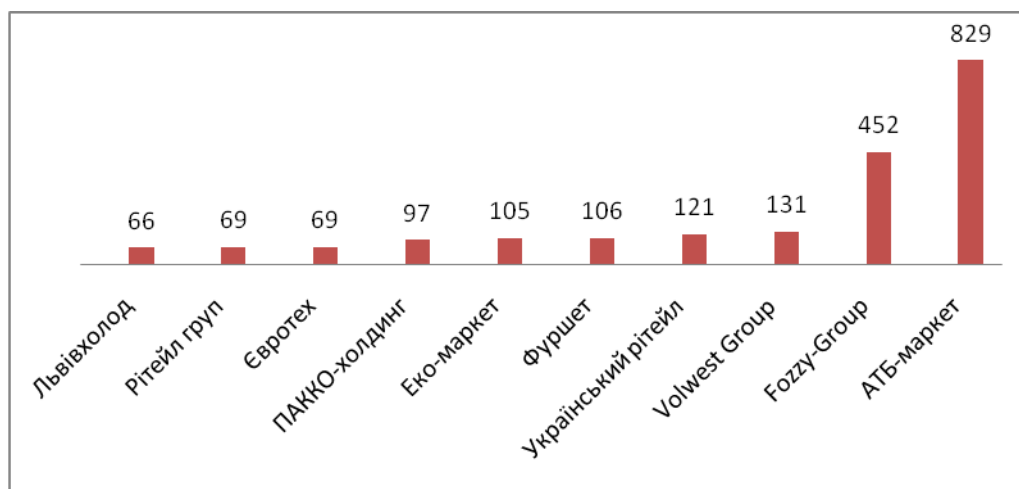
Е. Х Бабіров., А.М.Олійник і О.П. Павленко слушно зазначають, що: «...враховуючи зниження конкурентоспроможності дрібних учасників ринку та посилення тенденцій на монополізацію сфери торгівлі в Україні вагомою постає необхідність аналізування динаміки рівня конкурентоспроможності

великих ритейлерів в Україні...» (Бабіров Е.Х., Олійник А.М, Павленко О.П.,2017).

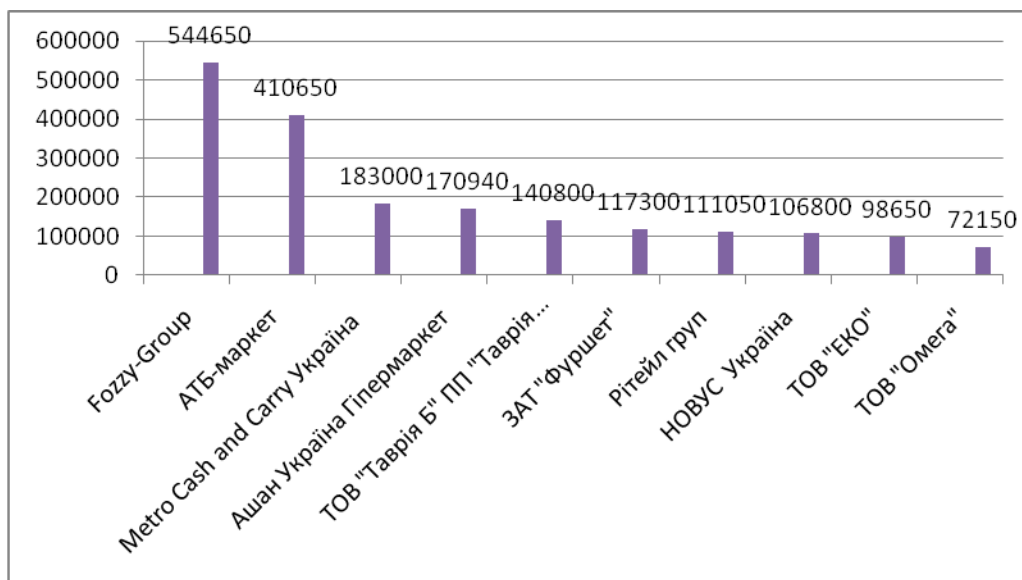
Державна податкова служба України представила топ-100 найбільших платників податків за 2019 рік. У цьому списку є також і представники ритейлу та логістики. У сотню найкращих платників податків увійшло сім компаній, які пов'язані з роздрібною торгівлею. А два класичні ритейлери потрапили в топ-30 найбільших платників податків.

Так, безумовним лідером серед ритейлерів за розміром сплачених податків є найбільша продуктова мережа країни АТБ, яка перерахувала до бюджету майже 6,77 млрд грн, що на 49 % більше ніж у 2018 році. Це дало змогу мережі піднятися за рік одразу на три позиції в рейтингу: з 16-го на 13-те місце. Другим великим платником зі сфери класичного ритейлу є де-факто монополіст у сегменті DIY – компанія Епіцентр К. Вона сплатила лише на 6,7 % більше, ніж торік, спустившись з 28-го на 30-те місце з показником майже 2,5 млрд грн. Більше у Нова пошта, яка також безпосередньо стосується торгівлі та займає 27 позицію. Крім АТБ та Епіцентру з торгових мереж у список увійшли Сільпо (41-ше місце), McDonalds (54-те), Metro (66-е) і Ашан (77-ме). На жаль, крім АТБ та Епіцентр К, усі представники галузі, що потрапили до рейтингу, скористались своїм правом не розголошувати суми сплачених ними податків. Тому інші цифри можна лише припускати, орієнтуючись на показники більш відкритих компаній, що містяться в топ-100 вище і нижче ритейлерів. Значно піднявся в рейтингу Ашан, який іще у 2018 році взагалі перебував за межами першої сотні платників, займаючи 110 місце. Зараз цей ритейлер сплатив до бюджетів усіх рівнів у межах 720–756 млн грн податків. Значною мірою повернення в топ-100 українського підрозділу французької компанії Ашан зумовлено поглинанням мережі Караван та відкриттям нових магазинів (Rau.ua. 2020. Топ-7 платників податків у ритейлі України: АТБ, Епіцентр К, Сільпо, Metro, Ашан та інші).

За рейтингами «Ліга.Бізнес» (Інформаційний портал «Ліга. Бізнес». 2014. Топ 10 крупнейших українських продуктових ритейлерів) та Forbes Україна (Урядовий портал органів виконавчої влади України. Малий та середній бізнес України зможе отримати доступ до програми ЄС COSME з бюджетом у 2,3 млрд євро, Інтернет-видання «Retail Community». Крупнейшие ритейлеры Украины по версии Forbes. 2014, Інтернет-портал видання «Forbes Україна». 2016. Майбутній антирекорд: рейтинг ефективності ритейлерів-201, Інтернет-портал видання «Forbes Україна». 2014. Топ-10 FMCG-ритейлерів України). в Україні є група компаній-ритейлерів, які конкурують між собою і спільно контролюють близько 3 % сфери торгівлі товарами та послугами в Україні (Бабіров Е.Х., Олійник А. М, Павленко О. П., 2017). На рис. 2.1 подано перелік компаній-ритейлерів в Україні за обсягом торговельних площ і кількістю торговельних точок.



a – найбільші компанії-ритейлери в Україні за кількістю торговельних точок



б – найбільші компанії-ритейлери в Україні за обсягом торговельних площ

Рис. 2.1. Перелік компаній-ритейлерів в Україні за обсягом торговельних площ і кількістю торговельних точок

Як бачимо з діаграм, поданих на рис. 2.1, безумовними лідерами ринку, які є компанії Fozzy-Group, АТБ-маркет, ЗАТ «Фуршет» і Рітейл груп. На ці та інші компанії у 2019 році припав 1 трлн грн, або \$40 млрд. За даними Державної служби статистики України саме на таку суму скупилися торік співвітчизники у мережах супермаркетів, магазинах біля будинку й онлайн-продавців (НВ Бізнес. 2020. За що купили. Якими темпами і завдяки чому в Україні зростає роздрібна торгівля).

Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що зниження обсягів торгівлі супроводжується монополізацією підприємницьких структур, які працюють у сфері ритейлу. В умовах рецесії зростання торгівлі може відбуватись тільки за рахунок поглинання «дрібних гравців» у сфері торгівлі. Для повнішого відображення виявлених тенденцій доцільно навести динаміку частини обсягів реалізації найбільших підприємницьких структур України на тлі загального обсягу торгових операцій (рис. 2.2).

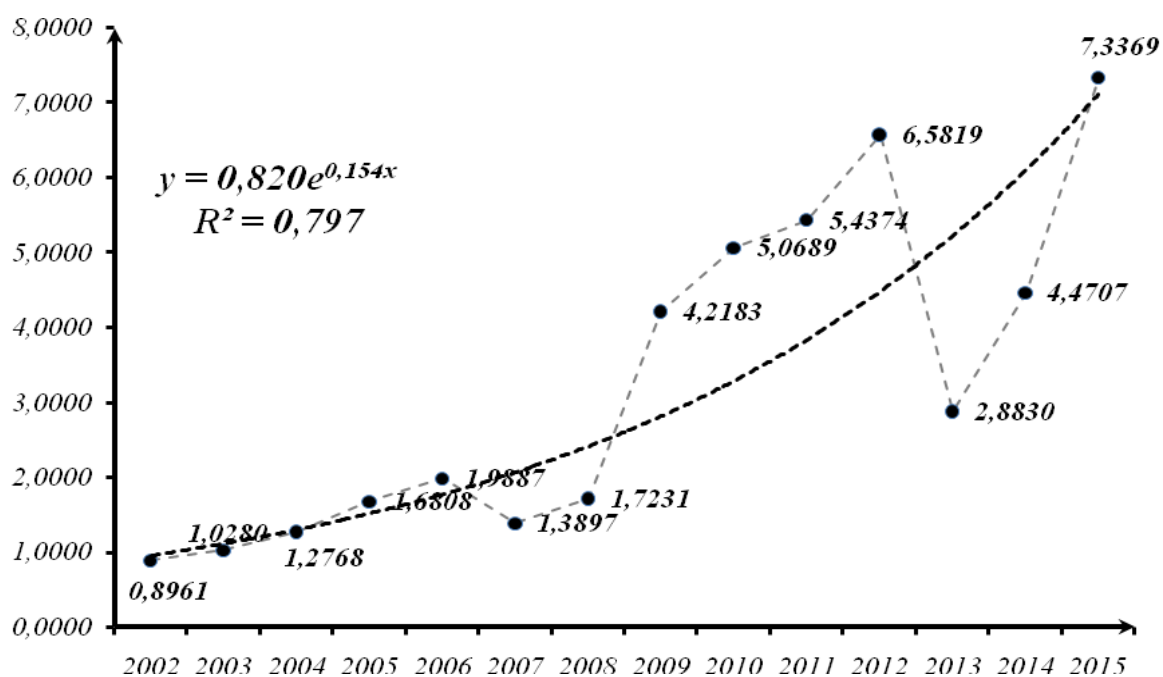


Рис. 2.2. Динаміка частки обсягу реалізації 27 компаній-ритейлерів, що є лідерами за цим показником протягом 2002–2015 рр., %

Примітка: побудував дисертант.

Як бачимо, у сфері ритейлу спостерігаються тенденції монополізації, зумовлені рецесією економіки протягом 2002–2015 рр., та ймовірним продовженням цих процесів у майбутньому, враховуючи нестабільне політичне та військове становище України. Аналізування виявлених ринкових тенденцій вказує на те, що обсяги торгівлі корелюються із величиною ВВП, а також наявна монополізація, яка передбачає витіснення з ринку дрібних та середніх торговців, а також їх поглинання великими підприємницькими структурами (Бабіров Е. Х., Олійник А. М., Павленко О. П., 2017).

Для детальнішого аналізу необхідним є дослідження конкурентоспроможності кожного підприємства зокрема у площині ціни, якості, гарантійного і сервісного обслуговування. Оскільки більшість показників, які наведено у підрозділі 2.1, спираються на аналізування суб'єктивних значень рівня якості продукції та якості сервісного обслуговування, необхідно провести експертне опитування. Проблема

визначення конкурентної ціни є також складною для практичної реалізації через метод спостереження, оскільки рівень цін на різні товари для досліджуваних торговельних підприємств відрізняється, до того ж дані підприємства спеціалізуються на різній продукції. Врахувати ці зведення усіх підприємств до єдиної системи вимірювання – складне завдання.

Вирішити зазначені вище проблеми можна через експертне опитування щодо оцінювання середнього рівня цін, середнього рівня якості продукції, рівня сервісного обслуговування та рівня гарантійного обслуговування. Респондентам запропоновано дати відповіді за зазначеними параметрами, оцінивши їх за шкалою від 10 до 100 балів (найменший крок – 10, значення кроку кратне 10). Кількість респондентів розраховано за формулою:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{c} \div \frac{cN + z^2 p(1-p) - c}{cN} = \frac{cN z^2 p(1-p)}{c^2 N + c z^2 p(1-p) - c^2}, \quad (2.33)$$

де z – z -фактор отримують через додавання 1-ці та довірчої ймовірності (наприклад, якщо довірча ймовірність дорівнює 0,85, то z -фактор дорівнює 1,85);

N – генеральна сукупність (у цьому випадку прийнято значення 1000000, варто зазначити, що кількість респондентів, яких потрібно опитати в разі перевищення генеральної сукупності 100 000 практично не змінюється);

p – відсоток кількості відповідей (тобто, відсоток анкет, на які буде дана вичерпна відповідь, зазвичай цей параметр приймають таким, що дорівнює 0,5);

c – очікуваний рівень похибки дослідження (зазвичай це значення не перевищує 5 %, проте в цьому разі, враховуючи мету дослідження та можливості дисертанта, прийнято значення похибки 10 %).

Отже, розрахуємо кількість респондентів, які варто опитати, якщо прийняти генеральну сукупність такою, що дорівнює одному мільйону, рівень похибки 10 % і z -фактор 1,85:

$$n = \frac{cNz^2 p(1-p)}{c^2 N + cz^2 p(1-p) - c^2} = \frac{0,1 \cdot 1 \cdot 10^6 \cdot 1,85^2 \cdot 0,5(1-0,5)}{0,1^2 \cdot 1 \cdot 10^6 \cdot 0,1 \cdot 1,85^2 \cdot 0,5(1-0,5) - 0,1^2} \approx 86. \quad (2.34)$$

На основі співвідношення (2.34) можна підсумувати, що для об'єктивного дослідження необхідно опитати не менше ніж 86 респондентів. Предметом опитування обрано п'ять торговельних компаній з найбільшим обсягом доходу за період від 2010 до 2015 років корпорація «АТБ», ПрАТ «Fozzy Group», ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», ПАТ «Рітейл Груп», ТзОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Результати опитування наведено у табл. 2.2, табл. 2.3. Розподіл бальних оцінок на дві таблиці необхідний, оскільки розмістити отримані в результаті опитування дані в одній таблиці недоцільно, оскільки тоді їх буде незручно аналізувати.

Таблиця 2.2

Результати опитування для респондентів з порядковим номером від 1-го до 43-х

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	
<i>c</i>	<i>a</i>	40	70	90	60	90	70	70	60	90	80	30	90	80	90	40	30	90	40	30	50	40	40	30	70	80	40	80	50	30	70	80	80	80	80	80	90	50	70	30	60	30	80	30
	<i>b</i>	40	100	50	50	50	80	60	70	40	90	60	90	90	60	70	30	90	70	40	30	90	80	30	80	40	30	50	70	40	30	70	40	40	70	30	40	40	90	60	100	80	90	60
	<i>c</i>	90	60	40	80	40	50	40	70	70	40	70	70	30	50	50	70	30	50	30	90	40	30	40	90	60	30	80	80	40	60	90	60	80	30	60	80	70	90	60	40	70	90	30
	<i>d</i>	90	30	90	80	40	30	50	90	30	40	40	80	80	90	80	30	40	90	60	80	40	40	80	80	70	80	60	60	40	60	40	90	50	40	80	50	40	50	30	60	30	60	40
<i>II</i>	<i>a</i>	20	60	70	70	60	10	20	20	60	30	10	10	10	50	70	40	60	20	10	70	40	10	60	30	50	70	10	30	40	50	30	10	50	20	50	50	10	50	20	50	20	50	10
	<i>b</i>	80	50	30	20	40	50	40	20	60	60	40	20	10	70	40	40	10	10	80	70	60	50	50	20	40	20	70	70	20	30	60	20	20	70	60	40	30	60	40	50	40	40	70
	<i>c</i>	30	40	80	40	40	40	10	30	20	60	70	70	30	20	20	40	80	30	20	60	60	60	70	50	80	30	10	10	20	50	20	20	30	70	70	10	20	60	40	10	30	20	20
	<i>d</i>	70	40	10	50	70	60	50	70	10	10	10	30	50	40	50	70	30	20	70	60	50	60	70	70	70	50	20	10	50	70	10	40	10	40	70	10	40	20	70	30	20	70	40
<i>III</i>	<i>a</i>	20	50	90	20	60	60	80	80	60	60	90	80	90	50	20	80	90	70	80	70	60	40	60	90	60	90	50	70	40	40	30	40	90	90	20	40	30	70	80	90	80	20	60
	<i>b</i>	90	60	80	60	40	80	40	30	50	20	50	30	40	80	60	80	60	50	90	20	50	60	40	80	50	60	40	20	40	70	70	40	80	50	60	60	30	50	20	80	90	40	40
	<i>c</i>	80	20	30	40	90	20	90	80	70	60	90	50	80	40	80	20	80	90	40	40	90	40	20	30	60	30	90	20	90	20	50	50	50	20	90	70	50	30	60	80	90	40	30
	<i>d</i>	30	80	80	90	40	30	60	90	30	90	50	70	50	30	40	70	80	60	60	40	90	60	90	90	70	80	70	30	60	30	70	50	90	50	40	60	60	30	50	30	40	80	60
<i>IV</i>	<i>a</i>	40	30	40	60	50	30	20	20	50	40	60	50	30	40	30	70	10	50	40	20	10	60	60	50	60	40	50	60	50	20	60	20	60	60	10	60	60	20	40	70	20	10	10
	<i>b</i>	40	30	30	20	20	10	20	40	40	10	60	60	60	50	40	10	40	20	60	40	10	40	70	50	10	20	60	50	30	50	20	40	50	30	50	20	10	50	60	50	30	10	30
	<i>c</i>	50	20	20	50	30	40	10	10	20	50	20	40	60	20	10	10	40	50	20	20	20	40	50	40	40	60	30	20	10	40	40	10	20	10	50	10	40	10	20	20	30	60	10
	<i>d</i>	40	50	60	40	50	30	70	20	50	40	30	10	40	40	40	70	60	20	40	60	60	30	10	40	60	30	10	50	20	20	50	20	30	10	60	40	20	50	30	10	60	10	60
<i>V</i>	<i>a</i>	100	50	90	80	70	30	40	30	90	80	50	80	50	90	40	50	30	50	80	60	70	60	90	60	50	80	60	70	60	40	40	80	90	30	40	30	80	30	30	60	80	70	30
	<i>b</i>	80	30	30	40	70	60	40	70	30	30	80	50	80	50	40	90	80	60	80	90	50	60	60	70	40	80	70	40	40	70	40	70	70	80	70	70	90	40	30	90	80	50	60
	<i>c</i>	50	70	40	90	50	40	90	50	80	30	50	70	40	90	40	50	50	80	60	60	70	50	50	30	30	80	90	30	50	90	50	90	80	70	60	50	80	90	90	80	70	60	80
	<i>d</i>	40	60	80	30	70	50	60	40	60	80	90	50	60	40	40	90	70	30	40	30	90	70	70	80	60	50	80	40	50	30	90	60	40	30	30	40	30	30	30	50	80	70	80

Примітка: побудова дисертанта.

Умовні позначення: 1-43 – порядкові номери респондентів; I – корпорація «АТБ», II – ПрАТ «Fozzy Group», III – ПрАТ «Метро кеши енд Кері Україна», IV – ПАТ «Рітейл Груп», V – ТзОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»; a – рівень конкурентоспроможності цінової політики, b – рівень якості продукції, c – рівень сервісного обслуговування, d – рівень гарантійного обслуговування.

Таблиця 2.3

Результати опитування для респондентів з порядковим номером від 44-х до 86-ти

	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	
<i>I</i>	<i>a</i>	80	70	40	30	80	60	60	60	90	70	30	60	90	80	90	80	30	50	40	90	80	60	80	90	60	60	80	30	50	60	80	30	90	30	70	90	90	60	70	90	30	60	
	<i>b</i>	70	50	90	70	60	70	60	80	70	50	50	60	60	70	30	60	60	50	40	40	80	40	40	70	30	70	90	90	50	60	60	50	30	90	40	80	30	80	30	60	90	50	
	<i>c</i>	60	40	50	70	80	30	60	70	80	40	70	80	90	50	70	70	60	30	70	80	50	70	30	90	90	50	50	90	40	60	60	90	30	70	100	80	30	70	90	30	40	40	50
	<i>d</i>	70	60	60	40	50	40	60	90	90	70	40	80	60	60	40	80	50	60	60	60	90	90	70	40	60	60	30	70	40	60	60	60	30	80	30	60	90	90	80	30	30	30	80
<i>II</i>	<i>a</i>	60	50	10	40	60	60	70	60	10	20	70	60	50	20	40	50	70	50	70	60	10	40	50	60	50	70	40	30	20	20	10	60	40	20	60	50	40	50	80	10	70	50	
	<i>b</i>	60	10	70	60	30	60	70	20	20	10	50	20	10	30	30	20	70	50	80	50	70	60	70	70	50	70	70	30	40	20	40	30	40	70	10	10	40	30	60	40	40	50	70
	<i>c</i>	70	40	10	50	70	20	10	60	70	40	70	40	30	20	50	10	40	10	50	10	70	50	30	70	50	60	20	20	30	50	60	20	40	30	40	50	30	60	30	50	40	60	40
	<i>d</i>	30	20	20	60	10	50	20	20	30	70	70	30	70	10	30	40	70	40	30	70	50	70	70	40	60	70	10	20	20	20	30	60	50	20	10	70	60	60	20	20	60	60	40
<i>III</i>	<i>a</i>	20	40	80	50	20	40	50	50	50	20	50	20	60	70	70	90	90	40	20	80	70	30	80	30	80	70	40	70	40	30	50	80	20	40	30	80	90	70	70	70	60	30	
	<i>b</i>	20	70	80	80	50	50	70	30	60	30	60	80	70	90	70	90	70	100	20	50	40	40	20	60	70	70	90	80	80	90	30	50	20	20	60	40	70	20	50	70	60	80	80
	<i>c</i>	20	50	40	90	80	20	80	60	60	40	50	40	40	50	90	20	40	90	40	20	20	50	60	80	40	90	80	70	20	60	80	90	20	90	70	40	40	30	20	50	70	50	50
	<i>d</i>	40	30	60	60	90	50	70	90	40	70	20	50	50	40	20	70	80	80	90	80	20	80	80	70	40	40	50	70	30	90	80	90	70	20	80	40	70	60	50	90	70	20	50
<i>IV</i>	<i>a</i>	40	50	50	30	10	30	40	50	30	20	60	40	50	30	60	50	40	10	60	60	50	50	50	60	30	20	60	40	20	10	50	50	10	30	20	50	40	20	40	10	20	30	
	<i>b</i>	60	50	40	50	10	60	10	20	50	40	20	60	60	30	60	40	30	50	40	10	60	10	10	40	30	10	30	40	10	30	60	60	50	30	10	60	20	10	10	10	60	60	20
	<i>c</i>	60	50	60	20	60	10	40	50	50	40	10	60	10	30	50	10	50	40	50	40	10	60	20	40	40	50	50	30	40	40	50	50	10	30	30	40	20	10	60	50	40	10	20
	<i>d</i>	50	50	10	60	60	10	50	20	40	30	40	50	60	60	40	50	30	40	30	10	60	10	60	30	20	20	30	40	60	60	60	60	50	40	50	60	40	20	60	40	50	50	40
<i>V</i>	<i>a</i>	80	70	80	30	80	80	40	30	60	90	60	90	100	40	70	60	70	60	60	100	70	90	50	90	60	80	50	60	90	40	50	90	50	80	90	60	90	30	30	70	70	30	90
	<i>b</i>	40	40	80	70	80	60	60	70	70	90	80	40	60	30	90	90	60	60	90	40	90	50	100	60	40	90	50	60	90	90	70	80	30	80	40	80	70	70	30	90	90	60	30
	<i>c</i>	80	90	80	50	60	60	90	90	90	70	40	100	90	90	30	90	30	50	90	90	40	90	30	90	50	80	90	30	30	70	100	90	30	80	50	40	60	50	80	70	40	60	80
	<i>d</i>	30	50	40	40	70	90	40	30	80	90	60	30	80	40	30	80	50	70	90	70	50	100	30	80	90	90	90	60	80	40	70	90	100	30	90	50	80	90	80	30	90	30	80

Примітка: побудував дисертант.

Умовні позначення: *I-43* – порядкові номери респондентів; *I* – корпорація «АТБ», *II* – ПрАТ «Fozzy Group», *III* – ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», *IV* – ПАТ «Рітейл Груп», *V* – ТзОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»; *a* – рівень конкурентоспроможності цінової політики, *b* – рівень якості продукції, *c* – рівень сервісного обслуговування, *d* – рівень гарантійного обслуговування.

Для приведення даних у єдину форму необхідно зіставити їх у єдину групу. З цією метою щодо кожного підприємства обчислено середнє арифметичне бальних значень (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Середні значення бальних оцінок для кожного досліджуваного торговельного підприємства

Порядковий номер респондента	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	Порядковий номер респондента	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
<i>1</i>	65	50	55	42,5	67,5	<i>23</i>	45	62,5	52,5	47,5	67,5
<i>2</i>	65	47,5	52,5	32,5	52,5	<i>24</i>	80	42,5	72,5	45	60
<i>3</i>	67,5	47,5	70	37,5	60	<i>25</i>	62,5	60	60	42,5	45
<i>4</i>	67,5	45	52,5	42,5	60	<i>26</i>	45	42,5	65	37,5	72,5
<i>5</i>	55	52,5	57,5	37,5	65	<i>27</i>	67,5	27,5	62,5	37,5	75
<i>6</i>	57,5	40	47,5	27,5	45	<i>28</i>	65	30	35	45	45
<i>7</i>	55	30	67,5	30	57,5	<i>29</i>	37,5	32,5	57,5	27,5	50
<i>8</i>	72,5	35	70	22,5	47,5	<i>30</i>	55	50	40	32,5	57,5
<i>9</i>	57,5	37,5	52,5	40	65	<i>31</i>	70	30	55	42,5	55
<i>10</i>	62,5	40	57,5	35	55	<i>32</i>	67,5	22,5	45	22,5	75
<i>11</i>	50	32,5	70	42,5	67,5	<i>33</i>	62,5	27,5	77,5	40	70
<i>12</i>	82,5	32,5	57,5	40	62,5	<i>34</i>	55	50	52,5	27,5	52,5
<i>13</i>	70	25	65	47,5	57,5	<i>35</i>	62,5	62,5	52,5	42,5	50
<i>14</i>	72,5	45	50	37,5	67,5	<i>36</i>	65	27,5	57,5	32,5	47,5
<i>15</i>	60	45	50	30	40	<i>37</i>	50	25	42,5	32,5	70
<i>16</i>	40	47,5	62,5	40	70	<i>38</i>	75	47,5	45	32,5	47,5
<i>17</i>	62,5	45	77,5	37,5	57,5	<i>39</i>	45	42,5	52,5	37,5	45
<i>18</i>	62,5	20	67,5	35	55	<i>40</i>	65	35	70	37,5	70
<i>19</i>	40	45	67,5	40	65	<i>41</i>	52,5	27,5	75	35	77,5
<i>20</i>	62,5	65	42,5	35	60	<i>42</i>	80	45	45	22,5	62,5
<i>21</i>	52,5	52,5	72,5	25	70	<i>43</i>	40	35	47,5	27,5	62,5
<i>22</i>	47,5	45	50	42,5	60	<i>44</i>	70	55	25	52,5	57,5
	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>		<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
<i>45</i>	55	30	47,5	50	62,5	<i>67</i>	62,5	57,5	72,5	40	80
<i>46</i>	60	27,5	65	40	70	<i>68</i>	77,5	55	45	37,5	60
<i>47</i>	52,5	52,5	70	40	47,5	<i>69</i>	50	62,5	70	27,5	85
<i>48</i>	67,5	42,5	60	35	72,5	<i>70</i>	52,5	42,5	72,5	32,5	70
<i>49</i>	50	47,5	40	27,5	72,5	<i>71</i>	82,5	27,5	65	42,5	52,5
<i>50</i>	60	40	67,5	35	57,5	<i>72</i>	50	30	50	37,5	72,5
<i>51</i>	75	42,5	57,5	35	55	<i>73</i>	55	27,5	70	37,5	60
<i>52</i>	75	45	52,5	42,5	75	<i>74</i>	60	37,5	55	45	72,5
<i>53</i>	62,5	32,5	47,5	32,5	85	<i>75</i>	72,5	30	70	55	87,5
<i>54</i>	57,5	52,5	37,5	32,5	60	<i>76</i>	35	47,5	47,5	40	52,5
<i>55</i>	62,5	40	55	52,5	65	<i>77</i>	67,5	40	37,5	27,5	67,5
<i>56</i>	67,5	42,5	45	45	82,5	<i>78</i>	62,5	20	62,5	30	67,5
<i>57</i>	67,5	27,5	60	37,5	50	<i>79</i>	62,5	47,5	37,5	45	57,5
<i>58</i>	55	32,5	62,5	52,5	55	<i>80</i>	72,5	45	65	32,5	75
<i>59</i>	75	27,5	62,5	37,5	80	<i>81</i>	70	47,5	50	20	60
<i>60</i>	62,5	57,5	70	37,5	52,5	<i>82</i>	77,5	40	47,5	37,5	55
<i>61</i>	45	42,5	90	42,5	60	<i>83</i>	40	47,5	70	35	65
<i>62</i>	57,5	52,5	47,5	32,5	82,5	<i>84</i>	55	37,5	67,5	40	72,5
<i>63</i>	55	50	42,5	30	75	<i>85</i>	47,5	60	52,5	35	45
<i>64</i>	67,5	62,5	40	47,5	62,5	<i>86</i>	60	50	52,5	27,5	70
<i>65</i>	80	47,5	60	32,5	82,5	-	-	-	-	-	-
<i>66</i>	50	52,5	47,5	35	52,5	-	-	-	-	-	-

Примітка: побудова дисертанта.

Умовні позначення: I – корпорація «АТБ», II – ПрАТ «Fozzy Group», III – ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», IV – ПАТ «Рітейл Груп», V – ТзОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Таким чином, на підставі табл. 2.3, можна дослідити отриманий масив даних на предмет домінування одного із досліджуваних підприємств за рівнем конкурентоспроможності. З цією метою розраховано середні арифметичні бальних оцінок, поданих у табл. 2.3 окремо щодо кожного підприємства. Результати даних розрахунків наведено на рис. 2.3.

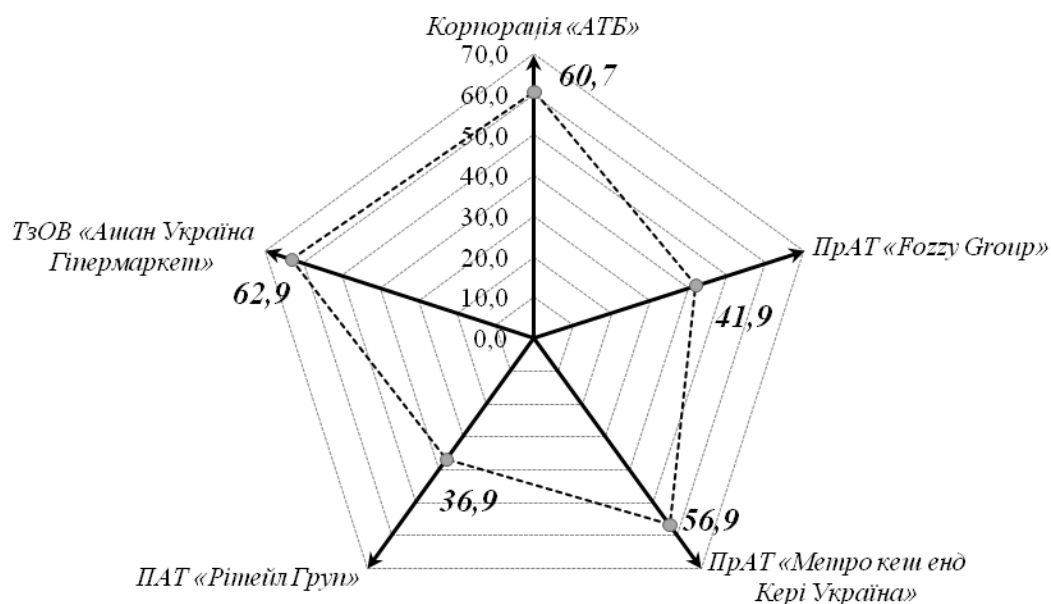


Рис. 2.3. Середні арифметичні бальні оцінки середнього рівня конкурентоспроможності для п'яти досліджуваних торговельних підприємств
Примітка: побудова дисертанта.

Як бачимо з рис. 2.3, найбільший рівень конкурентоспроможності спостерігається для ТзОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», що несподівано, якщо врахувати те, що обсягом реалізації це підприємство уступає корпорації «АТБ». Треба зазначити, що дані отримані на основі опитування респондентів про рівень конкурентоспроможності досліджуваних підприємств коливаються в межах від 37 до 63 балів, а отже, респондентам важко визначитись із тим, яке із

досліджуваних підприємств є найбільш конкурентоспроможним. Це зумовлено тим, що конкурентоспроможність досліджували за чотирма параметрами: цінова політика, якість продукції, рівень сервісного обслуговування та рівень гарантійного обслуговування. Конкурентоспроможність за кожним із досліджуваних параметрів відрізняється, оскільки кожне із даних підприємств позиціонує себе на ринку по-різному.

Окрім середнього арифметичного, вагомими є також значення середньоквадратичного відхилення, розраховані щодо кожного досліджуваного підприємства. Цей показник обчислюють за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{K} \sum_{k=1}^K (x_k - \bar{x})^2}, \quad (2.35)$$

де K – кількість спостережень за досліджуваним параметром (у цьому випадку це кількість опитаних респондентів);

x_i – k -те значення випадкової величини (середнє арифметичне для k -го експерта за рівнем конкурентоспроможності, які середньому арифметичному бальних оцінок за кожним із чотирьох параметрів, отриманих для кожного підприємства);

\bar{x} – середнє арифметичне випадкової величини.

Значення середньоквадратичного відхилення середніх арифметичних для кожного підприємства подані на рис. 2.8. Найбільше значення середньоквадратичного відхилення спостерігається для ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», найменше для ПАТ «Рітейл Груп». Значення цього показника відрізняються в середньому на 40 %, що свідчить про різний рівень узгодженості думок респондентів стосовно рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. Тому, окрім обчислення стандартного відхилення, доцільним є також розрахунок коваріації між рядами середніх бальних оцінок щодо кожного досліджуваного підприємства. Формула для розрахунку коваріації є такою:

$$\text{cov}(x, y) = M_{k=1}^K [(x_k - \bar{x})(y_k - \bar{y})], \quad (2.36)$$

де $M_{k=1}^K$ – математичне сподівання сукупності із K членів;

x_k – k -й член першої сукупності;

\bar{x} – математичне сподівання першої сукупності (приймаємо таким, щодорівнює середньому арифметичному);

y_k – k -й член другої сукупності;

\bar{y} – математичне сподівання другої сукупності (приймаємо таким, що дорівнює середньому арифметичному).

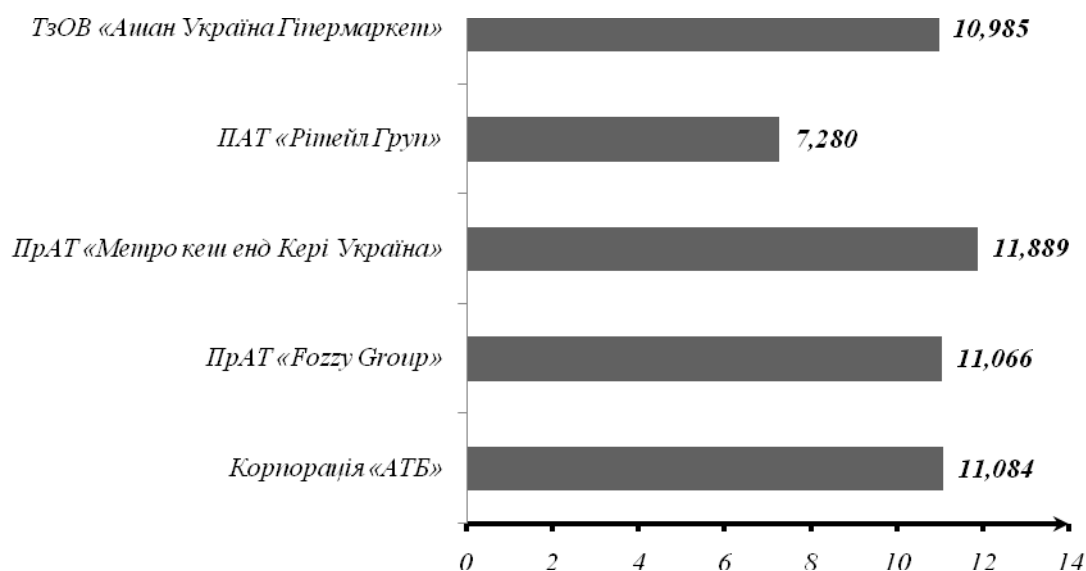


Рис. 2.4. Середньоквадратичне відхилення середніх арифметичних бальних оцінок для досліджуваних підприємства

Примітка: побудова дисертанта.

На основі формули (2.36) обчислено коваріаційну матрицю, яку подано у табл. 2.5. Як бачимо, рівень коваріації найсуттєвіше простежується для III – ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна» та V – ТзОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», а також для II – ПрАТ «Fozzy Group» та III – ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», проте дані значення є значно меншими за значення варіації,

які подані по діагоналі коваріаційної матриці. Це свідчить про значний рівень взаємозалежності між досліджуваними підприємствами.

Таблиця 2.5

**Коваріаційна матриця зі середньоарифметичними значеннями
бальних оцінок рівня конкурентоспроможності
для досліджуваних торговельних підприємств**

	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
<i>I</i>	121,428	-15,4543	-12,6538	5,601846	4,471167
<i>II</i>		121,0283	-29,4416	-1,12054	-10,6088
<i>III</i>			139,7073	5,242699	17,82889
<i>IV</i>				52,38389	1,516867
<i>V</i>					119,2613

Примітка: побудова дисертанта.

Умовні позначення: I – корпорація «АТБ», II – ПрАТ «Fozzy Group», III – ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», IV – ПАТ «Рітейл Груп», V – ТзОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Враховуючи порівняно невисокі значення варіації для досліджуваних підприємств вагомою постає необхідність аналізування рівня кореляції між аналізованих рядів даних. Тому у табл. 2.6 наведено коефіцієнти парної кореляції для п'яти досліджуваних торговельних підприємств.

Таблиця 2.6

**Кореляційна матриця зі середньоарифметичними значеннями
бальних оцінок рівня конкурентоспроможності
для досліджуваних торговельних підприємств**

	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>
<i>I</i>	1	-0,12748	-0,09715	0,070238	0,037155
<i>II</i>		1	-0,22642	-0,01407	-0,0883
<i>III</i>			1	0,061284	0,138123
<i>IV</i>				1	0,019191
<i>V</i>					1

Примітка: побудова дисертанта.

Умовні позначення: I – корпорація «АТБ», II – ПрАТ «Fozzy Group», III – ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», IV – ПАТ «Рітейл Груп», V – ТзОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Як бачимо з табл. 2.6, рівень кореляції між досліджуваними параметрами не такий суттєвий, як можна було передбачити на етапі дослідження коваріації. Це свідчить про відсутність загостреної конкуренції в галузі, а також про те, що за рівнем конкурентоспроможності дані підприємства приблизно перебувають на одному рівні. Для повнішого відображення отриманих результатів наведено також значення коефіцієнтів парної кореляції за кожним із досліджуваних параметрів конкурентоспроможності для досліджуваних п'яти торговельних підприємств (табл. 2.6).

Таким чином 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», можна зробити такі висновки: рівень конкуренції між досліджуваними підприємства не є настільки високим, як можна було передбачати на стартовому етапі цього аналізу; респонденти не виділили яскраво виражених лідерів та аутсайдерів за рівнем конкурентоспроможності; між досліджуваними підприємствами існує значний рівень взаємозалежності, що може бути наслідком процесів монополізації, які посилюються протягом 2010–2015 рр.

Окрім аналізування даних підприємств, треба зазначити, що у цьому розділі отримано низку результатів, що можуть «пролити» світло на динаміку розвитку торгівлі в Україні:

– між обсягом торгівлі та ВВП існує високий рівень кореляції, з чого можна зробити два припущення: 1) рівень успішності підприємств сфери торгівлі визначає рівень успішності всієї економіки України; 2) 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 значно впливає на динаміку ВВП;

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

2.3. Аналізування факторів, які впливають на результативність управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності

На підставі досліджень, поданих у параграфі 2.1, а також опрацювання аналітичних матеріалів (Корпорація «АТБ», ПрАт «Fozzy Group», мережа магазинів «Епіцентр», ПрАТ «Метро кеш енд Кері Україна», ПАТ «Рітейл Груп», ТзОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», група компаній «Фокстрот», ТзОВ «Таврія-В», ТзОВ «Комфі Хаус», група компаній «Амстор», ТзОВ «Еко-маркет», ТзОВ «VARUS», група компаній «NOVUS», ТзОВ «Фуршет», ПрАТ «Нова лінія», ТзОВ «Караван», ТзОВ «Eva», група компаній «МТІ», ТзОВ «Розетка», ТзОВ «Watson Group», іноземне підприємство «Villa-Україна», група компаній «Алло», ТзОВ «Брокард Україна», ДП «Адідас Україна», ТзОВ «Мегамаркет») методом експертних оцінок виявлено, що на конкурентоспроможність підприємницьких структур впливає дві групи факторів. Першу групу репрезентують фактори, від яких лінійно залежать значення показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємницьких структур (див. змінні до формул (2.1)–(2.32)). До другої групи належать фактори, які опосередковано впливають на значення показників конкурентоспроможності, зокрема йдеться про (Русин-Гриник Р.Р., 2017):

– кількість конкурентних підприємницьких структур (кількість підприємницьких структур, зокрема тих, які належать до малих і середніх є ознакою конкурентності ринку. Що більше таких суб'єктів підприємництва у конкретному виді діяльності, то більшою є ймовірність, що на ринку

формуватимуться конкурентні ціни, будуть реалізовуватись інновації, підприємці дбатимуть про якість пропонованих товарів. Упродовж 2010–2014 рр. на вітчизняному ринку спостерігалось зменшення кількості суб'єктів підприємництва; відбувалось поглиблення монополізації ринків через посилення впливу на них великого бізнесу і тінізацією бізнесу. Упродовж 2016 р. зменшення кількості суб'єктів підприємництва, які функціонували в Україні, продовжувалось і відбувалось переважно за рахунок закриття суб'єктів підприємництва сфери середнього бізнесу (кількість працівників від 50 до 250, річний дохід не перевищує 50 млн дол. США). Зважаючи на ці тенденції на сьогодні кількість конкурентних підприємницьких структур є фактором негативної дії на рівень конкурентоспроможності підприємницьких структур);

– частина державних підприємств у конкретному виді економічної діяльності (упродовж усіх років реформування національної економіки постійною була тенденція до зменшення кількості державних підприємств. Так, за даними Антимонопольного комітету України у 2016 р., в Україні налічувалось 2121 підприємство природних монополій (Державна служба статистики України, 2016), а загальна кількість державних підприємств⁹ у десять разів стала меншою, ніж у 1991 році. Від роздержавлення економіки очікувалась раціоналізація управління активами, залучення приватних, зокрема іноземних інвесторів для впровадження нових технологій, створення конкурентних умов на ринках товарів і послуг, проте приватизація, нажаль, не дала очікуваних результатів. Багато державних підприємств, які раніше були відомі своєю продукцією на українському і закордонних ринках, збанкрутували, через корупцію і недосконале законодавство обсяг іноземних інвестицій занадто малий для того, щоб забезпечити поштовх для технологічного розвитку промисловості, в Україні з'явилися олігархи, що

⁹ Станом на 1.01.2016 року в Україні 25 тис. підприємств перебувало у державній власності і 557 господарських організацій з корпоративними правами держави, управляє якими Фонд державного майна України; 14 тис. підприємств перебувають у комунальній власності, ще 48 державних підприємств перебувають на балансі Державного управління справами (Державна служба статистики України).

загалом як чинник зовнішнього середовища негативно впливає на конкурентоспроможність підприємницьких структур);

– рівень розвитку антимонопольного законодавства (директор з наукового розвитку Центру політико-правових реформ М. Хавронюк переконаний, що антимонопольне законодавство України характеризується численними корупційними ризиками, більшість з яких зосереджені у Законі «Про захист економічної конкуренції». Закон містить велику кількість оціночних понять, які Антимонопольний комітет України (АМКУ) та Кабмін можуть трактувати, фактично, на власний розсуд. Разом з іншими недоліками закону це загрожує упередженістю та суб'єктивністю в разі прийняття державних рішень щодо захисту економічної конкуренції (Антимонопольний комітет України, 2016). Значною мірою, проблеми монополізації ринків і чинного законодавства визнає і сам Антимонопольний комітет України, так на офіційному сайті цієї установи у Загальнодержавній програмі розвитку конкуренції в Україні на 2013–2023 роки зазначено, що сьогодні рівень розвитку конкуренції на товарних ринках в Україні залишається низьким, що негативно впливає на ефективність їхнього функціонування. Цьому є кілька причин, а саме: зростання цін, яке неможливо пояснити впливом об'єктивних чинників; надмірний рівень концентрації та монополізація окремих товарних ринків; низький рівень продуктивності праці та інноваційної спрямованості національної економіки. За результатами опитувань, що їх організував Антимонопольний комітет України, конкуренцію вважають істотним фактором впливу на підприємницьку діяльність лише від 25 до 49 % керівників підприємств промисловості, будівництва, роздрібною торгівлі, транспорту та 12 % керівників сільськогосподарських підприємств. Протягом останніх років на товарних ринках, які не є ринками з конкурентною структурою, реалізовано більш як 50 % обсягу продукції (Георгіаді Н. Г., 2016). Попри загалом негативну оцінку впливу рівня розвитку антимонопольного законодавства на рівень конкурентоспроможності підприємницьких структур треба зазначити, що

наприкінці 2016 року Антимонопольний комітет України розпочав реалізацію проекту Twinning¹⁰, який має на меті посилити спроможність Комітету ефективно застосовувати конкурентне законодавство відповідно до стандартів ЄС, що передбачатиме таке: адаптування конкурентного законодавства до стандартів ЄС; узгодження процесу контролю за концентраціями із стандартами ЄС; удосконалення Комітетом правозастосування конкурентного законодавства; дослідження ринків у вибраних секторах та розвиток адвокатування конкуренції; посилення інституційних можливостей Комітету з метою імплементації реформ конкурентної політики (Банк даних для України, 2017));

– рівень корупції в органах державного управління І. Михайлівська ретельно проаналізувала публікації у світовій пресі про корупції в Україні, як виявилось у 2016 році скандальні статті із наведенням конкретних корупційних фактів опубліковано у таких відомих виданнях: New York Times, Independent, Deutsche Welle, Die Welt, The Limes, L'Arena, Trend. За дослідженнями О. Костенка, сучасна корупція в Україні є корупцією кризового типу. З одного боку, вона породжена соціальною кризою в Україні, а з іншого – будучи породженням кризи, створює ґрунт для поглиблення кризи. Така корупція має здатність зводити нанівець будь-які реформи в країні, а також спричиняє відчуження України у світовому просторі. Корупція в Україні породила так зване політичне рейдерство, яке полягає у застосуванні прийомів політичної боротьби, заснованих на аморальному маніпулюванні законодавством і судами, певною мірою легалізувала злочинність, що вчиняється завдяки зловживанню законодавством. О. Костенко слушно цитує англійського філософа Т. Карлейлема: «...будь-яка реформа, крім моральної, є марною...»

¹⁰TwinningUA/49 «Підтримка інституційної спроможності Антимонопольного комітету України з проведення досліджень ринків та ефективності застосування конкурентного законодавства з метою наближення до стандартів ЄС». Проект відбувається за партнерської підтримки Федерального міністерства економіки та енергетики Німеччини і конкурентного відомства Литви із залученням експертів конкурентного відомства Німеччини, триватиме до лютого 2019 року.

(Костенко О., 2014). Справді частина суспільства, зокрема й підприємницькі кола вбачають у наявності корупції певні позитивні ефекти. Опираючись на досвід країн, які успішно подолали корупцію з впевненістю можна стверджувати, що доки такі ефекти будуть оцінюватись як позитивні реформування національної економіки і розвиток підприємницьких структур не матиме успіху. За даними Transparency International, сьогодні індекс сприйняття корупції в Україні становить 27 балів зі 100 можливих. Поруч з Україною, згідно з рейтингом, розмістилися Іран, Камерун, Непал, Нікарагуа та Парагвай. Найменш корумповані країни світу – Данія, Фінляндія і Швеція, а от найгірші справи у Північній Кореї та Сомалі (Михайлівська І., 2016). В Україні від 30 до 50 % опитаних визнали, що впродовж минулого року давали хабар. 63 % респондентів вважають, що рівень корупції в Україні залишився такий самий, як був торік. 30 % опитаних вважають, що рівень корупції зріс. Найбільш корумпованими, на думку опитаних в Україні, є суди (Костенко О., 2014);

– рівень розвитку інформаційної інфраструктури ринку (інфраструктура – це сукупність підприємств і установ господарського комплексу, що обслуговують основні галузі виробничої сфери та сфери послуг, а також безпосередньо людей. Вони надають послуги для здійснення необхідних виробничих, економічних, організаційних зв'язків між частинами господарства, забезпечують гідні умови життя населення (Швиданенко О.А., 2007). Своєю чергою, під інформаційною інфраструктурою слід розуміти комплекс установ, організацій, програмно-технічних засобів, які забезпечують взаємодію інформаційних потоків, функціонування та розвиток засобів інформації для задоволення потреб споживачів (Кінаш І.П., 2013). І. Кінаш аргументовано доводить, що формування інформаційної інфраструктури України повинно базуватися на засадах: пріоритетності національно-технічного та інноваційного розвитку держави; формування необхідних для цього законодавчих і сприятливих економічних умов; загальнодоступних інформаційних ресурсів та забезпечення повсюдного доступу до телекомунікаційних послуг та

інформаційно-комунікативних технологій (Кінаш І. П., 2013). У Законі України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» (Закон України, 2007) розбудова інформаційної інфраструктури розглядається як одна з основних передумов побудови інформаційного суспільства. Фактично недостатній рівень розвитку інформаційної інфраструктури є причиною того, що сучасний ступінь розбудови інформаційного суспільства в Україні порівняно із світовими тенденціями є недостатнім і не відповідає потенціалу та можливостям України, оскільки:

- ✓ немає координації зусиль державного і приватного секторів економіки з метою ефективного використання наявних ресурсів;

- ✓ ефективність використання фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів, спрямованих на інформатизацію, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у соціально-економічну сферу, зокрема в сільське господарство, є низькою;

- ✓ наявне відставання у впровадженні технологій електронного бізнесу, електронних бірж та аукціонів, електронних депозитаріїв, використанні безготівкових розрахунків за товари і послуги тощо;

- ✓ рівень інформатизації окремих галузей економіки, деяких регіонів держави є низьким;

- ✓ розвиток нормативно-правової бази інформаційної сфери недостатній;

- ✓ створення інфраструктури для надання органами державної влади та органами місцевого самоврядування юридичним і фізичним особам інформаційних послуг з використанням мережі Інтернет відбувається повільно;

- ✓ рівень комп'ютерної та інформаційної грамотності населення є недостатнім, впровадження нових методів навчання із застосуванням сучасних ІКТ – повільним;

✓ рівень інформаційної представленості України в інтернет-просторі є низьким, а присутність україномовних інформаційних ресурсів – недостатньою;

✓ рівень державної підтримки виробництва засобів інформатизації, програмних засобів та впровадження ІКТ є недостатнім, що не забезпечує всіх потреб економіки і суспільного життя;

✓ спостерігаються нерівномірність забезпечення можливості доступу населення до комп'ютерних і телекомунікаційних засобів, поглиблення «інформаційної нерівності» між окремими регіонами, галузями економіки та різними верствами населення;

✓ не вирішуються у повному обсязі питання захисту авторських прав на комп'ютерні програми, відсутні системні державні рішення, спрямовані на створення національних інноваційних структур (центрів, технополісів і технопарків) з розроблення конкурентоспроможного програмного забезпечення.

У контексті розвитку інформаційної інфраструктури як фактору, що впливає на конкурентоспроможність підприємницьких структур, позитивним зрушенням є те, що у 2016 році Кабінет Міністрів України ухвалив проект угоди про участь України у програмі ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу (COSME)»¹¹. COSME полегшує підприємствам вихід на зовнішні ринки. Українські бізнесмени зможуть отримати фахові консультації та аналітику, супроводження експортно-імпоротної діяльності та розширення торговельно-економічних зв'язків. Освітня частина програми передбачає обмін досвідом, зокрема, із залученням коштів у межах програми «Еразмус для підприємців», різноманітні секторальні конференції, тренінги, семінари, програми з обміну, стажування. Із

¹¹COSME (EU programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises) – це набір тематичних проектів та програм на період від 2014 до 2020 років із загальним бюджетом 2,3 млрд євро (Урядовий портал органів виконавчої влади України. *Малий та середній бізнес України зможе отримати доступ до програми ЄС COSME з бюджетом у 2,3 млрд євро*).

приєднанням до COSME українські малі та середні підприємства отримають повний доступ до Європейської мережі підприємств. Мережа EEN охоплює 65 країн, де працює більше ніж 600 бізнес-асоціацій – фінансових та тих, що спеціалізуються на трансфері технологій. Це також понад 2,5 млн компаній-учасниць, понад 16 000 технологічних розробок та бізнес-пропозицій. Протягом року EEN проводить близько 100 великих заходів для бізнесу, на яких шукають партнерів понад 9 000 компаній-учасниць. Програма ЄС COSME 2014–2020 сприяє розвитку малого та середнього підприємництва (МСП), поліпшує бізнес-клімат та поширює підприємницьку культуру. Бюджет програми, яка передбачає практичну реалізацію принципів SmallBusinessActforEurope, становить 2,3 млрд євро (Урядовий портал органів виконавчої влади України. *Малий та середній бізнес України зможе отримати доступ до програми ЄС COSME з бюджетом у 2,3 млрд євро*);

Порівнянню значущість чинників, які лінійно впливають на досліджуваний об'єкт оцінювати немає змісту, оскільки усі вони однаково важливі. Їхній коефіцієнт значущості становить 1. Щодо факторів, які опосередковано впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур, то експертним методом, за допомогою бального оцінювання вдалось ідентифікувати порівняльну значущість кожного з них. Респондентам пропонувалось оцінити значущість факторів за шкалою від 10 до 100 балів. Бали, що їх призначили експерти, додавали за кожним з факторів. Потім отримані суми були поділені на максимально можливий бал, який міг бути призначений фактору, і так ми отримали коефіцієнти відносної значущості факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур (табл. 2.7).

**Порівняльна значущість факторів, які опосередковано впливають
на конкурентоспроможність підприємницьких структур**

Фактори	Середні суми балів, що їх призначили експерти факторам, бали	Максимальні суми балів, які експерти могли призначити факторам, бали	Порівняна значущість факторів, бали
1	85	100	0,85
2	55	100	0,55
3	70	100	0,70
4	45	100	0,45
5	80	100	0,80

Примітка: побудовано за результатами експертного опитування. Порядкові номери факторів: 1)кількість конкурентних підприємницьких структур у конкретному виді економічної діяльності; 2)рівень розвитку антимонопольного законодавства; 3)рівень корупції в органах державного управління; 4)рівень розвитку інформаційної інфраструктури ринку; 5)частина державних підприємств та їх об'єднань у конкретному виді економічної діяльності.

Як бачимо з табл. 2.7, найзначущішим виявився 1 фактор (0,85 частини одиниці) – кількість конкурентних підприємницьких структур у конкретному виді економічної діяльності. Своєю чергою, найменш значущим виявився четвертий фактор (0,45 частини одиниці) – рівень розвитку інформаційної інфраструктури ринку.

Отримання відомостей про порівняну значущість факторів є необхідною, але недостатньою умовою для аналізу можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур, а також обґрунтованого прийняття управлінських рішень, пов'язаних із використанням виявлених можливостей. Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що необхідними є також дані щодо взаємозв'язку факторів. Отримання такої інформації уможливить побудову схем виникнення причиново-наслідкових зв'язків між факторами. Для виконання цього завдання доцільно застосувати

ізоморфний аналіз, оскільки він дає змогу згрупувати фактори за ознакою подібності їхньої структури. З огляду на це, застосування цього виду аналізу вимагає встановлення структури факторів, виділення їхніх елементів.

Логіка побудови структури факторів, які лінійно впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур, не є складною. Тут усі змінні належать до факторних або результативних ознак, які в сукупності впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур, і перебувають у відношенні до конкурентоспроможності підприємницької структури як елемент булеана¹²

$$\forall a \exists d \forall b (b \in d \leftrightarrow \forall c (c \in b \rightarrow c \in a)), \quad (2.37)$$

де $a \Leftrightarrow \bigcup S_p$;

$d \Leftrightarrow [\bigcup K_{p_1} \dots \bigcup K_{p_n}]$;

$b \Leftrightarrow [P_p \wedge F_s \wedge G_p]$;

c – сукупність умов внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємницької структури, які безпосередньо (лінійно) впливають на усі факторні ознаки (b), що визначають значення результативних ознак першого (a) і другого (d) порядків.

Щодо факторів, які опосередковано впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур, то їхня структуризація є складнішою. Критичний аналіз змістового наповнення цих факторів дає змогу стверджувати, що їх можна охарактеризувати трьома спільним ознаками, які впливають на конкурентоспроможність підприємницької структури (P), а саме наявністю:

A – суб'єктів, які є рушіями дії цих факторів (конкуренти, бізнес-партнери, органи державного управління);

B – інтересів (мотивами) суб'єктів – прибуток, частина ринку, ринкова вартість капіталу, суспільні інтереси тощо;

¹² Булеан – у теорії множин, це множина, яка об'єднує низку підмножин.

C – способів впливу на підприємницькі структури (через ринкове позиціонування пропонованих товарів і послуг, умови постачання сировини, матеріалів, готової продукції тощо, відсоткову ставку, податки, ліцензійні умови тощо).

Відношення між цими спільними елементами вказаної групи факторів найадекватніше можна описати положеннями теореми Гаусдорфа. За допомогою цієї теореми доведено існування певної підмножини двовимірної сфери як структури факторів, що нелінійно впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур. У формалізованому вигляді це виглядає як об'єднання трьох непересічних множин A , B і C , конгруентних¹³ один одному і безлічі $B \cup C$. $P = A \cup B \cup C$. Виділені фактори можуть набувати безлічі значень факторів, від яких вони залежать, тобто

$$B = bA; C = b^{-1}A; B \cup C \subset B \cup C \cup \{1, \dot{a}\} = \dot{a}A, \quad (2.38)$$

де b – безліч значень факторів, від яких залежить B ;

b^{-1} – безліч значень факторів, від яких залежить C ;

\dot{a} – безліч значень усіх інших факторів, від яких залежить P .

Оскільки виділені фактори є множиною безлічі варіантів значень факторів, які їх визначають, то очевидно, що існує певна множина безлічі варіантів значень A , B і C , яку позначимо \bar{S}^2 . За теоремою Гаусдорфа:

$$\bar{S}^2 = A \cup B \cup C, \quad (2.39)$$

де $A = |A|$, $B = |B|$, $C = |C|$,

$|A|$, $|B|$, $|C|$ – кардинали або кількості елементів кінцевої безлічі.

$$\text{Звідси, } B = bA; C = b^{-1}A; B \cup C \subset aA. \quad (2.40)$$

¹³ Міра безлічі – невід’ємна величина, що розміром (обсягом) безлічі. Міра безлічі є деякою числовою функцією, яка відповідає кожній безлічі (з деякого сімейства множин) деяке невід’ємне число. Крім невід’ємності, міра безлічі як функція повинна також мати властивість адитивності – міра об’єднання непересічних множин повинна дорівнювати сумі їхніх мір (Д’яченко Н. М. та Саврвнська А. В., 2005).

Оскільки a і b – ізометрії¹⁴, отримуємо, що A , B і C конгруентні (мають спільну основу, є елементами тієї самої множини) і $A \cup B$ конгруентні підмножині C . Враховуючи це, a і b є мірками якості, властивостями, які визначають A , B і C , тобто P . Отже, довівши структурну подібність факторів проведемо їх кластеризацію. У табл. 2.8 наведено вихідну матрицю даних.

Таблиця 2.8

Бали, що їх призначили експерти факторам

Експерти	Фактори				
	1	2	3	4	5
1	90	60	66	37	84
2	80	50	64	41	80
3	85	67	64	48	84
4	85	58	81	43	84
5	90	52	72	55	82
6	88	65	73	47	69
7	80	65	70	42	65
8	85	43	68	47	87
9	87	39	69	40	83
10	80	51	73	50	82
У середньому	85	55	70	45	80

Примітка: побудова дисертанта на основі проведеного експертного дослідження.

На основі застосування специфікації `klast_izomorf_trek` для ППП Microsoft Office Excel 2007 побудуємо матрицю ізоморфних відстаней (табл. 2.9).

¹⁴ Ізометрія – це перетворення метричного простору, яке передбачає збереження простору, тобто еквівалентність одиниць його виміру (Д’яченко Н. М., Саврвнська А. В., 2005).

Матриця ізоморфних відстаней

Фактори	1	2	3	4	5
1	0	0,054959	0,024832	0,037025	0,027239
2	0,054959	0	0,055866	0,062938	0,072893
3	0,024832	0,055866	0	0,036605	0,041847
4	0,037025	0,062938	0,036605	0	0,042224
5	0,027239	0,072893	0,041847	0,042224	0

Для побудови кластерів з матриці ізоморфних відстаней необхідно визначити так звану критичну точку (максимальна з мінімальних відстаней), що визначається за результатами аналізування кожного стовпця. Як бачимо, мінімальними відстанями є такі: 0,024832; 0,054959; 0,024832; 0,036605; 0,027239. З них критичною є відстань між 1 і 2 факторами – 0,054959.

На основі виділеної критичної відстані побудуємо кластери (рис. 2.9).

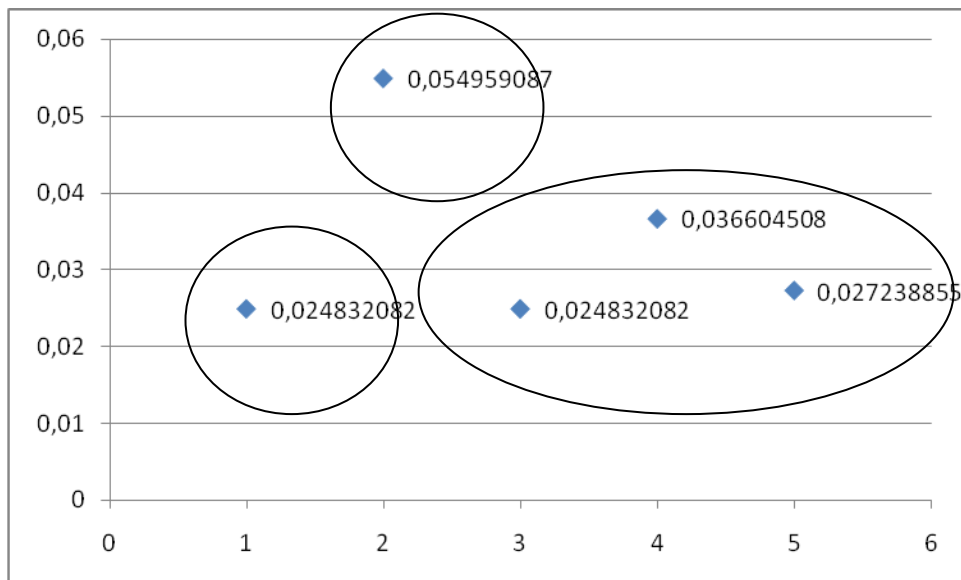


Рис. 2.9. Кластеризація факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємницької структури

Примітка: побудова дисертанта.

З рис. 2.9 бачимо, що третій, четвертий і п'ятий фактори об'єднані в один кластер, що вказує на те, що зміни з будь-яким із цих факторів неминуче

позначатимуться на інших факторах цього ж кластера. Цей зв'язок між факторами доцільно враховувати під час аналізування зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємницькі структури, а також під час прогнозування ринкової кон'юнктури.

Тож на конкурентоспроможність підприємницьких структур впливає низка факторів, а саме: за характером (фактори прямої та опосередкованої дії); відносною значущістю (фактори, з високим і низьким рівнем відносної значущості); за взаємопов'язаністю один з одним (фактори, які пов'язані між собою і фактори, які між собою не пов'язані). Цю класифікацію факторів необхідно враховувати, формуючи і реалізуючи стратегію і тактику забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Висновки до розділу 2

1. Конкурентоспроможність підприємницьких структур є комплексним явищем, яке формується під впливом:

а) конкурентоспроможності продукції (товарів) підприємницьких структур (ціна продукції (товарів), які виробляє і просуває на ринку підприємницька структура; якість продукції (товару); сервісне і гарантійне обслуговування продукції (товару); брендівість 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-комунікаційне 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).

Сукупність показників, які відображають вказані аспекти конкурентоспроможності підприємницьких структур є континуальною множиною, елементи якої взаємопов'язані причиново-наслідковими зв'язками. Ця особливість відношень між показниками, що характеризує конкурентоспроможності підприємницької структури, вказує на важливість застосування факторного аналізу і врахування його результатів під час формування і впровадження управлінських рішень, що спрямовані на забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності підприємницької структури.

2. 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» можна дійти таких висновків: рівень конкуренції між досліджуваними підприємства не є настільки високим, як можна було передбачати на стартовому етапі цього аналізу; респонденти не виділили 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 аналізування даних підприємств, треба зазначити, що у цьому розділі отримано низку результатів, що можуть пояснити певні аспекти динаміки розвитку торгівлі в Україні:

– між обсягом торгівлі та ВВП існує високий рівень кореляції, з чого можна зробити два припущення: 1) рівень успішності підприємств сфери

торгівлі визначає рівень успішності всієї економіки України; 2) 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 значно впливає на динаміку ВВП;

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

3. 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 досліджуваній об'єкт впливають також фактори зовнішнього середовища, які впливають на нього опосередковано. До цих чинників належать такі: кількість конкурентних підприємницьких структур; частина державних підприємств у конкретному виді економічної діяльності; рівень розвитку антимонопольного законодавства; рівень корупції в органах державного управління; рівень розвитку інформаційної інфраструктури ринку. Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що усі з виділених факторів істотно впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур, проте найбільше такі: 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 слід ретельно враховувати під час формування, реалізації стратегічних і тактичних рішень, пов'язаних зі забезпеченням конкурентоспроможності підприємницьких структур. Йдеться про такі фактори, як: рівень розвитку антимонопольного законодавства; рівень корупції

в органах державного управління; рівень розвитку інформаційної інфраструктури ринку.

Результати досліджень, що подані у другому розділі дисертації, опубліковані у таких наукових працях:

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

2. Danko T. I., Yavorska N. P., Rusin-Hrynyk R. 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.

3. Георгіаді Н.Г., Лучко Г.Й., Русин-Гриник Р.Р. Аналіз конкурентоспроможності торговельних підприємств-рітейлерів України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Економіка і менеджмент*. Вип. 23. Ч. 1.2017. С. 72–75.

4. Русин-Гриник Р.Р. Визначення та обґрунтування показників, які характеризують конкурентоспроможність підприємницьких структур. *Електронне наукове фахове видання: Економіка та суспільство*. Вип. 12.2017. С. 330–337.

5. Русин-Гриник Р.Р. Аналізування факторів, які впливають на результативність управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, Вип. 10 (63). Т. 22.2017. С. 123–127.

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

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

8. Русин-Гриник Р.Р. Інформаційна інфраструктура, як фактор впливу на конкурентоспроможність підприємницьких структур. В: Національний технічний університет «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.

9. Русин-Гриник Р.Р. Вплив розвитку інформаційної інфраструктури на конкурентоспроможність підприємництва. В: Національний університет «Львівська політехніка», *«Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства»: мат. III Міжнар. наук.-практ. конф.*, 27–28 квітня 2017. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 235–236.

10. Русин-Гриник Р.Р. Методи оцінки конкурентоспроможності в системі управління конкурентоспроможності підприємства. В: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», *B2B Маркетинг: мат. V Всеукр.наук.-практ.конф.студ., асп. та молодих вчених*, 24–25 лютого 2011. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. С. 105–107.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ НА ЗАСАДАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності

Удосконалення управління конкурентоспроможністю є одним із найскладніших та найактуальніших завдань будь-якої підприємницької структури, що логічно зумовлено перехідними процесами у сфері інновацій, технологій, глобалізації та лібералізації ринкових відносин. Суб'єкти підприємництва перманентно стикаються із потребою розвитку наявних підходів до формування нових інструментів генерування рішень із забезпечення високого рівня конкурентоспроможності у довготерміновому періоді.

Категорії управління та конкурентоспроможності є одним із найвизначальніших у сучасній теорії та практиці успішного ведення бізнесу. Наявні наукові думки та їхню роль у функціонуванні підприємницьких структур важко недооцінити. Практично кожна розглянута у дисертації теорія є вагомими інструментом для прийняття рішень за цією проблематикою та широким полем для подальших досліджень. Проте серед поширених концепцій можна виокремити декілька, які покладено в основу формування сучасних теоретичних положень щодо забезпечення конкурентоспроможності та управління нею. До цих концепцій можна зарахувати ті, які сформували М. Портер, Т. Робінсон та Р. Майл і С. Сноу.

Концепції цих авторів стали підґрунтям для стратегічного планування розвитку підприємницьких структур на засадах їх конкурентоспроможності. До стратегій М. Портера можна зарахувати: стратегія зменшення витрат на

виробництво товарів, стратегія диференціювання та стратегія фокусування. Ці стратегічні альтернативи особливо актуальні в умовах високої конкуренції і орієнтуються на товар (зменшення його собівартості, розширення асортименту і номенклатури, посилена реклама та удосконалення наявних на ринку зразків).

Стратегії Т. Робінсона враховують етап життєвого циклу галузі. Відповідно до цього згаданими науковцем запропоновано три стратегії: «піонер», «запізнілий послідовник» та «запізнілий новачок», які реалізуються відповідно на стадіях зародження, зростання та зрілості. Вибір цих стратегій не залежить від того, яку товарну політику проводить підприємство чи група підприємств (Русин-Гриник Р.Р., 2018).

Р. Майлз і С. Снозу запропонували інший набір стратегічних альтернатив, до яких можна зарахувати: стратегії «розвідники», «захисники», «аналітики», «консерватори». Вибір даних стратегій залежить від рівня гнучкості організації або їхньої групи, оскільки у цьому випадку, зазначені науковці зосередили головну увагу на дослідженні рівня консерватизму, яка притаманна певній підприємницькій структурі. Ці стратегії також можна реалізовувати із урахування етапу життєвого циклу галузі, проте вибір параметра гнучкості є раціональнішим через те, що він забезпечує можливість виокремлення даних стратегій від інших і тим самим забезпечує неальтернативність використання однієї із них порівняно зі стратегіями, які розглянуті вище. На рис. 3.1 зображено розглянуті вище стратегії (Князь С.В., Мартинюк .

Стратегії окремої групи є альтернативними, групи даних стратегій не є альтернативними, що створює можливість їх поєднання, за допомогою вибору раціонального дозування рішень, які запропоновані кожною із стратегій. Так, можливим є використання стратегії диференціювання М. Портера та стратегії запізненого послідовника Т. Робінсона. Структурне дозування рішень, що його запропонували ці науковці, дає змогу формувати систему управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності.

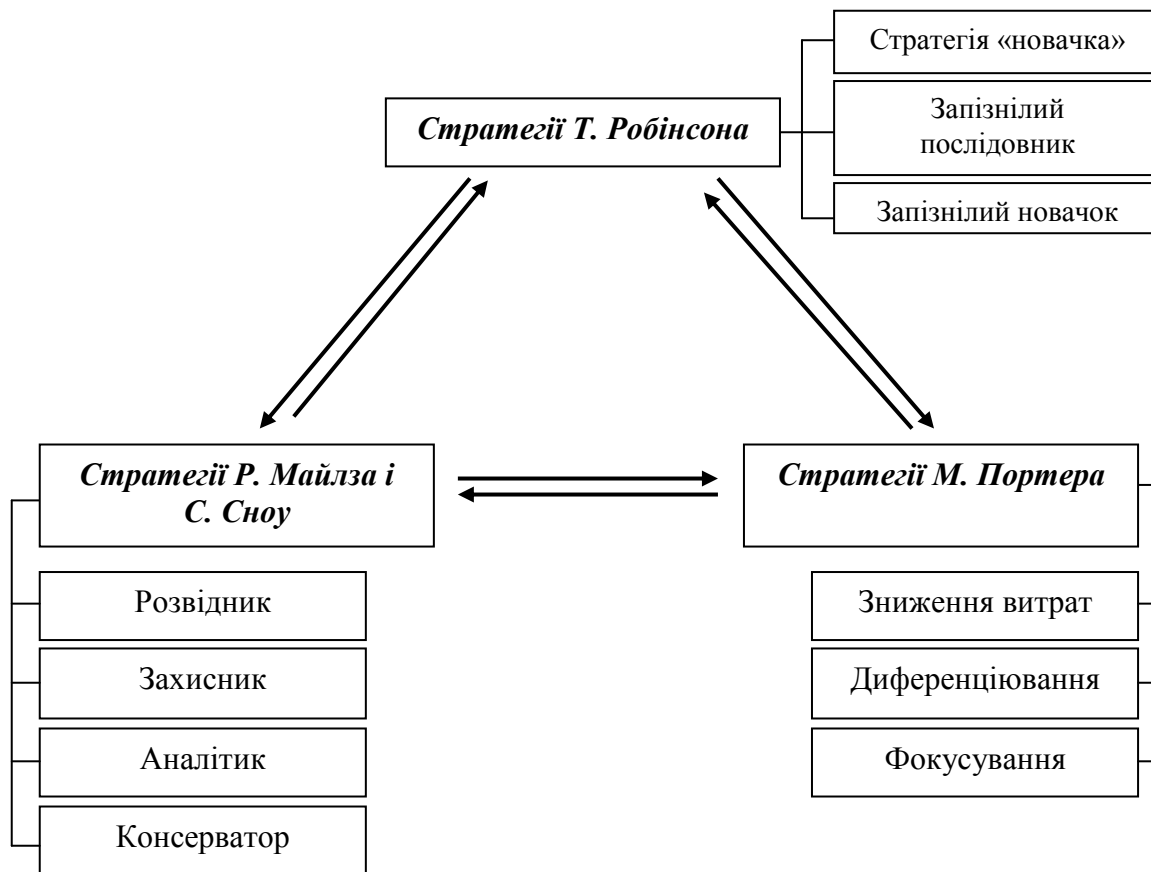


Рис. 3.1. Групи стратегій управління конкурентоспроможністю
 Примітка: сформував дисертант.

Отже, на засадах застосування правил логіки виявлено, що зростання конкурентоспроможності можливе на основі паралельного використання трьох груп стратегій, які спрямовані на удосконалення товарної політики, врахування етапу життєвого циклу галузі та підвищення рівня гнучкості підприємницьких структур. Розглянемо докладніше кожен із пропонованих параметрів підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури.

1. Товарна та цінова політика. Рівень концентрації галузі, специфіка виробничих процесів та ситуація на ринку ресурсів є одним ключовими факторами прийняття рішень доцільності розширення асортименту продукції, зниження витрат та вибору стратегії позиціонування товару у системі «ціна–якість». М. Портер пропонує три альтернативні стратегії. Розглянемо їх.

1) Стратегія зниження витрат. Характеризується низкою недоліків і переваг, які слід приймати або відхиляти залежно від кон'юнктури ринку та рівня концентрації підприємницької галузі. Проте це дає змогу збільшити прибуток і цим наростити обсяги інвестицій на інновації, оновити обладнання, провести навчання працівників тощо. Тому питання зниження чи зростання витрат є дискусійним і залежить від рівня концентрації підприємницької галузі та особливостей позиціонування товару в системі «ціна–якість».

2) Стратегія диференціювання. Ґрунтується на збільшенні асортименту продукції з метою глибшого задоволення потреб споживачів. Відповідь на питання про необхідність розширення асортименту продукції приймається на основі врахування рівня концентрації підприємницької галузі. Якщо підприємницька структура функціонує в умовах монополістичної конкуренції, то стратегія диференціювання є оптимальною.

3) Стратегія фокусування. Стратегія фокусування використовується в умовах надзвичайно високої конкуренції, оскільки якісне удосконалення товару в таких умовах є складним завданням. Тому доцільніше орієнтуватися на один товар та один ринок. Це також зумовлено тим, що за високої спеціалізації рівень якості продукції зростає. Тому можна зазначити, що наявні стратегії слід використовувати для удосконалення товарної та цінової політики підприємницької структури. Вони є альтернативними та їхній вибір залежить від рівня концентрації підприємницької галузі і характеру позиціонування товару.

2. Етап життєвого циклу галузі. Підвищення рівня конкурентоспроможності на основі врахування стадії розвитку ринку певного товару може відбуватись на основі стратегій Т. Робінсона, а саме:

- 1) стратегія «новачка»;
- 2) стратегія «запізнілого послідовника»;
- 3) стратегія «запізнілого новачка».

Вибір однієї із названих вище альтернативних стратегій ґрунтується на основі ідентифікації стадії життєвого циклу галузі. Стратегія «новачка» найбільш прийнятна на ранній стадії розвитку галузі. Стратегії «запізнілого послідовника» та «запізнілого новачка» треба використовувати на стадіях росту та зрілості. Вибір цих стратегічних альтернатив ґрунтується на здатності підприємницької структури ідентифікувати зміни у тенденціях розвитку ринків, адаптуватись до умов зовнішнього середовища та рівня сприйняття інновацій. Ці категорії тісно пов'язані із гнучкістю, яка є параметром вибору стратегічних альтернатив, що їх запропонували Р. Майлз та С. Сноу. У цьому випадку під гнучкістю розумітимемо здатність підприємницької структури адаптуватись до умов зовнішнього середовища та вміння змінювати стратегічні орієнтири відповідно до ситуації, яка зумовлена, як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками макро- і мікросередовища підприємства. Що вищим є рівень гнучкості підприємницької структури, то вищою є її здатність оперативно реагувати на зміни у структурі споживчих потреб. Що вищий рівень гнучкості організації, то нижчим є рівень її консерватизму. Відповідно до цього Р. Майлз та С. Сноу запропонував низку стратегічних альтернатив, які можна обирати залежно від рівня гнучкості підприємницької структури (Русин-Гриник Р.Р., 2018):

- 1) стратегія «розвідника»;
- 2) стратегія «захисника»;
- 3) стратегія «аналітика»;
- 4) стратегія «консерватора».

Прийняття рішення щодо вибору однієї із наведених стратегій може відбуватись на основі порівняння гнучкості підприємницької структури відповідно до змін його зовнішнього середовища. Якщо рівень гнучкості підприємницької структури є високим, то перевага надається радикальним стратегіям, які передбачають моніторинг не властивих для підприємницьких ринків та виявлення можливостей щодо нарощення обсягів реалізації. До таких

стратегій можна зарахувати стратегію «розвідника» та стратегію «аналітика». Якщо рівень гнучкості підприємницької структури не високий, то доцільним є обрати консервативні стратегії: «захисника» і «консерватора».

Критерії, на основі яких можна підвищити конкурентоспроможність підприємницької структури не є єдиними. Серед інших факторів, що впливають на обрання стратегічної альтернативи, можна виділити рівень концентрації галузі. Цей показник характеризує рівень монополізації ринку. Якщо галузь є монополізованою, то стратегії диференціації чи фокусування не є оптимальними, оскільки вони потребують додаткових витрат для підприємницької структури. Високий рівень концентрації також означає недоцільність застосування радикальних новаторських стратегій Т. Робінсона та Р. Майлза і С. Сноу. Тому у разі формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання конкурентоспроможності доцільним є урахування рівня концентрації підприємницької галузі (Русин-Гриник Р.Р., 2018).

Отже підсумуймо – під час управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання конкурентоспроможності слід враховувати чотири фактори: товарну і цінову політику підприємницької структури, етап життєвого циклу галузі, гнучкість підприємницької структури та рівень концентрації підприємницької галузі. Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що наведені групи стратегій не є альтернативними і їх можна використовувати паралельно для удосконалення діяльності підприємства за чотирма названими факторами. Альтернативними є стратегії, що належать до однієї групи.

Очевидним є припущення про те, що управління підприємницькими структурами на основі підвищення рівня конкурентоспроможності реалізується через прийняття рішення щодо вибору кількох стратегій, які підсилюють рівень конкурентоспроможності підприємницької структури за певним фактором. Проте не вирішеним залишається завдання прийняття рішення щодо вибору

між альтернативними стратегіями, які входять до однієї групи. З цією метою у цій роботі запропоновано «дерево» частково-альтернативних управлінських рішень (рис. 3.2).

Під деревом управлінських рішень розуміємо набір готових рішень, які приймаються на основі певних факторів. Тобто, йдеться про деякий вид сценарного планування, що ґрунтується на формуванні альтернативних рішень та підстав для їх прийняття. Графічне представлення послідовності реалізації сценарних планів нагадує «дерево», тому інколи сценарні плани називають деревами рішень.

Використання дерева управлінських рішень для вирішення проблеми пошуку оптимальної стратегічної альтернативи є можливим, оскільки прийняття тієї чи іншої стратегії відбувається із урахування факторів, що відрізняються відповідно до групи наведених вище стратегій управління конкурентоспроможністю. Прийняття рішення щодо вибору стратегії зниження витрат, диференціювання чи фокусування можливе на основі додаткового врахування рівня монополізації галузі, котрий є зовнішнім чинником на противагу товарній та ціновій політиці. Вибір між стратегіями Т. Робінсона залежить від етапу життєвого циклу галузі. Управлінське рішення щодо вибору між стратегічними пропозиціями Р. Майлза та С. Сноу може прийматись на основі аналізування конкурентів підприємницької структури на предмет їх гнучкості, що можливе через дослідження частини великих, середніх і малих підприємств на ринку. Дерево управлінських рішень щодо обрання тієї чи іншої стратегії не є завершальним етапом в управлінні підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності, проте воно формує стратегічну основу для виконання означеного завдання. Стратегії, які входять в одну групу, зазвичай є альтернативними, тому вибір однієї із них ґрунтується на дослідженні цільового. Вибрані стратегії відповідно до кожного із означених критеріїв можна реалізовувати одночасно і тому необхідним є визначення інструментарію щодо зважування вибраних

напрямів, оскільки реалізацію трьох вибраних стратегій може спричинити витрати з боку підприємницької структури. Відтак побудова та використання дерева рішень є лише одним із етапів формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності. Наступним етапом є визначення оптимальної структури розподілу наявних у підприємницької структури ресурсів для реалізації трьох вибраних стратегій. Вирішення окресленого вище завдання на етапі формування означеної управлінської системи є неминучим, оскільки є основою для прийняття управлінських рішень, які мають характеризувати порядок кроків із підвищення конкурентоспроможності з погляду досяжності та кількісного вимірювання вибраних цілей і завдань, отриманих на основі визначених стратегій з урахуванням трьох поданих на рис. 3.2 напрямів удосконалення конкурентоспроможності підприємницької структури. Враховуючи це, логічно постає завдання визначення інструментарію щодо прийняття рішення про розподіл ресурсів між трьома обраними неальтернативними стратегіями. Формування оптимальної структури розподілу капіталу та ресурсів підприємницької структури широко розглянуто у теорії інвестицій, а саме у портфельному інвестуванні. Одним із найпопулярніших інструментів для вирішення означеної проблеми є модель Г. Марковіца, відома як теорія портфелів Марковіца. Для ширшого обґрунтування вибору цієї теорії наведемо такі аргументи:

– математична модель теорії інвестиційних портфелів Марковіца ґрунтується на вирішенні оптимізаційної задачі, що з погляду сучасних математичних теорій робить результат її використання об'єктивним;

- теорія Марковіца враховує коваріацію дохідності потенційних інвестиційних активів, що доречно для вирішення задачі визначення оптимальної структури розподілу коштів між стратегіями, оскільки реалізація кожної з них також приносить певні надходження;

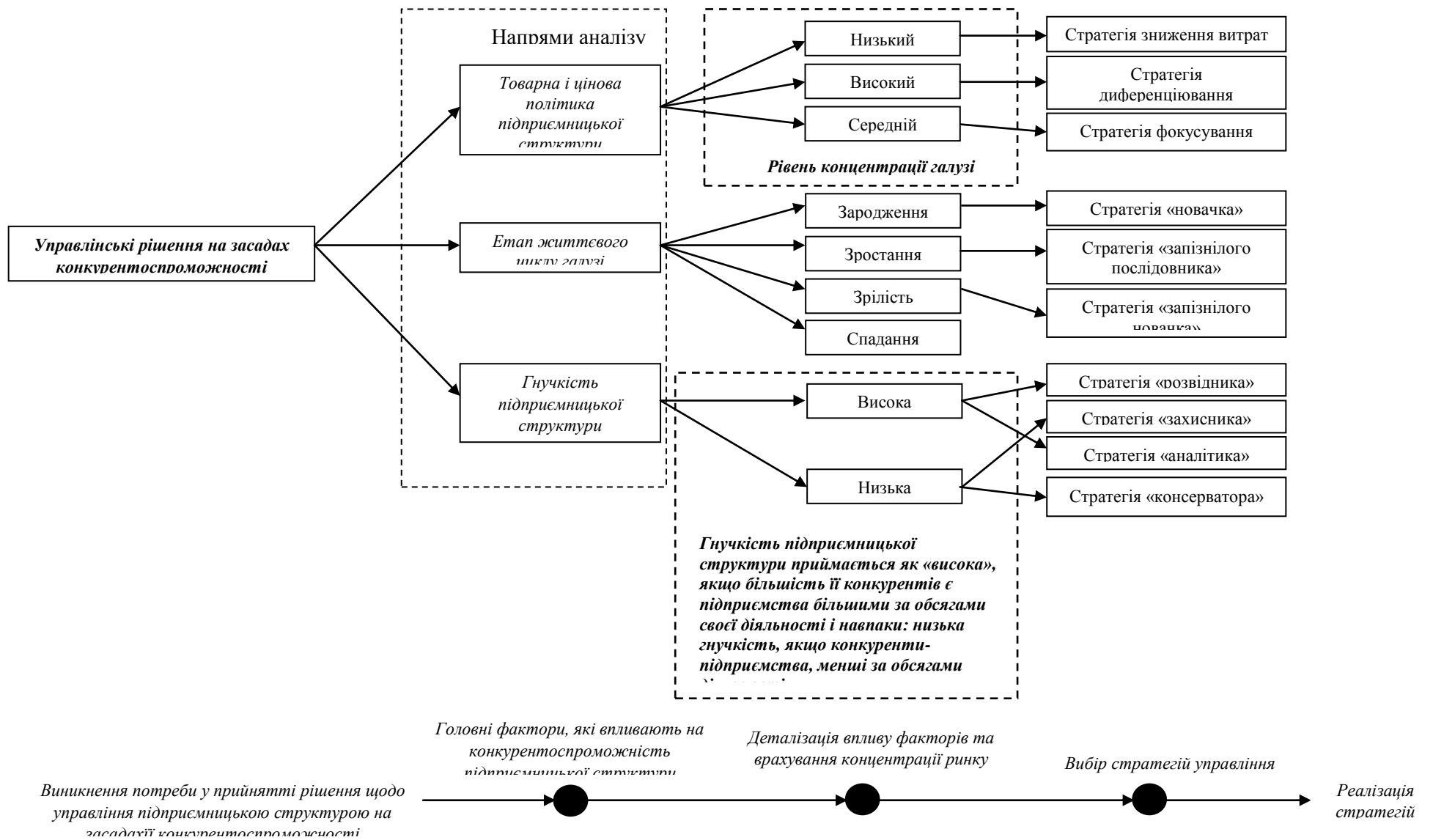


Рис. 3.2. Дерево стратегічних управлінських рішень у керуванні підприємницькими структурами щодо зростання їх конкурентоспроможності *Примітка: побудував дисертант.*

– теорія портфелів Марковіца дає змогу запланувати певне значення дохідності.

Оптимізаційну задачу визначення оптимальної структури розподілу коштів можна представити так:

$$\begin{cases} w_1 + w_2 + w_3 = 1; \\ w_1 r_1 + w_2 r_2 + w_3 r_3 = r_p; \\ 2w_1 \text{Var}(r_1, r_1) + 2w_2 \text{Cov}(r_1, r_2) + 2w_3 \text{Cov}(r_1, r_3) - \kappa_1 r_1 - \kappa_2 = 0; \\ 2w_1 \text{Cov}(r_2, r_1) + 2w_2 \text{Var}(r_2, r_2) + 2w_3 \text{Cov}(r_2, r_3) - \kappa_1 r_2 - \kappa_2 = 0; \\ 2w_1 \text{Cov}(r_3, r_1) + 2w_2 \text{Cov}(r_3, r_2) + 2w_3 \text{Var}(r_3, r_3) - \kappa_1 r_3 - \kappa_2 = 0. \end{cases}, (3.1)$$

де w_1, w_2, w_3 – частини інвестиційних активів у інвестиційному портфелі; r_1, r_2, r_3 – очікувані дохідності інвестиційних активів; r_p – запланована дохідність інвестиційного портфелі; $\text{Var}(r_1, r_1) \dots \text{Var}(r_3, r_3)$ – варіація дохідності першого-третього активу; $\text{Cov}(r_1, r_2) \dots \text{Cov}(r_3, r_2)$ – коваріації всіх непарних комбінацій низки дохідностей інвестиційних активів.

Щоб отримати оптимальну структуру розподілу коштів між неальтернативними стратегіями покращення конкурентоспроможності підприємницької структури, шуканими будуть частини w_1, w_2, w_3 . Значення дохідностей та їх коваріацій і варіацій обчислити неможливо, оскільки невідомим залишається обсяг інвестицій, які можна інвестувати за кожною із стратегій. Тому для вирішення цієї проблеми у цій роботі пропонують застосовувати невідносний показник дохідності, а суму прогнозованих надходжень, які отримає підприємницька структура від реалізації вибраної неальтернативної стратегії. Тоді під запланованою дохідністю розглядаємо певне очікуване значення суми надходжень за трьома стратегіями одночасно. Коваріацію і варіацію слід розрахувати відносно значень прогнозованих надходжень. З урахуванням визначених авторських припущень оптимізаційну задачу (3.1) варто записати у формі системи рівнянь (3.2).

Окрім надходжень коштів від реалізації трьох вибраних стратегій, можна використовувати інші показники. Їхній перелік наведено нижче. Під час використання відносних показників доцільним є представлення не суми їхніх значень у системі рівнянь (3.2), середнє арифметичне, яке об'єктивніше відображає особливості досліджуваних економічних явищ і процесів (Князь С. В., Мартинюк В. П., Русин-Гриник Р. Р., Яворська Н. П., Георгіаді Н. Г., 2019).

$$\left\{ \begin{array}{l} w_1 + w_2 + w_3 = 1; \\ w_1 \sum_{i=1}^N PP_i + w_2 \sum_{i=1}^N LC_i + w_3 \sum_{i=1}^N F_i = D; \\ 2w_1 \text{Var}(PP, PP) + 2w_2 \text{Cov}(PP, LC) + 2w_3 \text{Cov}(PP, F) - \kappa_1 \sum_{i=1}^N PP_i - \kappa_2 = 0; \\ 2w_1 \text{Cov}(LC, PP) + 2w_2 \text{Var}(LC, LC) + 2w_3 \text{Cov}(LC, F) - \kappa_1 \sum_{i=1}^N LC_i - \kappa_2 = 0; \\ 2w_1 \text{Cov}(F, PP) + 2w_2 \text{Cov}(F, LC) + 2w_3 \text{Var}(F, F) - \kappa_1 \sum_{i=1}^N F_i - \kappa_2 = 0. \end{array} \right. \quad (3.2)$$

де PP , LC , F – значення відповідно надходжень від реалізації вибраної товарної та цінової стратегії, стратегії адаптації підприємницької структури до життєвого циклу галузі та стратегії із удосконалення гнучкості підприємницької структури; i – порядковий індекс; N – кількість спостережень за значенням надходжень від реалізації вибраних на основі використання дерева рішень стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Оптимізаційні задачі (3.1), (3.2) записані у формі системи лінійних рівнянь. Це дає змогу одразу ж перейти до методу розв'язання задачі (3.2). Для розв'язання системи лінійних рівнянь можна використати три методи: метод Гаусса, метод Крамера та матричний метод. На практиці можна використовувати будь-який із цих методів, проте рекомендованим є матричний метод, оскільки він є найпростішим під час використання засобів електронно-обчислювальної техніки.

Для демонстрації матричного методу вирішення задачі (3.2) представимо таку систему лінійних рівнянь у формі матриць (3.3).

$$X = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 1 & 0 & 0 \\ \sum_{i=1}^N PP_i & \sum_{i=1}^N LC_i & \sum_{i=1}^N F_i & 0 & 0 \\ 2Var(PP, PP) & 2Cov(PP, LC) & 2Cov(PP, F) & \sum_{i=1}^N PP_i & 1 \\ 2Cov(LC, PP) & 2Var(LC, LC) & 2Cov(LC, F) & \sum_{i=1}^N LC_i & 1 \\ 2Cov(F, PP) & 2Cov(F, LC) & 2Var(F, F) & \sum_{i=1}^N F_i & 1 \end{bmatrix}; \quad (3.3)$$

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \\ \kappa_1 \\ \kappa_2 \end{bmatrix}; Y = \begin{bmatrix} 1 \\ D \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix}.$$

де X – матриця коефіцієнтів системи лінійних рівнянь (3.2); W – вектор розв’язків системи лінійних рівнянь (3.2); Y – вектор значень залежних змінних системи лінійних рівнянь (3.2).

Тоді систему рівнянь (3.2) можна записати так:

$$X \times W = Y. \quad (3.4)$$

Звідси вектор розв’язків:

$$W = X^{-1}Y. \quad (3.5)$$

Отримання вектору розв’язків за допомогою розрахунку добутку матриць, наведених у співвідношенні (3.5), називається матричним методом розв’язання системи лінійних рівнянь.

Таким чином після того, як обрано неальтернативні стратегії за трьома означеними вище напрямками, можливим є їх зважування на основі визначення оптимального розподілу ресурсів і капіталу на їх реалізацію. Критерієм оптимізації у цьому випадку є динамічні ряди грошових

надходжень від реалізації кожної із стратегій. Тому метод Г. Марковіца із формування оптимальної структури інвестиційних портфельів є цілком доречним під час виконання цього завдання. Проте варто зазначити, що реалізація представлених вище стратегій підвищення конкурентоспроможності не завжди спричиняють отримання певних вхідних грошових потоків. Це зумовлює необхідність розглянути можливість використання інших показників для аналізування обраних неальтернативних стратегій. До таких показників можна зарахувати (Князь С.В., Мартинюк В.П., Русин-Гриник Р.Р., Яворська Н.П., Георгіаді Н.Г., 2019):

- 1) витрати, які несе підприємницька структура на кожному із етапів реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- 2) час, який витрачається на реалізацію кожного із етапів вибраних неальтернативних стратегій;
- 3) обсяг реалізації продукції, при виборі однієї із трьох стратегій;
- 4) прибуток, який отримує підприємницька структура під час реалізації тільки однієї із вибраних неальтернативних стратегій;
- 5) динаміка частини ринку підприємницької структури;
- 6) відношення середнього прибутку підприємницької структури до середньо галузевого значення цього параметра.

Коли досліджують результат від впровадження тільки однієї із обраних неальтернативних стратегій, можливим є застосування певного цільового показника, наприклад, чистого прибутку підприємницької структури. Рівень ризику можна визначати із урахування коваріації двох динамічних рядів значень цільового параметра або показника, який характеризує рівень успішності реалізації вибраної стратегії. Дослідження значень цього показника за одночасної реалізації трьох обраних стратегій не є обов'язковим, оскільки це не суперечить завданням оптимізаційної задачі (3.2) та дає змогу обирати показники, що є спільними для трьох стратегій.

Реалізації пропонованого методу визначення структури розподілу коштів для реалізації трьох обраних неальтернативних стратегій із підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури ґрунтується на використанні складного математичного апарату. З цією метою необхідним є представлення реалізації цього методу на прикладі, оскільки оцінювання результатів використання цих стратегій потребує застосування складних статистичних та економетричних засобів, а також інформації, якою підприємницькі структури не завжди готові поділитися. Проте, якби використання приведеного методу здійснювала підприємницька структура на практиці, то його реалізація була би цілком можливою. Для цілей демонстрації скористаємось умовними даними (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка значень показника (частка ринку) реалізації трьох обраних стратегій, част. од.

Часовий період	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стратегія «PP»	0,45	0,25	0,02	0,25	0,02	0,3	0,08	0,5	0,35	0,25
Стратегія «LC»	0,02	0,33	0,27	0,02	0,28	0,25	0,13	0,02	0,5	0,22
Стратегія «F»	0,15	0,14	0,21	0,34	0,18	0,08	0,05	0,2	0,23	0,48

Примітка: Стратегія «PP» – це вибрана стратегія реалізації товарної та цінової політики (Product –Price); Стратегія «LC» – це вибрана підприємницькою структурою стратегія адаптації до стадії життєвого циклу галузі (Life – Cycle); Стратегія «F» – це обрана підприємницькою структурою стратегія забезпечення високого порівняно із конкурентами рівня гнучкості (Flexibility).

Виберемо планове значення частки ринку, яке підприємницька структура має намір досягти внаслідок реалізації трьох обраних стратегій. Для, прикладу визначимо його на рівні 23 %. Наступним етапом буде розрахунок коваріаційної матриці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Коваріаційна матриця зі значеннями частки ринку умовної підприємницької структури в разі реалізації трьох обраних стратегій

0,024961	-0,0071	0,001498
-0,0071	0,022304	-0,0006
0,001498	-0,0006	0,014204

Оскільки для реалізації цього методу вибрано відносний показник частки ринку, то використовуємо не суму його динамічних значень під час реалізації трьох обраних стратегій, а середнє арифметичне. З цією метою розрахуємо середнє арифметичне для кожної стратегії:

- середнє арифметичне частки ринку для стратегії «PP»: 0,247;
- середнє арифметичне частки ринку для стратегії «LC»: 0,204;
- середнє арифметичне частки ринку для стратегії «F»: 0,206.

Запишемо систему отриманих лінійних рівнянь у формі, яку наведено у співвідношеннях (3.2).

$$\begin{cases} w_1 + w_2 + w_3 = 1; \\ 0,247w_1 + 0,204w_2 + 0,206w_3 = 0,23; \\ 2 \cdot 0,0249w_1 + 2 \cdot (-0,0071)w_2 + 2 \cdot 0,0015w_3 - 0,247\kappa_1 - \kappa_2 = 0; \\ 2 \cdot (-0,0071)w_1 + 2 \cdot 0,0223w_2 + 2 \cdot (-0,0006)w_3 - 0,204\kappa_1 - \kappa_2 = 0; \\ 2 \cdot 0,0015w_1 + 2 \cdot (-0,0006)w_2 + 2 \cdot 0,0142w_3 - 0,206\kappa_1 - \kappa_2 = 0. \end{cases} \quad (3.6)$$

Представимо систему лінійних рівнянь у матричній формі:

$$X = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 1 & 0 & 0 \\ 0,247 & 0,204 & 0,206 & 0 & 0 \\ 0,0499 & -0,0142 & 0,00299 & 0,247 & 1 \\ -0,0142 & 0,0446 & -0,0012 & 0,204 & 1 \\ 0,00299 & -0,0012 & 0,02841 & 0,206 & 1 \end{bmatrix}; \quad (3.7)$$

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \\ \kappa_1 \\ \kappa_2 \end{bmatrix}; Y = \begin{bmatrix} 1 \\ 0,23 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix}.$$

Розв'яжемо систему рівнянь (3.6) матричним методом на основі формули (3.5):

$$\begin{aligned}
W &= \begin{bmatrix} 1 & 1 & 1 & 0 & 0 \\ 0,247 & 0,204 & 0,206 & 0 & 0 \\ 0,0499 & -0,0142 & 0,00299 & 0,247 & 1 \\ -0,0142 & 0,0446 & -0,0012 & 0,204 & 1 \\ 0,00299 & -0,0012 & 0,02841 & 0,206 & 1 \end{bmatrix}^{-1} \times \begin{bmatrix} 1 \\ 0,23 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix} = \\
&= \begin{bmatrix} -4,9539 & 24,14316 & 0,030977 & 0,635028 & -0,66601 \\ 1,445113 & -5,0652 & 0,635028 & 13,01808 & -13,6531 \\ 4,508784 & -19,078 & -0,66601 & -13,6531 & 14,31912 \\ 8,922266 & -41,0619 & 24,14316 & -5,0652 & -19,078 \\ -1,94948 & 8,922266 & -4,9539 & 1,445113 & 4,508784 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 1 \\ 0,23 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,59903 \\ 0,280116 \\ 0,120854 \\ -0,52197 \\ 0,102636 \end{bmatrix}. \quad (3.8)
\end{aligned}$$

Таким чином, на основі розв'язку системи рівнянь (3.6) отримуємо, що для оптимальною структурою розподілу коштів між вибраними стратегіями буде наступний розподіл: стратегія «PP»: 59,9 %; стратегія «LC»: 28 %; стратегія «F»: 12,1 %.

Визначення структури розподілу коштів на реалізацію трьох вибраних неальтернативних стратегій не є завершенням реалізації цього методу. Обґрунтованим у цьому випадку є необхідність дослідження поведінки значення частки коштів, які витрачаються на окрему стратегію та від планового значення цільового нового показника, яким у наведеному прикладі є частка ринку. Розглянемо приклад такого дослідження на основі одержаних результатів. З цією метою визначимо досліджуваний діапазон значень частки ринку від 0,2 до 0,25, з кроком 0,001 та розрахуємо структуру розподілу коштів за різних значень планової частки ринку. Результати розрахунків наведено на рис. 3.3.

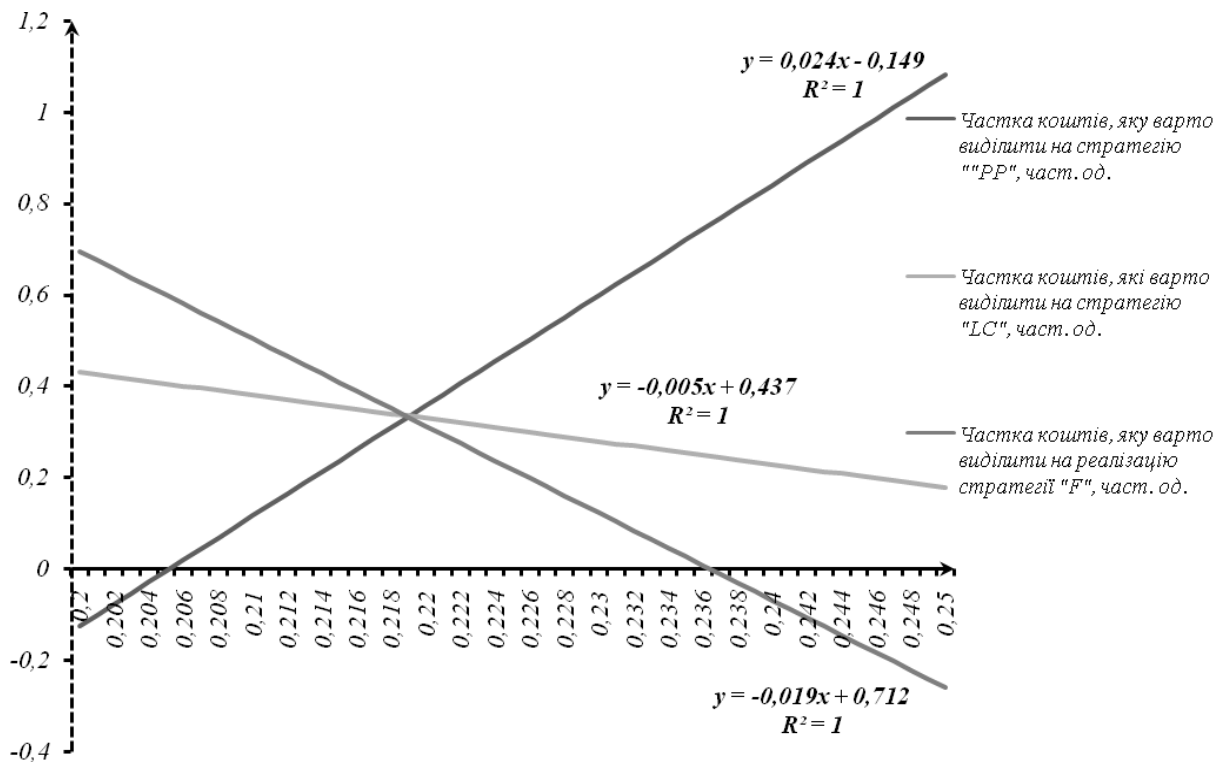


Рис. 3.3. Зміна часток коштів, які слід виділяти на реалізацію кожної з вибраних стратегій за різних значень планової частки ринку, част. од.
Примітка: побудував дисертант.

Як бачимо з рис. 3.3, динаміка зміни частки коштів, які виділяють на певну стратегію відрізняється залежно від вибраної стратегії. Так, на реалізацію стратегії із удосконалення цінової та товарної політики слід виділяти найбільше коштів, на дві інші – менше. Що більша частка ринку, то краще для підприємницької структури, тому логічним є припущення, що оскільки частка ринку зростає в разі зростання частки коштів, які виділяються на реалізацію стратегії «PP», то доцільним є вилучення двох інших з метою максимізації частки ринку. Проте таке рішення не завжди слід розглядати як оптимальне, оскільки підвищення конкурентоспроможності має відбуватись не тільки за одним із напрямів, а одночасно за всіма можливими. Підприємницька структура в разі управління власною конкурентоспроможністю, має враховувати не тільки власну товарну та цінову політику, а й етап життєвого циклу галузі та рівень власної гнучкості.

Це дає змогу забезпечити найвищий рівень потенціалу щодо підвищення конкурентоспроможності.

На основі рис. 3.3 підсумуємо, що визначення оптимальної структури можливе для наступного діапазону значень цільового параметра (частки ринку): від 20,5 % до 23,7 %. Розв'язати наведену вище задачу для значень вище за 23,7 % та нижче за 20,5 % неможливо, оскільки тоді отримані значення часток розподілу коштів набувають неадекватних значень (більше від одиниці і менше від нуля). Рівень ризику розподіляється за нормальним законом у межах цього діапазону. Тому найменш ризиковим вибором буде частка ринку 22,1 %. Це значення є найбільш досяжне з урахуванням рівня коваріації та варіації очікуваних часток ринку для кожної із обраних стратегій (Князь С. В., Мартинюк В. П., Русин-Гриник Р. Р., Яворська Н. П., Георгіаді Н. Г., 2019).

Наступним етапом формування системи управління підприємницькою структурою на засадах зростання її конкурентоспроможності є представлення послідовності формування цієї системи. Ця послідовність поетапно відображає використання дерева рішень, наведеного на рис. 3.2, та методу визначення оптимальної структури розподілу коштів між неальтернативними стратегіями (рис. 3.4).

Як бачимо з рис. 3.4, послідовність формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності можна розподілити на чотири етапи:

- 1) підготовчий етап (збір та аналіз необхідної інформації);
- 2) використання дерева рішень з метою вибору стратегії із удосконалення товарної та цінової політики, адаптації до життєвого циклу галузі та удосконалення гнучкості підприємницьких структур;
- 3) розрахунок оптимальної структури розподілу ресурсів між обраними стратегіями;

4) завершальний етап (реалізації вибраних стратегій та прийняття відповідних управлінських рішень).

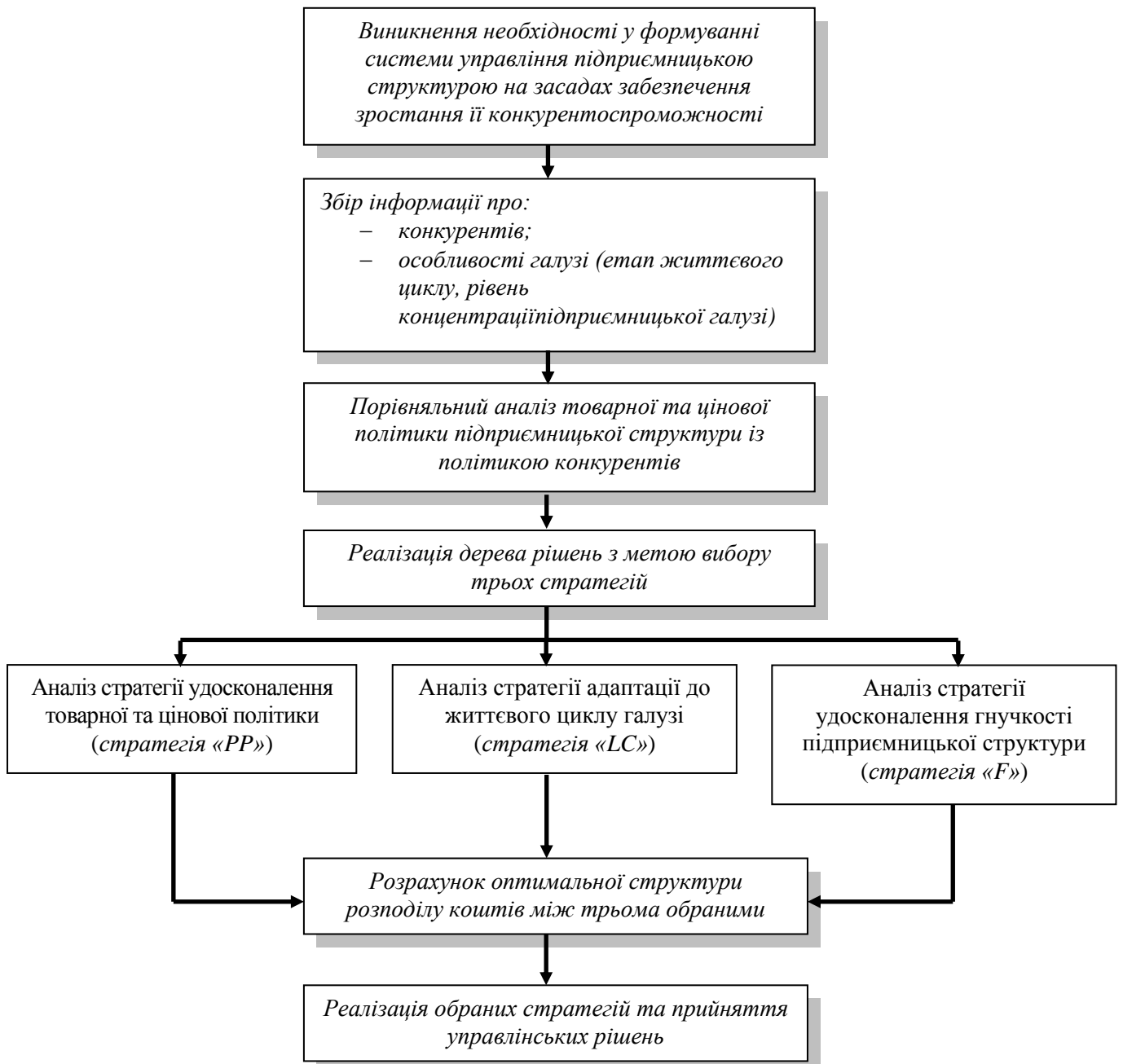


Рис. 3.4. Послідовність формування системи управління підприємницькою структурою на засадах забезпечення зростання її конкурентоспроможності

Примітка: побудував дисертант.

3.2. Моніторинг раціональності управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності

Реалізація системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності має спиратись на певні базові критерій відстеження результативності цієї стратегії та її ефективності. З цією метою необхідним є виконання завдання моніторингу результатів застосування обраних на етапі формування системи управління підприємницькими структурами стратегій та прийнятих управлінських рішень. Вирішення проблеми моніторингу раціональності управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності може ґрунтуватись на основі відстеження результатів діяльності підприємницької структури, які характеризують успішність порівняно із конкурентами. До показників, які можна використати у цьому разі є:

- частка ринку досліджуваної підприємницької структури;
- відношення чистого прибутку підприємницької структури до середньогалузевого значення;
- відношення темпів зростання обсягів реалізації до середньогалузевого значення.

На основі моніторингу значень цих показників можна сказати, чи запропонована система управління підприємницькими структурами є успішною порівняно із конкурентами. Перелік цих показників може відрізнитись залежно від мети аналізу, проте їх паралельний аналіз дає змогу чітко визначити, наскільки змінився рівень успішності підприємницької структури у часі (Князь С. В., Мартинюк В. П., Русин-Гриник Р. Р., Яворська Н. П., Георгіаді Н. Г., 2019).

Зростання частки ринку не завжди означає, що підприємницька структура є успішною, оскільки це зростання може бути тимчасовим та зумовленим низькою рентабельністю товарів і послуг, які нею пропонуються. Низький рівень рентабельності зумовлений низьким рівнем цін може бути причиною відсутності можливостей щодо відновлення виробничих можливостей підприємницької структури, впровадження інновацій, удосконалення продукції тощо. А це у довготерміновому періоді може зумовити зниження конкурентоспроможності. Тому зростання частки ринку має супроводжуватись зростанням чистого прибутку підприємства та обсягів реалізації. В умовах спадання ділової активності у певній галузі, яка переживає кризу, зростання частки на ринку може супроводжуватись відсутністю зростання обсягів реалізації.

Оскільки науковим завданням, яке необхідно вирішити є управління на засадах забезпечення зростання конкурентоспроможності, то дуже важливим є порівняння значень показників діяльності підприємницьких структур із середньогалузевими значеннями. Це дає змогу визначити потенціал підвищення конкурентоспроможності та встановити, у яких сферах діяльності досліджувана підприємницька структура «програє» конкурентам.

Отже, дослідження динаміки трьох названих показників дає змогу встановити зміну рівня конкурентоспроможності підприємницької структури, що, своєю чергою, відповідає завдання моніторингу системи управління ними.

Аналізування динаміки частки ринку та відношення чистого прибутку до середньогалузевого і обсягу реалізації слід здійснювати на основі їх одночасного порівняння із величиною витрачених ресурсів (коштів та часу). Це зумовлено тим, що досягнення планових значень цільових показників, визначених на етапі формування системи управління, має спиратись на обмеження обсягу витрат ресурсів. Тому моніторинг раціональності управління має ґрунтуватись на основі відстеження зміни зазначених

показників відносно величини витрачених ресурсів (грошових засобів та часу).

Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що відстеження динаміки цих показників можливе на основі побудови та дослідження трьох функціональних залежностей:

$$\begin{aligned}\omega &= f(c, t); \\ p_{rA} &= f(c, t); \\ v_{rA} &= f(c, t).\end{aligned}\tag{3.9}$$

де ω – частка ринку підприємницької структури, част. од.; p_{rA} – відношення чистого прибутку підприємницької структури до середньогалузевого значення, част. од.; v_{rA} – відношення темпів зростання обсягів реалізації до середньогалузевих, част. од.; c – величина витрат на реалізацію системи управління, грн; t – тривалість досягнення певного значення цільового показника, часових од. (днів, тижнів, місяців, років тощо).

Під тривалістю досягнення певного значення цільового показника слід розуміти обсяги часу витраченого на досягнення певного значення. Тоді завдання аналізу динаміки визначених вище показників з метою моніторингу раціональності управління можна вирішити на основі дослідження поведінки функціональних залежностей (3.9). З огляду на це, сформоване завдання переносять у площину визначення виду залежності та отримання рівнянь залежностей. Вирішення цієї проблеми можливе на основі методу найменших квадратів, використання якого дає змогу побудувати рівняння регресії, що відображає залежність між результативним параметром та незалежними змінними.

Вибирати залежність рівняння регресії необхідно з урахуванням таких чинників:

– вплив тривалості та вартості реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності, обраних на етапі формування системи управління, є нелінійним, оскільки враховує поведінку суб'єктивних чинників: досвіду управлінців підприємницької структури, її ділової репутації тощо;

– зміна вартості та тривалості етапів реалізації системи управління впливає на цільові показники непослідовно (наслідки впровадження управлінських рішень із підвищення рівня конкурентоспроможності можуть дати результати не одразу, а з часом).

– коефіцієнт, який відображає вплив вартості і тривалості на цільовий показник, має бути наділений можливостями щодо опису як уповільненого, так і пришвидшеного зростання цільового показника.

З урахуванням обраних особливостей досліджуваних функцій (3.9), раціональним є вибрати степеневий тип залежності. Це зумовлено такими його характеристиками:

– степенева функція завжди набуває значення більше від нуля, що логічно відповідає значенням цільових показників, які вибрані для моніторингу раціональності управління на засадах забезпечення зростання її конкурентоспроможності;

– степенева залежність може відображати як пришвидшену, так і уповільнену зміну результативного параметра щодо незалежних змінних;

– використання степеневих функцій є простим на практиці, оскільки їх можна отримати на основі застосування методу найменших квадратів.

Тож, враховуючи те, що вибір степеневого типу залежності для опису зміни цільових показників (тривалість та вартість реалізації стратегій та управлінських рішень обраних і прийнятих на етапі формування системи управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності) є обґрунтованим, запишемо функціональні залежності (3.9) у такій формі:

$$\begin{aligned}
\omega &= a_0 c^{a_1} t^{a_2}; \\
p_{rA} &= b_0 c^{b_1} t^{b_2}; \\
v_{rA} &= k_0 c^{k_1} t^{k_2}.
\end{aligned}
\tag{3.10}$$

де a_0, a_1, a_2 – степеневі коефіцієнти для відображення впливу зміни вартості і тривалості реалізації системи управління на зміну частки ринку; b_0, b_1, b_2 – степеневі коефіцієнти для відображення впливу зміни вартості і тривалості реалізації системи управління на зміну відношення прибутку підприємницької структури до середньогалузевого прибутку; k_0, k_1, k_2 – степеневі коефіцієнти для відображення впливу зміни вартості і тривалості реалізації системи управління на зміну відношення обсягу реалізації підприємницької структури до середньогалузевого обсягу реалізації.

Отримати степеневі коефіцієнти для функціональних залежностей (3.10) можна на основі використання методу найменших квадратів. З цією метою дані залежності необхідно перетворити на лінійну форму логарифмуванням:

$$\begin{aligned}
\ln \omega &= \ln(a_0 c^{a_1} t^{a_2}) = \ln a_0 + \ln(c^{a_1}) + \ln(t^{a_2}) = \\
&= \ln a_0 + a_1 \ln c + a_2 \ln t; \\
\ln p_{rA} &= \ln(b_0 c^{b_1} t^{b_2}) = \ln b_0 + \ln(c^{b_1}) + \ln(t^{b_2}) = \\
&= \ln b_0 + b_1 \ln c + b_2 \ln t; \\
\ln v_{rA} &= \ln(k_0 c^{k_1} t^{k_2}) = \ln k_0 + \ln(c^{k_1}) + \ln(t^{k_2}) = \\
&= \ln k_0 + k_1 \ln c + k_2 \ln t.
\end{aligned}
\tag{3.11}$$

Як бачимо із перетворених рівнянь, використання степеневі залежності потребує попереднього визначення логарифмів від вхідних даних. Наведемо приклад отримання степеневих залежностей на основі умовних даних, поданих у табл. 3.3

Вхідні дані для демонстрації розрахунків з отримання степеневих залежностей (3.10)

№ з/п	Частка ринку (ω)	Відношення чистого прибутку підприємницької структури до середньогалузевого прибутку (p_{rA})	Відношення обсягу реалізації підприємницької структури до середньогалузевого обсягу реалізації (v_{rA})	Вартість реалізації системи управління (c)	Тривалість реалізації системи управління (t)
1	0,35	1,58	0,98	645251	1
2	0,02	1,01	0,91	1650183	2
3	0,04	1,03	1,19	776686	3
4	0,26	1,6	1,84	1377084	4
5	0,07	1,22	1,57	169103	5
6	0,03	1,86	1,71	497767	6
7	0,13	1,72	1,09	175688	7
8	0,13	0,88	1,71	1384375	8
9	0,39	1,41	1,24	629060	9
10	0,18	1,23	1,95	358674	10
11	0,15	1,63	1,6	1793933	11
12	0,05	1,43	1,41	1460812	12
13	0,19	1,27	1,38	1875289	13
14	0,24	1,12	1,5	153955	14
15	0,01	1,34	1,93	498860	15
16	0,06	1,39	1,14	1571151	16
17	0,3	1,51	1,73	1694379	17
18	0,15	1,7	1,24	199683	18
19	0,17	0,93	1,56	556985	19

Дані таблиці є недостатніми для отримання степеневих залежностей. Тому перетворимо наведені у табл. 3.3 дані на логарифмічну форму. Результати розрахунків подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Значення натуральних логарифмів табл. 3.3

№ з/п	$\ln(\omega)$	$\ln(p_{rA})$	$\ln(v_{rA})$	$\ln(c)$	$\ln(t)$
1	-1,04982	0,457425	-0,0202	13,37739	0
2	-3,91202	0,00995	-0,09431	14,3164	0,693147
3	-3,21888	0,029559	0,173953	13,56279	1,098612
4	-1,34707	0,470004	0,609766	14,13548	1,386294
5	-2,65926	0,198851	0,451076	12,03826	1,609438
6	-3,50656	0,620576	0,536493	13,11789	1,791759

1	2	3	4	5	6
7	-2,04022	0,542324	0,086178	12,07646	1,94591
8	-2,04022	-0,12783	0,536493	14,14076	2,079442
9	-0,94161	0,34359	0,215111	13,35198	2,197225
10	-1,7148	0,207014	0,667829	12,79017	2,302585
11	-1,89712	0,48858	0,470004	14,39992	2,397895
12	-2,99573	0,357674	0,34359	14,1945	2,484907
13	-1,66073	0,239017	0,322083	14,44427	2,564949
14	-1,42712	0,113329	0,405465	11,94442	2,639057
15	-4,60517	0,29267	0,65752	13,12008	2,70805
16	-2,81341	0,329304	0,131028	14,26732	2,772589
17	-1,20397	0,41211	0,548121	14,34283	2,833213
18	-1,89712	0,530628	0,215111	12,20449	2,890372
19	-1,77196	-0,07257	0,444686	13,23029	2,944439

На основі застосування методу найменших квадратів наведемо залежності 3.11. Реалізація методу найменших квадратів може відбуватись на основі застосування матричної формули:

$$A = (X^T X)^{-1} \times (X^T Y), \quad (3.12)$$

де A – вектор коефіцієнтів лінійних логарифмічних рівнянь (3.11); X – матриця значень незалежних змінних; X^T – транспонована матриця значень незалежних змінних; Y – вектор значень залежної змінної.

Провівши розрахунки, отримуємо такі лінійні логарифмічні залежності:

$$\ln \omega = -1,725 - 0,053 \ln c + 0,0907 \ln t;$$

$$\ln p_{rA} = 0,621 - 0,0252 \ln c + 0,0019 \ln t; \quad (3.13)$$

$$\ln v_{rA} = 0,035 + 0,0028 \ln c + 0,1352 \ln t.$$

Треба визначити, що використання логарифмічних залежностей на практиці є незручним, тому необхідним є їх перетворення за допомогою операції оберненої до логарифмування – потенціювання:

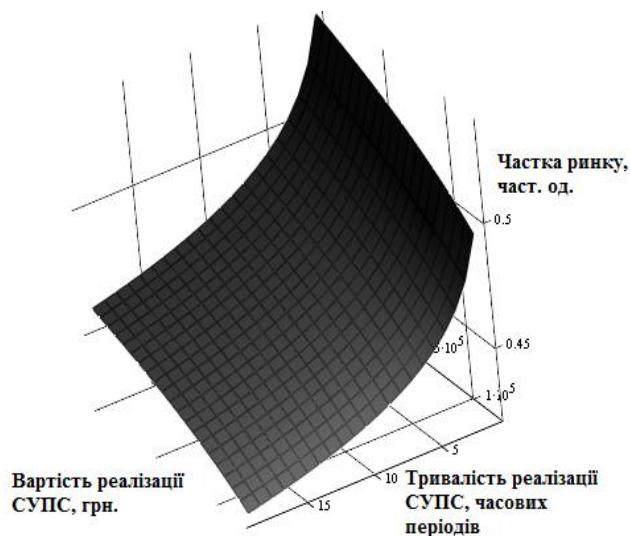
$$\begin{aligned} \ln \omega &= -1,725 - 0,053 \ln c + 0,0907 \ln t \Rightarrow \\ \Rightarrow \ln \omega &= \ln(\exp[-1,725]) + \ln c^{0,053} + \ln t^{0,0907} \Rightarrow \\ \Rightarrow \ln \omega &= \ln(\exp[-1,725] \times c^{0,053} \times t^{0,0907}) \Rightarrow \\ \Rightarrow \omega &= \exp[-1,725] \times c^{0,053} \times t^{0,0907}. \end{aligned} \quad (3.14)$$

За аналогією до виведення (3.14) знаходимо два інші степеневі рівняння:

$$\begin{aligned} p_{rA} &= \exp[0,621] \times c^{-0,0252} \times t^{0,0252}; \\ v_{rA} &= \exp[0,035] \times c^{0,0028} \times t^{0,1352}. \end{aligned} \quad (3.15)$$

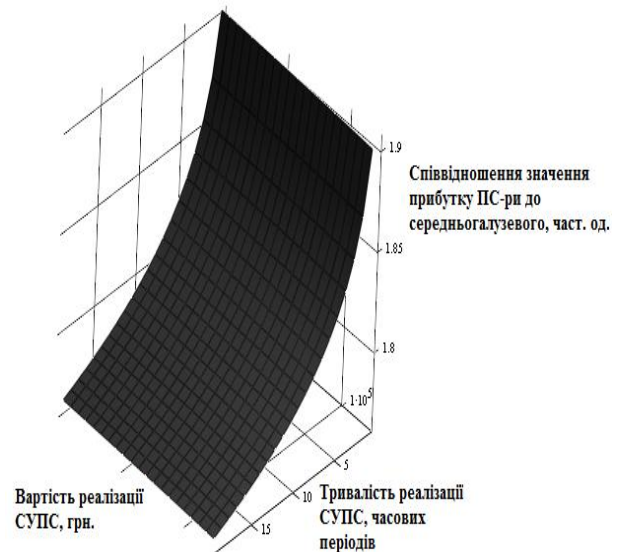
Функція $\exp()$ означає піднесення числа e до степеня.

Таким чином отримано залежності, які відображають нелінійні властивості залежності між досліджуваними параметрами, а саме залежність частки ринку від тривалості та вартості реалізації системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності. Графічне представлення отриманих залежностей наведено на рис. 3.5, а–в).



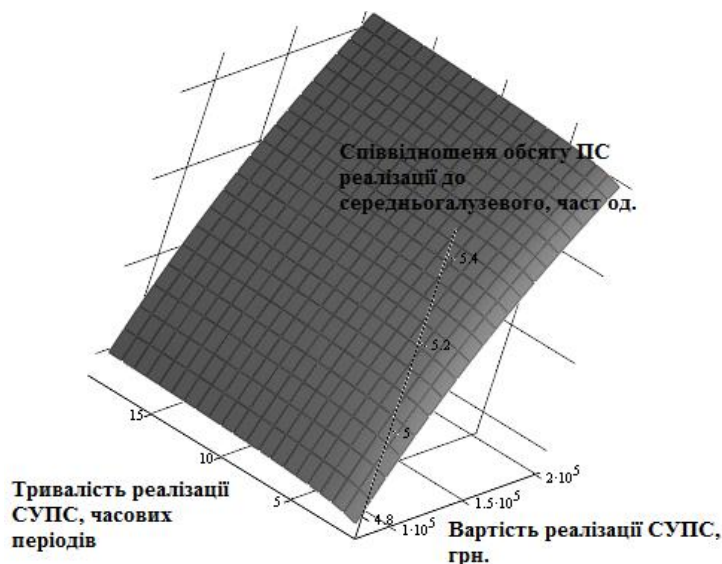
а – залежність між часткою ринку та вартістю і тривалістю реалізації системи управління підприємницькими структурами. Рівняння залежності:

$$\omega = e^{-1,725} \times c^{0,053} \times t^{0,0907}$$



б – залежність між співвідношенням значення прибутку до середньогалузевого та вартістю і тривалістю реалізації системи управління підприємницькими структурами. Рівняння залежності:

$$p_{rA} = e^{0,621} \times c^{-0,0252} \times t^{0,0252}.$$



v – залежність між співвідношенням обсягу реалізації продукції, який спостерігається для досліджуваної підприємницької структури та середньогалузевим значенням цього показника. Рівняння даної залежності:

$$v_{rA} = e^{0,035} \times c^{0,0028} \times t^{0,1352}.$$

Рис. 3.5. Графічне представлення залежностей (3.14), (3.15)

Примітка: побудував дисертант.

Умовні позначення: СУПС – система управління підприємницькою структурою; ПС – підприємницька структура.

Як бачимо з рис. 3.5, на основі отриманих степеневих залежностей можливим є дослідження виду взаємозв'язку між вартістю та тривалістю реалізації системи управління підприємницькими структурами, на основі моніторингу показників, які відображають рівень її конкурентоспроможності. Це дає змогу стверджувати про доцільність удосконалення наявного математичного інструментарію у напрямі дослідження поданих функціональних залежностей з погляду визначення потенційної нелінійної здатності системи управління генерувати пропорційний приріст цільових показників. Так, на основі ретельного аналізування рис. 3.5 можна зазначити, що для показника частки ринку реалізації системи управління є успішною, оскільки передбачає пришвидшене зростання частки ринку у часі, проте уповільненим є зростання цього показника щодо вартості реалізації цієї системи. Це може свідчити про відсутність необхідних для підприємницької

структури конкурентних переваг та про низький потенціал щодо розширення частки ринку у досліджуваній галузі.

Якщо розглянути рис. 3.5,б, то варто сказати, що хоча співвідношення прибутку підприємницької структури до його середньогалузевого значення є зростаючим, все ж темпи зростання величини витрат на підтримання цієї тенденції є вищими, що засвідчує нестійкість цієї стратегії. Це також вказує на необхідність удосконалення наявної системи управління на засадах зростання конкурентоспроможності. На рис. 3.5,в представлено залежність між співвідношенням обсягу реалізації для окремої підприємницької структури та тривалістю і вартістю реалізації системи управління. Темпи зростання цього співвідношення відносно тривалості і вартості реалізації управлінських рішень та визначених на попередніх етапах стратегічних альтернатив є спадними, що свідчить про необхідність удосконалення наявної системи управління, як з погляду витрат часу на її реалізацію, так і з боку витрат коштів.

Управлінські рішення та визначені на попередніх етапах стратегічні альтернативи підприємницькими структурами реалізують менеджери, які здобувають досвід, нові знання та репутацію і таким чином починають нелінійно впливати на приріст цільових показників. Дослідження впливу таких суб'єктивних чинників є вкрай складним, оскільки їхній вплив не піддається кількісному вимірюванню. Проте не врахування таких чинників не дає змогу чітко відстежити якість системи управління підприємницькими структурами, що суперечить цілям її моніторингу. Тому у цій роботі запропоновано спосіб дослідження впливу перелічених вище суб'єктивних чинників (Князь С. В., Мартинюк В. П., Русин-Гриник Р. Р., Яворська Н. П., Георгіаді Н. Г., 2019).

Якщо керівництво підприємницькою структурою приймає рішення без врахування власного досвіду, то покращення цільових показників, визначених на етапі формування системи управління, відбувається

уповільненими темпами або взагалі не відбувається. Це логічно зумовлено тим, що керівники припускаються тих самих помилок і не враховують відомості здобуті на попередніх етапах. Це також може свідчити про консервативність управлінських рішень, що їх приймають у межах реалізації системи управління підприємницькими структурами, а отже, про недостатній рівень інновацій та недовіру до нових технологій ведення бізнесу. Ці та інші наслідки домінування консерватизму у рішеннях менеджерів підприємницьких структур призводять до втрати конкурентних переваг і зниження рівня конкурентоспроможності.

Своєю чергою, врахування менеджерами досвіду здобутого на попередніх етапах реалізації системи управління підприємницькими структурами сприятливо впливає на якість їхніх рішень у перспективі та допомагає уникати помилок, які були у ретроспективі. Крім цього, уміле використання здобутої у діловому світі репутації дає змогу швидко акумулювати необхідний розмір фінансової та інтелектуальної підтримки для реалізації різних проектів із розроблення нових та удосконалення старих товарів, виходу на нові ринку, впровадження інновацій, проведення економічних досліджень тощо. Аналіз досвіду, його узагальнення та удосконалення на основі цього управлінських рішень сприятливо впливає на удосконалення наявних та створення нових конкурентних переваг, а також забезпечує необхідний рівень лібералізму та радикалізму рішень менеджерів, що може відігравати вагому роль у забезпечення тривалого успішного функціонування суб'єктів господарювання в умовах посиленої конкуренції.

Визначити вид впливу перелічених суб'єктивних чинників неможливо на основі їх кількісного вимірювання та пошуку залежності між даним значення та деяким результативним параметром, оскільки виміряти їх неможливо. Тому єдиний спосіб відстежити вплив зазначених факторів це дослідити його наслідки на основі рівня «нелінійності» поведінки результативного параметра відносно двох досліджуваних параметрів: вартості

та тривалості використання системи управління підприємницькою структурою. Тому завдання вимірювання впливу досвіду та репутації підприємницької структури на темпи зміни цільових параметрів (визначені на етапі формування системи управління) переноситься у площину дослідження особливостей темпів зміни цільових параметрів щодо одночасно тривалості та вартості застосування системи управління підприємницькою структурою.

Дослідити темп зміни одного параметра щодо іншого можна на основі розрахунку темпів приросту, проте коли виникає необхідність дослідити зміну цільового параметра щодо одночасно двох інших, темпи приросту/росту уже не підходять, оскільки вони відображатимуть шукану тенденції не повністю через їх просторову обмеженість. Використання звичайних темпів приросту/росту відображає досліджувану залежність у двовимірному просторі, чого є недостатньо, оскільки сформульоване завдання потребує дослідження поведінки цільового параметра щонайменше у тривимірному просторі. Оскільки дослідження зміни площі фігури, яку описує цільовий параметр відносно одного із досліджуваних незалежних показників (тривалість і вартість реалізації системи управління підприємницькою структурою), недостатньо для виконання цього завдання, то необхідним є дослідження не площі, а об'єму цієї фігури. Виконання цієї проблеми можливе на основі використання подвійних інтегралів. Тоді об'єм фігури, які описуються досліджуваним показниками із урахуванням, можна подати рівнянням (3.16):

$$V = \iint_D \alpha_o c^{\alpha_1} t^{\alpha_2}, D \in (C; T), C \in [c_1, \dots, c_n], T \in [t_1, \dots, t_n]; n \in N. \quad (3.16)$$

де D – двовимірний простір значень вартості і тривалості використання системи управління підприємницькою структурою; C – простір значень вартості використання системи управління підприємницькою структурою,

грн; T – простір значень індексів часових періодів; n – натуральне число, відповідає кількості спостережень за досліджуваними показниками.

Відповідно темп зміни можна відобразити за формулою:

$$\Delta = \frac{V_4 - V_3}{V_2 - V_1}, \quad (3.17)$$

де V_1, V_2, V_3, V_4 – відповідно об’єм фігури у чотирьох різних секторах простору D .

Визначення чотирьох областей D , на основі яких можна оцінити темп зміни об’єму досліджуваної тривимірної фігури, доцільно визначити так: ряди значень тривалості і вартості застосування системи управління підприємницькою структурою діляться на чотири різні сектори. Після цього отримує чотири області даних, які наведені у виразах (3.18).

$$\begin{aligned} D_1 &\in C_1, T_1; C_1 \in \left[c_1, \dots, c_{\frac{1}{4}n} \right]; T_1 \in \left[t_1, \dots, t_{\frac{1}{4}n} \right]; \\ D_2 &\in C_2, T_2; C_2 \in \left[c_{\frac{5}{4}n}, \dots, c_{\frac{1}{2}n} \right]; T_2 \in \left[t_{\frac{5}{4}n}, \dots, t_{\frac{1}{2}n} \right]; \\ D_3 &\in C_3, T_3; C_3 \in \left[c_{\frac{3}{2}n}, \dots, c_{\frac{3}{4}n} \right]; T_3 \in \left[t_{\frac{3}{2}n}, \dots, t_{\frac{3}{4}n} \right]; \\ D_4 &\in C_4, T_4; C_4 \in \left[c_{\frac{7}{4}n}, \dots, c_n \right]; T_4 \in \left[t_{\frac{7}{4}n}, \dots, t_n \right]. \end{aligned} \quad (3.18)$$

Відповідно формулу (3.17) можна записати так:

$$\Delta = \frac{\iint_{D_4} \alpha_o c^{\alpha_1} t^{\alpha_2} - \iint_{D_3} \alpha_o c^{\alpha_1} t^{\alpha_2}}{\iint_{D_2} \alpha_o c^{\alpha_1} t^{\alpha_2} - \iint_{D_1} \alpha_o c^{\alpha_1} t^{\alpha_2}}. \quad (3.19)$$

Для зручності використання виразу (3.19) необхідним є його спрощення, що можна реалізувати через отримання інтегрування

підінтегральних виразів. Оскільки всі дані виразу є ідентичними, то доцільно розпочати спрощення виразу (3.19) з інтегрування виразу $\alpha_o c^{\alpha_1} t^{\alpha_2}$.

У результаті отримаємо:

$$\iint_D \alpha_o c^{\alpha_1} t^{\alpha_2} = \alpha_o \iint_D c^{\alpha_1} t^{\alpha_2} = \int_{c_1}^{c_n} c^{\alpha_1} \left[\int_{t_1}^{t_n} t^{\alpha_2} dt \right] dc. \quad (3.20)$$

Проінтегруємо кожен із підінтегральних виразів окремо:

$$\int_{t_1}^{t_n} t^{\alpha_2} dt = \frac{t^{\alpha_2+1}}{\alpha_2+1} \Big|_{t_1}^{t_n} = \frac{t_n^{\alpha_2+1} - t_1^{\alpha_2+1}}{\alpha_2+1}.$$

$$\int_{c_1}^{c_n} c^{\alpha_1} dc = \frac{c^{\alpha_1+1}}{\alpha_1+1} \Big|_{c_1}^{c_n} = \frac{c_n^{\alpha_1+1} - c_1^{\alpha_1+1}}{\alpha_1+1}. \quad (3.21)$$

У результаті отримаємо:

$$\iint_D \alpha_o c^{\alpha_1} t^{\alpha_2} = \alpha_o \frac{t_n^{\alpha_2+1} - t_1^{\alpha_2+1}}{\alpha_2+1} \frac{c_n^{\alpha_1+1} - c_1^{\alpha_1+1}}{\alpha_1+1}. \quad (3.22)$$

Тому підсумковий вираз для розрахунку темпів зміни об'єму тривимірної фігури на основі співвідношення (3.19) виглядатиме так:

$$\Delta = \frac{\alpha_o \frac{t_n^{\alpha_2+1} - t_7^{\alpha_2+1}}{\frac{-n}{4}} \frac{c_n^{\alpha_1+1} - c_7^{\alpha_1+1}}{\frac{-n}{4}} - \alpha_o \frac{t_3^{\alpha_2+1} - t_3^{\alpha_2+1}}{\frac{-n}{2}} \frac{c_3^{\alpha_1+1} - c_3^{\alpha_1+1}}{\frac{-n}{4}}}{\alpha_o \frac{t_5^{\alpha_2+1} - t_1^{\alpha_2+1}}{\frac{-n}{4}} \frac{c_5^{\alpha_1+1} - c_1^{\alpha_1+1}}{\frac{-n}{2}} - \alpha_o \frac{t_1^{\alpha_2+1} - t_1^{\alpha_2+1}}{\frac{-n}{4}} \frac{c_1^{\alpha_1+1} - c_1^{\alpha_1+1}}{\frac{-n}{4}}} =$$

$$= \frac{\left[\frac{t_n^{\alpha_2+1} - t_7^{\alpha_2+1}}{\frac{-n}{4}} \right] \left[\frac{c_n^{\alpha_1+1} - c_7^{\alpha_1+1}}{\frac{-n}{4}} \right] - \left[\frac{t_3^{\alpha_2+1} - t_3^{\alpha_2+1}}{\frac{-n}{2}} \right] \left[\frac{c_3^{\alpha_1+1} - c_3^{\alpha_1+1}}{\frac{-n}{4}} \right]}{\left[\frac{t_5^{\alpha_2+1} - t_1^{\alpha_2+1}}{\frac{-n}{4}} \right] \left[\frac{c_5^{\alpha_1+1} - c_1^{\alpha_1+1}}{\frac{-n}{2}} \right] - \left[\frac{t_1^{\alpha_2+1} - t_1^{\alpha_2+1}}{\frac{-n}{4}} \right] \left[\frac{c_1^{\alpha_1+1} - c_1^{\alpha_1+1}}{\frac{-n}{4}} \right]}. \quad (3.23)$$

Показник Δ може набувати значення від нуля до нескінченності, причому що більше значення, то краще. Якщо значення цього параметра більше від 1, то це свідчить про наявність пришвидшеної тенденції у зростанні темпів зміни показників конкурентоспроможності щодо темпів

зміни одночасно тривалості та вартості. Якщо Δ менше від одиниці, то це підтверджує недосконалість системи управління і доводить необхідність її удосконалення.

Наведемо приклад розрахунку показника Δ на основі даних табл. 3.3 та рівнянь (3.13, 3.14). З цією метою розіб'ємо досліджуваний діапазон умовних даних на чотири області (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Представлення вхідних даних для розрахунків за формулою (3.23) на основі масиву даних, наведеного у табл. 3.3

№ з/п	Частка ринку (ω)	Відношення чистого прибутку до середньогалузевого (P_{rA})	Відношення обсягу реалізації до середньогалузевого (V_{rA})	Вартість реалізації системи управління (c)	Тривалість реалізації системи управління (t)
Область значень D_1					
1	0,35	1,58	0,98	645251	1
2	0,02	1,01	0,91	1650183	2
3	0,04	1,03	1,19	776686	3
4	0,26	1,6	1,84	1377084	4
5	0,07	1,22	1,57	169103	5
Область значень D_2					
6	0,03	1,86	1,71	497767	6
7	0,13	1,72	1,09	175688	7
8	0,13	0,88	1,71	1384375	8
9	0,39	1,41	1,24	629060	9
10	0,18	1,23	1,95	358674	10
Область значень D_3					
11	0,15	1,63	1,6	1793933	11
12	0,05	1,43	1,41	1460812	12
13	0,19	1,27	1,38	1875289	13
14	0,24	1,12	1,5	153955	14
15	0,01	1,34	1,93	498860	15
Область значень D_4					
16	0,06	1,39	1,14	1571151	16
17	0,3	1,51	1,73	1694379	17
18	0,15	1,7	1,24	199683	18
19	0,17	0,93	1,56	556985	19

Проведемо розрахунки за формулою (3.23) для рівняння (3.13):

$$\Delta_{\omega} = \frac{[19^{0,0907+1} - 16^{0,0907+1}][556985^{0,053+1} - 1571151^{0,053+1}] - [15^{0,0907+1} - 11^{0,0907+1}][498860^{0,053+1} - 1793933^{0,053+1}]}{[10^{0,0907+1} - 6^{0,0907+1}][358674^{0,053+1} - 497767^{0,053+1}] - [5^{0,0907+1} - 1^{0,0907+1}][169103^{0,053+1} - 645251^{0,053+1}]} =$$

$$= \frac{(-9432063,48) - (-15676120,889)}{(-1532537,399) - (-4743041,614)} = \frac{6244057,4061}{3210504,2153} \approx 1,9448.$$

Як бачимо на основі розрахунків, поданих у виразах (3.24), хоча графічний аналіз показав, що темпи зміни тривалості і вартості реалізації системи управління є недостатніми для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, все ж на основі дослідження зміни об'єму тривимірної фігури, яку описують функціональні залежності між визначеними вище цільовими параметрами та факторами тривалості і вартості реалізації системи управління, можна відзначити наявність стійкої тенденції до зростання ефективності реалізації системи управління.

$$\Delta_{\omega} = \frac{[19^{-0,0252+1} - 16^{0,0252+1}][556985^{-0,0252+1} - 1571151^{0,0252+1}] - [15^{-0,0252+1} - 11^{0,0252+1}][498860^{-0,0252+1} - 1793933^{0,0252+1}]}{[10^{0,0252+1} - 6^{-0,0252+1}][358674^{-0,0252+1} - 497767^{0,0252+1}] - [5^{-0,0252+1} - 1^{0,0252+1}][169103^{-0,0252+1} - 645251^{0,0252+1}]} =$$

$$= \frac{(-895096,44) - (-5162871,266)}{(-1367667,299) - (-2565451,594)} = \frac{4267774,831}{1197784,295} \approx 3,5606.$$

$$\Delta_{\omega} = \frac{[19^{0,0028+1} - 16^{0,1352+1}][556985^{0,0028+1} - 1571151^{0,1352+1}] - [15^{0,0028+1} - 11^{0,1352+1}][498860^{0,0028+1} - 1793933^{0,1352+1}]}{[10^{0,0028+1} - 6^{0,1352+1}][358674^{0,0028+1} - 497767^{0,1352+1}] - [5^{0,0028+1} - 1^{0,1352+1}][169103^{0,0028+1} - 645251^{0,1352+1}]} = \quad (3.24)$$

$$= \frac{42159745,68 - 1180170,207}{1253572,25 - (-15134766,16)} = \frac{40979575,47}{16388338,41} \approx 2,501.$$

Отож на основі отримання степеневих залежностей та побудови тривимірних графіків даних залежностей можливим є дослідження зміни цільових параметрів, на основі яких відбувається моніторинг системи управління підприємницькою структурою. Це, своєю чергою, є підґрунтям для отримання висновків про нелінійний вплив суб'єктивних чинників, таких як досвід менеджерів підприємницької структури, їх ділова репутація, когнітивні та перцептивні особливості. Тому у цій роботі запропоновано спосіб аналізу граничної зміни результативних параметрів відносно одночасно

зміни тривалості та вартості реалізації системи управління, що, своєю чергою, дає можливість промоніторити раціональність управлінських рішень, прийнятих у межах реалізації системи управління. Проте виконання цього завдання неможливе на основі дослідження трьох окремих параметрів, оскільки це ускладнює аналіз та збільшує рівень суб'єктивності рішень, що приймаються на етапі моніторингу. Тому необхідним є узагальнення отриманих результатів через об'єднання трьох запропонованих параметрів в одну формулу (Князь С. В., Мартинюк В. П., Русин-Гриник Р. Р., Яворська Н. П., Георгіаді Н. Г., 2019).

Об'єднання трьох наведених вище параметрів можливе на основі використання інтегрального показника, який можна розрахувати на основі розрахунку однієї із можливих видів середніх (просте арифметичне, зважене або геометричне). Розрахунок інтегрального показника є не обов'язковим проте необхідним, якщо потрібно одержати однозначний висновок про ефективність функціонування системи управління. Спосіб обчислення інтегрального показника може відрізнятися залежно від мети дослідження. Проте загальне формалізоване представлення його розрахунку наведемо за допомогою такого виразу:

$$I = k_1x_1 + k_2x_2 + \dots k_nx_n, \quad (3.25)$$

де k_1, k_2, \dots, k_n – коефіцієнти вагомості; x_1, x_2, \dots, x_n – показники, які входять до складу інтегрального показника.

Якщо розраховується середнє арифметичне, то вагові коефіцієнти відповідають числу, що дорівнює частці від ділення одиниці на кількість показників. За умови, коли використовується середнє зважене, то коефіцієнти є різними і відповідними важливості показників, що входять до складу інтегрального показника. Важливість може обиратися на основі суб'єктивних оцінок експертів. Використання середнього геометричного також можливе тоді, коли необхідно отримати значення близьке до медіани розподілу

значень показників, проте зазвичай припущення про їхній нормальний розподіл не справджується, що робить середні геометричні значення далекими від об'єктивних. Матричне представлення розрахунку інтегральних показників може бути таким:

$$I = [k_1 \quad k_2 \quad \dots \quad k_n] \times \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \dots \\ x_n \end{bmatrix}. \quad (3.26)$$

Продемонструємо приклад розрахунку інтегрального показника на основі даних, які отримані вище. Тоді матричний вираз набуде вигляду:

$$I = [k_1 \quad k_2 \quad k_3] \times \begin{bmatrix} \Delta_1 \\ \Delta_2 \\ \Delta_3 \end{bmatrix} = \left[\frac{1}{3} \quad \frac{1}{3} \quad \frac{1}{3} \right] \times \begin{bmatrix} 1,9448 \\ 3,5606 \\ 2,501 \end{bmatrix} \approx 2,6694 > 1. \quad (3.27)$$

Як бачимо на основі виразу (3.27), інтегральний показник є значно більшим за 1, що свідчить про наявність високого потенціалу до забезпечення високого рівня конкурентоспроможності за реалізації досліджуваної системи управління підприємницькою структурою. Інтегральний показник може набувати такі значення, що відповідає таким висновкам:

- $I < 1$ – реалізація вибраної системи управління призводить до неефективного використання наявних ресурсів, крім того, можливим є прийняття нерациональних управлінських рішень, які характеризується високим рівнем неврахування наявного досвіду та відсутністю інновацій. За умови, коли інтегральний показник менше від одиниці необхідним є регулювання системи управління підприємницькими структурами;

- $I \approx 1$ – реалізації вибраної системи управління є мінімально ефективною, оскільки забезпечує приблизно однакове зростання витрат часу і коштів та рівня конкурентоспроможності. Це також може свідчити про те,

що менеджери недостатньо враховують наявний досвід або інтерпретують його нераціонально. Якщо значення інтегрального показника наближається до одиниці, регулювання системи управління є рекомендованим, але не обов'язковим;

– $I > 1$ – зростання конкурентоспроможності відбувається швидше, ніж зростання витрат коштів і часу на реалізації проектів із удосконалення конкурентних переваг, що відбувається в межах застосування вибраної системи управління. Це свідчить про відсутність необхідності регулювати систему управління підприємницькими структурами.

Тому використання інтегрального показника дає змогу відстежити раціональність використання системи управління підприємницькими структурами. Проте невиконаним завданням залишається подання послідовності проведення моніторингу раціональності щодо системи управління підприємницькими структурами. Цю послідовність наведено на рис. 3.6.

Реалізації послідовності системи управління підприємницькими структурами відбувається на основі ретроспективних даних та проводиться періодично із урахування нових даних, які отримані через практичне втілення управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємницької структури.

Обсяги даних, які враховують під час дослідження поведінки показників реалізації системи управління, є важливими, оскільки під час дослідження раціональності управлінських рішень використовують регресію, яка спирається на значні обсяги ретроспективних даних, адже що довше використовують систему моніторингу, то точніші результати воно «показує».

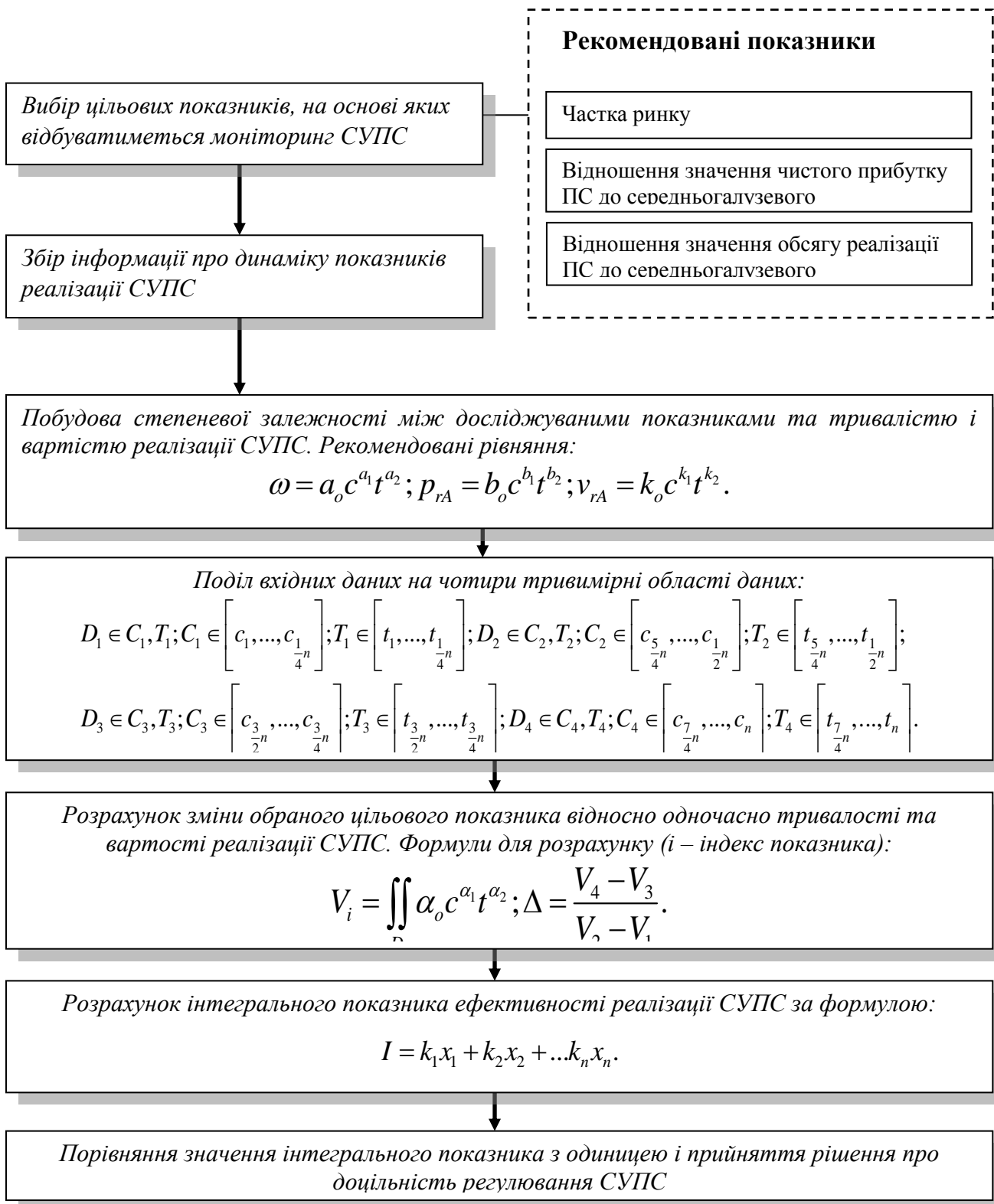


Рис. 3.6. Послідовність проведення моніторингу раціональності реалізації системи управління підприємницькими структурами

Примітка: побудував дисертант.

Умовні позначення: СУПС – система управління підприємницькими структурами; ПС – підприємницькі структури

Вибір цільових показників є завдання, яке має вирішуватись менеджерами підприємницької структури, оскільки кожна організація чи група організацій є унікальними за своєю специфікою та сферою діяльності, що зумовлює неіндивідуальність особливостей управлінських рішень, що їх приймають її менеджери. Проте у цій роботі запропоновано три показника, які достатнім чином відображають якість системи управління з погляду конкурентоспроможності підприємницької структури.

До показників конкурентоспроможності у цій роботі зараховано:

- частку ринку досліджуваної організації чи групи організацій (якщо йдеться про багато ринків, то можна використовувати агреговані показники, наприклад, середнє арифметичне, зважене чи геометричне);
- відношення чистого прибутку підприємницької структури до середньогалузевого;
- відношення обсягу реалізації до середньогалузевого.

Досягнення певних значень цих показників супроводжується затратами часу і коштів, тому у роботі запропоновано спосіб дослідження зміни динаміки зазначених цільових показників щодо тривалості та вартості реалізації системи управління.

До факторів, вплив яких може бути важливим для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, належать такі суб'єктивні чинники, як досвід, ділова репутація, когнітивні та перцептивні особливості суб'єктів управлінських рішень, що їх приймають під час реалізації певної системи управління. Вплив цих чинників аналізується на основі дослідження граничної зміни цільових показників відносно зміни тривалості та вартості реалізації системи управління. Результати пропонованої послідовності аналізування якості використання системи управління відображаються на основі єдиного показника, значення якого порівнюються із одиницею. Це дає змогу дійти однозначних висновків про необхідність регулювання системи

управління підприємницькими структурами на засадах її конкурентоспроможності.

3.3. Регулювання системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності

На основі проведення моніторингу раціональності реалізації системи управління підприємницькими структурами приймають рішення про доцільність її регулювання, тобто про необхідність коригувати систему. Регулювання є завершальним етапом процесу менеджменту, який наявний під час управління бізнес-процесами на підприємстві чи групі підприємств. Корекція похибок є наслідком існування недосконалостей, невиявлених на етапі формування системи управління підприємницькими структурами. До причини регулювання можна також зарахувати вплив непередбачуваних або тимчасових чинників, які не можна врахувати на попередніх стадіях та нераціональне обрання цілей, що не відповідають критеріям досяжності та чіткості вимірювання.

Регулювання системи управління підприємницькими структурами ґрунтується на усуненні відхилень, недоліків її діяльності та удосконаленні цієї системи, з метою досягнення поставлених на попередніх етапах цілей і завдань. За умови, коли обрані цілі є недосяжними, необґрунтованими або сформовані недостатньо чітко, доцільною є зміна цілей та перебудова системи управління. Корегування цілей також є регулюванням. Тому на підставі наведених припущень та висновків, зроблених у попередніх розділах, підсумуємо, що регулювання системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності – це усунення відхилень та удосконалення взаємодії керівної та керованої систем з метою досягнення найоптимальнішого підвищення рівня конкурентоспроможності. Враховуючи

це тлумачення поняття «регулювання системи управління», можна виділити такі напрями щодо його реалізації (Князь С.В., Мартинюк В.П., Русин-Гриник Р.Р., Яворська Н.П., Георгіаді Н.Г., 2019):

- коригування структури розподілу коштів на реалізацію трьох неальтернативних стратегій;
- коригування переліку неальтернативних стратегій;
- коригування цілей системи управління підприємницькими структурами.

Коригування структури розподілу коштів на неальтернативні стратегії є необхідною тоді, коли вибрано нераціональний напрям удосконалення конкурентоспроможності. Причиною цього може бути:

- неадекватне або необ'єктивне оцінювання перспективних значень показників, на основі яких розраховують оптимальну структуру розподілу коштів;
- нераціонально вибрані показники для розрахунку структури розподілу коштів між неальтернативними стратегіями.

Усунути ці відхилення можливо, вибравши один з варіантів виконання завдань:

- вибір інших показників для розрахунку оптимальної структури розподілу коштів для реалізації неальтернативних стратегій;
- проведення нового оцінювання перспективних значень обраних показників;
- врахування уже наявних ретроспективних фактичних даних, отриманих під час реалізації системи управління підприємницькою структурою.

Регулювання структури розподілу коштів між неальтернативними стратегіями, вибраними на етапі формування системи управління підприємницькими структурами, можливе і рекомендоване навіть за відсутності необхідності у цьому. Це зумовлено тим, що оптимальну

структуру розраховують на основі прогнозних значень, які можуть не об'єктивно відображати фактичність досліджуваних тенденцій. Тому після отримання оновлених фактичних ретроспективних даних про застосування вибраної на етапі формування системи управління доцільним є проведення нових розрахунків щодо оптимальної структури розподілу залишку коштів, які ще залишились. Це дає змогу привести результати обчислень щодо оптимальної структури до найоб'єктивнішої форми, що адекватно відображає фактичні тенденції.

У розділі 3.1 подано перелік неальтернативних стратегій, які підприємницькій структурі рекомендовано реалізовувати одночасно (неальтернативними ці стратегії названі тому, що їх можна реалізовувати одночасно). Кожна з цих стратегій найповніше характеризує цілі та методи їх досягнення щодо удосконалення рівня конкурентоспроможності у певному конкретному напрямку. Вище обґрунтовано, що цих напрямів є три:

- товарна і цінова політика,
- етап життєвого циклу;
- гнучкість.

Паралельна реалізація цих стратегій формує раціональну основу для зростання рівня конкурентоспроможності та посилення позицій підприємницької структури на ринку. Вибір цих стратегій відбувається на основі аналізу альтернативних стратегій, які можна обрати для підвищення конкурентоспроможності у певному, зазначеному вище, напрямку. Таким чином, формується оптимальна основа для прийняття довготермінових управлінських рішень та побудови тактичних і оперативних планів для їх реалізації.

Причинами нерационального обрання стратегій, які треба реалізовувати у межах певної системи управління, можуть бути:

- необ'єктивне оцінювання факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які впливають на прийняття рішення щодо вибору стратегічного

рішення із удосконалення конкурентних переваг підприємницької структури по одному із названих вище напрямів (товарна і цінова політика, етап життєвого циклу, гнучкість);

- неадекватне позиціонування підприємницької структури серед інших гравців на ринку;

- «прихід» на ринок нових гравців або «вихід» з нього (зміна структури і концентрації галузі);

- зміни у макросередовищі підприємницької структури, зумовлені науково-технічним прогресом, макроекономічними процесами та явищами, а також зміною політичного і соціального середовища.

- недооцінка або переоцінка темпів розвитку галузі фахівцями певної підприємницької структури.

Вирішення цих проблем можливе на основі оновленого врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємницької структури, врахування тенденцій у галузі, кон'юнктури на ринку та останніх тенденцій у сфері науки та інновацій. Одним із способів усунення перелічених вище відхилень є проведення досліджень, які допоможуть виявити зміни у структурі споживчого попиту та створити інформаційне підґрунтя для удосконалення системи управління підприємницькими структурами (Князь С.В., Мартинюк В.П., Русин-Гриник Р.Р., Яворська Н.П., Георгіаді Н.Г., 2019).

За умови, коли коригування структури розподілу коштів між неальтернативними стратегіями та переліку самих стратегій не допомагає усунути відхилення у функціонуванні системи управління підприємницькими структурами необхідно уточнити цілі та завдання, які визначено на етапі формування системи управління підприємницькими структурами. Під нераціональними цілями і завдання слід розуміти ті цілі і завдання, досягнення яких є неможливе або занадто «легке» для підприємницької структури. Недосяжні цілі не варто ставити із очевидних

причин неможливості щодо їх досягнення. Занадто «легкі» цілі зумовлюють уповільнення темпів економічного розвитку організації або групи організацій, що може виявитись шкідливо для їхньої здатності конкурувати в умовах змінного зовнішнього середовища. До причин обрання нераціональних цілей і завдань можна зарахувати такі:

- використання недостовірної, неактуальної або неповної інформації;
- необ'єктивне оцінювання факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- неадекватне оцінювання потенціалу підприємства у сфері виробничих можливостей;
- нераціональне оцінювання можливостей підприємницької структури щодо рівня її конкурентоспроможності;
- вплив непередбачуваних або тимчасових чинників, який відсутній або несуттєвий на етапі формування системи управління.

Очевидно, що усунення наведених вище відхилень можливе на основі аналізу достовірної, повної та актуальної інформації та проведенні об'єктивного дослідження потенціалу підприємства щодо збільшення виробництва та обсягу реалізації, а також адекватного оцінювання фактичного рівня конкурентоспроможності підприємницької структури.

Рішення про регулювання системи управління приймають тоді, коли для цього є достатні підстави, зокрема:

- $I \leq 1$, що свідчить про переважання темпів зростання витрат коштів і часу над темпами зростання цільових показників, зростання котрих відповідає зростанню рівня конкурентоспроможності;
- виявлено непередбачувані відхилення або можливості для удосконалення системи управління підприємницькими структурами;
- зміна структури ринку, зумовлена зміною кількості учасників, виходом на ринок нових гравців тощо;

- рівень конкурентоспроможності підприємств-конкурентів зростає швидше;
- цілі та завдання, визначені на етапі формування системи управління, є недосяжними, необґрунтованими або недостатньо точно виміряні;
- вплив непередбачуваних і/або тимчасових чинників на систему управління, що зумовлює виникнення нових загроз або можливостей.

Розрахунок інтегрального показника ефективності реалізації системи управління підприємницькими структурами дає змогу судити про рівень ефективності застосування цієї системи та вплив суб'єктивних чинників, зумовлених унікальними особливостями менеджерів, що реалізують зазначену систему. Попри це даний показник не повною мірою відображає конкретні проблеми, він лише доводить, що зростання рівня конкурентоспроможності є «повільнішим» ніж зростання витрат часу і коштів, що свідчить про недостатній рівень її економічної ефективності і, відповідно, раціональності. Значення, отримані за допомогою цього показника, є підставою для прийняття рішення про доцільність регулювання, проте вони не акцентують увагу на проблемах, які необхідно вирішувати. Щоб виявити відхилення чи можливості для удосконалення, необхідно глибоко аналізувати тенденції, притаманні цільовим показникам і значення вартості та тривалості реалізації системи управління. З цією метою, зокрема, можна скористатись графічним аналізом, приклад якого наведено на рис. 3.5.

Під час використання певної системи управління теоретичні особливості її застосування втілюються на прикладному рівні, що створює можливості для формування пропозицій щодо вдосконалення специфіки функціонування цієї системи. Так, здобуття нового досвіду та експериментальне випробування за планових операцій у межах певної системи управління дає змогу судити про можливості щодо її удосконалення або усунення відхилень, що можна виявити під час практичної діяльності.

Прикладом таких відхилень може бути нераціональна система мотивування працівників, високий рівень консерватизму в рішеннях менеджерів, низький рівень або відсутність прикладів застосування інноваційних технологій, використання застарілих технологій контролювання тощо. Тому практичне використання системи управління підприємницькою структурою може зумовити виникнення нових можливостей щодо її удосконалення або усунення відхилень. Передбачити виникнення цих можливостей і/або відхилень часто є неможливим на етапах формування системи управління, оскільки дуже ймовірним є неврахування або ігнорування чинників, вплив яких може виявитись суттєвим (Князь С.В., Мартинюк В.П., Русин-Гриник Р.Р., Яворська Н.П., Георгіаді Н.Г., 2019).

Оскільки у цій роботі розглядають регулювання систем управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності, то важливим є врахування чинників зовнішнього середовища досліджуваної організації або групи організацій. Одним із найголовніших є структура та концентрація ринку, на якому функціонує певна підприємницька структура. Поява нових учасників чи вихід старих, етап життєвого циклу галузі, розвиток технологій, витік інформації, «міграція» робочої сили і капіталу між підприємствами та багато інших чинників зумовлюють необхідність перегляду системи управління на предмет її придатності щодо виконання поставлених цілей і завдань.

Раціональним є припущення про те, що впровадження та удосконалення системи управління на засадах забезпечення зростання конкурентоспроможності відбувається всіма підприємствами, які функціонують у певній галузі і тому є конкурентами. Це припущення, а також те, що всі підприємства завжди прагнуть до абсолютного домінування на своєму ринку обґрунтовує тезу про те, що всі підприємства-конкуренти перебувають у безперервному пошуку нових ідей щодо удосконалення своєї діяльності, товарів і послуг, які вони виготовляють, намагаючись досягти

найпереконливішого домінування на певному ринку. Висловлене припущення актуалізує те, що систему управління підприємницькою структурою можна коригувати або перебудовувати, якщо конкуренті підприємницькі структури досягають кращих результатів, діючи на тому самому ринку, що і ця підприємницька структура.

Вибір цілей ґрунтується на дослідженні ретроспективної інформації та суб'єктивному оцінюванню можливостей підприємства чи групи підприємств досягти певного результату. Проте наслідки такого оцінювання не завжди адекватно відповідають потенціалу підприємства чи підприємницькими структурами, оскільки зміни у зовнішньому середовищі або певні чинники внутрішнього середовища були не враховані, чи можливості підприємства були недооцінені або переоцінені. Нераціональне обрання цілей може стати причиною занадто низьких, за рівнем економічної ефективності, результатів, або занадто високих, які зумовлюють перенасичення галузі та рецесію або стагнацію ринку, а також для підприємств-виробників. Тому адекватне обрання цілей, які чітко виміряні і представлені кількісними показниками є важливим завданням на шляху формування найраціональнішої системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності.

Функціонування підприємницьких структур відбувається в умовах швидких змін зовнішнього середовища, що актуалізує необхідність безперервного врахування нових чинників та нового оцінювання інших чинників. Такі особливості діяльності зумовлюють труднощі у плануванні, прийнятті управлінських рішень, прогнозуванні та вирішенні інших перспективних економічно-управлінських завдань. Тому причиною регулювання системи управління підприємницькими структурами може бути вплив непередбачуваних або тимчасових чинників, що не передбачено на етапі формування системи.

Отже, існує чимало причин, які можуть вимагати регулювання системи управління підприємницькими структурами. Способи усунення відхилень зумовлених даними причинами наведено вище. З метою узагальнення та систематизації, отриманих результатів на рис. 3.7, наведено причини та напрями регулювання системи управління підприємницькими структурами.

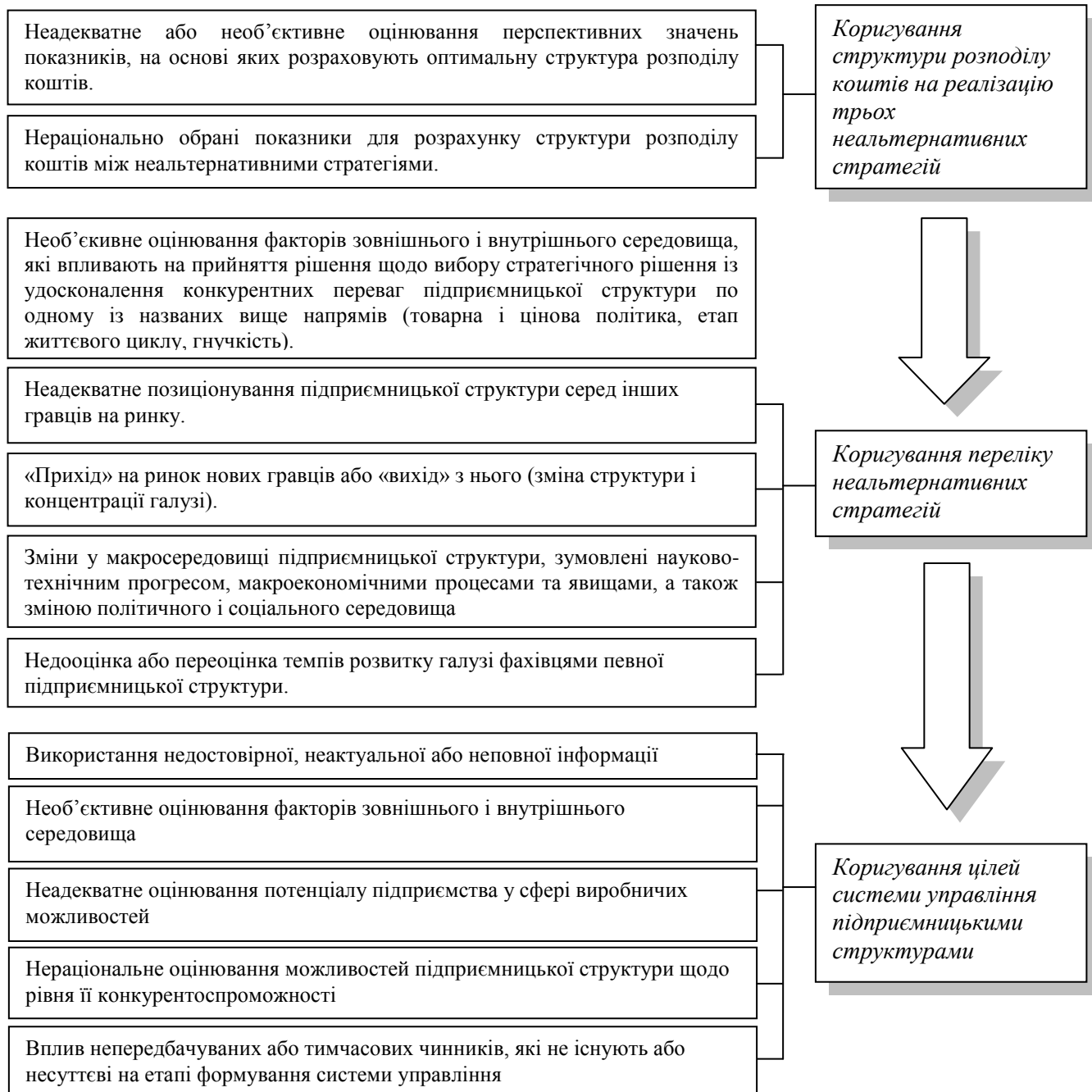


Рис. 3.7. Послідовність регулювання системи управління підприємницькими структурами

Примітка: побудував дисертант.

Як бачимо з рис. 3.7, регулювання системи управління підприємницькими структурами можна подати у певній послідовності, яка ґрунтується на основі пріоритетності усунення відхилень відповідно до напрямів регулювання. Так, найпростішим з погляду обсягу факторів, які необхідно врахувати та масиву даних і складності методів аналізу є коригування структури розподілу коштів на реалізацію неальтернативних стратегій. Тому спочатку необхідно усунути відхилення у структурі розподілу коштів між неальтернативними стратегіями. Після цього відбувається моніторинг системи управління. Якщо її якість зростає, що позначається на рівні конкурентоспроможності підприємницької структури, то необхідність регулювання за іншими напрямками може бути необґрунтованою. Достатньою підставою, яка дає змогу довести чи спростувати необхідність регулювання за іншими напрямками, є очікуваний потенціал щодо досягнення поставлених на етапі формування системи управління цілей. Якщо після коригування структури розподілу коштів між стратегіями темпи зміни цільових параметрів відповідають запланованим, то регулювання за іншими напрямками є необов'язковим. Винятком є лише ситуація, за якої керівна система приймає рішення про доцільність перевиконання поставлених цілей і завдань, проте цей випадок буде розглянуто нижче.

За умови, коли перерозподіл інвестицій між стратегіями не приносить необхідних результатів, необхідним є змінювати стратегії досягнення поставлених цілей. З цією метою відбувається дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ та приймаються управлінські рішення щодо обрання інших стратегій уже на підставі фактичних ретроспективних даних щодо реалізації системи управління підприємницькими структурами. Регулювання переліку неальтернативних стратегій може бути зумовлене змінами у зовнішньому середовищі

підприємницької структури, зміні структури і концентрації галузі, а також іншими чинниками, пов'язаними із ринковою кон'юнктурою, політичними та соціально-культурними чинниками тощо. Врахування даних факторів могло бути неможливим на етапі формування системи управління, оскільки їх вплив був відсутнім або несуттєвим, тому перебудова цієї системи на основі зміни стратегій досягнення поставлених цілей і завдань є цілком очікуваною; керівництво підприємницької структури має бути готовим до необхідності регулювання за цим напрямом.

Якщо зміна стратегій досягнення поставлених цілей не приводить до їх виконання, то необхідним є узагальнення завдань регулювання до рівня цілей, а отже, їх коригування. Невиконання завдань не завжди означає існування відхилень на етапі їх виконання. Інколи причиною цього може бути нераціональне обрання цілей, зумовлене недосконалістю інформації, яка була врахована при їх обранні та переоцінкою або недооцінкою можливостей щодо досягнення поставлених орієнтирів. Крім цього, спричинити неадекватність обрання цілей і завдань може бути їх нечітке формулювання, яке неможливо однозначно «перекласти на мову цифр», що ускладнює вимірювання їх виконання та створює підґрунтя для суб'єктивних суджень і висновків про функціонування системи управління підприємницькими структурами. Таким чином, зміна цілей реалізації системи управління є останнім за пріоритетністю напрямом щодо її регулювання. Використання такої можливості означає, що усі інші заходи не призведуть до необхідного удосконалення системи управління і тому єдиним можливим способом усунення відхилень у її функціонуванні залишається зміна цілей і завдань.

Отже, на основі проведених досліджень можна підсумувати результати. У цьому розділі визначено напрями, причини та фактори, що впливають на регулювання системи управління підприємницькою структурою. На основі цього визначено порядок реалізації даних напрямків із урахуванням пріоритетності їх реалізації. Пріоритетність обрано на основі вартості та

складності коригування відхилень за певним напрямом. Названі вище причини і фактори прямо вказують на те, який напрям регулювання необхідно реалізувати, проте у підрозділі 3.2 доведено, що доцільність регулювання є обґрунтованою тоді, коли значення інтегрального показника ефективності реалізації системи управління підприємницькою структурою є меншим за одиницю. Відхилення значень цього показника від запланованих або нормативних не вказує прямо на те, у якому напрямку слід регулювати відхилення у системі управління підприємницькою структурою. Тому у цьому разі пріоритетність напрямів є раціональним рішенням, оскільки дає змогу удосконалити систему управління якнайдешевше, навіть без точних відомостей щодо наявних відхилень.

Наступним етапом дослідження є аналіз обґрунтованості вибраної вище степеневі функції на спадання і зростання з метою визначення екстремумів та мінімумів. Це завдання логічно впливає із того, що в разі визначення степеневих коефіцієнтів виникає необхідність встановлення значень вартості і тривалості, за яких функція набуватиме максимальні або мінімальні значення. З цією метою дослідимо степеневі функції на предмет їх спадання чи зростання. Так, менеджери підприємницької структури хотіли би володіти інформацією про те, яка область значень тривалості та вартості реалізації системи управління відповідає максимальному або мініимальному значенню частки ринку та відношення прибутку і обсягу реалізації певної підприємницької структури до середньогалузевого значення. Це може доповнити інформаційне підґрунтя щодо прийняття управлінського рішення із регулювання системи управління та її удосконалення, а також підвищення рівня раціональності її застосування.

Наведемо приклад дослідження степеневі залежності з метою визначення виразу для встановлення точок екстремумів на основі наявних степеневих коефіцієнтів. Згідно з класичною теорією дослідження функцій математична функція спадає або зростає на певному інтервалі, якщо її

похідна є більшою за нуль або меншою нуля у будь-якій із точок цього інтервалу. Оскільки для вирішення проблем із регулювання системи управління особливу зацікавленість становить темп зміни цільового показника (частка ринку, відношення прибутку й обсягу реалізації підприємницької структури до середньогалузевих значень), то визначення інтервалу, на якому функція зростає або спадає, варто здійснити на основі її подвійної похідної. Перша похідна функції відповідає функції зміни цільового параметра, а друга похідна відповідає похідній функції зміни. Часткові подвійні похідні отримано нижче.

$$\begin{aligned}\frac{\partial f(c,t)}{\partial c} &= \frac{\partial(\alpha_0 c^{\alpha_1} t^{\alpha_2})}{\partial c} = \alpha_0 t^{\alpha_2} \frac{\partial c^{\alpha_1}}{\partial c} = \alpha_0 \alpha_1 t^{\alpha_2} c^{\alpha_1-1}; \\ \frac{\partial f(c,t)}{\partial c^2} &= \frac{\alpha_0 \alpha_1 t^{\alpha_2} c^{\alpha_1-1}}{\partial c} = \alpha_0 \alpha_1 t^{\alpha_2} \frac{\partial c^{\alpha_1-1}}{\partial c} = \alpha_0 \alpha_1 (\alpha_1 - 1) t^{\alpha_2} c^{\alpha_1-2}; \\ \frac{\partial f(c,t)}{\partial t} &= \frac{\partial(\alpha_0 c^{\alpha_1} t^{\alpha_2})}{\partial t} = \alpha_0 c^{\alpha_1} \frac{\partial t^{\alpha_2}}{\partial t} = \alpha_0 \alpha_2 c^{\alpha_1} t^{\alpha_2-1}; \\ \frac{\partial f(c,t)}{\partial t^2} &= \frac{\partial(\alpha_0 \alpha_2 c^{\alpha_1} t^{\alpha_2-1})}{\partial t} = \alpha_0 \alpha_2 c^{\alpha_1} \frac{\partial t^{\alpha_2-1}}{\partial t} = \alpha_0 \alpha_2 (\alpha_2 - 1) c^{\alpha_1} t^{\alpha_2-2}.\end{aligned}\tag{3.28}$$

Наступним етапом є знаходження інтервалу значень, за яких досліджувана функція зростає. Розрахувати її можна, розв'язавши систему нерівностей:

$$\begin{aligned}\frac{\partial f(c,t)}{\partial c^2} &> 0; \\ \frac{\partial f(c,t)}{\partial t^2} &> 0.\end{aligned}\tag{3.29}$$

Підставляємо у вираз (3.29), результати отримані із виразів (3.28):

$$\begin{cases}
\alpha_0 \alpha_1 (\alpha_1 - 1) t^{\alpha_2} c^{\alpha_1 - 2} > 0; \\
\alpha_0 \alpha_2 (\alpha_2 - 1) c^{\alpha_1} t^{\alpha_2 - 2} > 0. \\
t^{\alpha_2} c^{\alpha_1 - 2} > 0; \\
c^{\alpha_1} t^{\alpha_2 - 2} > 0. \\
c^{\alpha_1 - 2} > 0; \\
c^{\alpha_1} t^{\alpha_2 - 2\alpha_2} > 0. \\
c > 0; \\
t > 0.
\end{cases} \quad (3.30)$$

Так отримуємо, що форма степеневі функції, яку використовують для аналізування раціональності системи управління підприємницькими структурами, є зростаючою за значень тривалості та вартості більшої від нуля. Тоді протилежне завдання із пошуку інтервалу чисел, за яких функція спадає, матиме очевидне рішення:

$$\begin{cases}
c < 0, \\
t < 0,
\end{cases}$$

що є неможливим, оскільки значення тривалості та вартості завжди більші від нуля. Тому, якщо степенева функція визначена на проміжку натуральних чисел, то для неї справджується припущення про те, що вона зростає за значень змінних більших від нуля. Проте на практиці часто степеневі коефіцієнти визначені на проміжку ірраціональних чисел, що актуалізує вирішення цієї задачі у площину пошуку таких степеневих коефіцієнтів, за яких певне обране значення тривалості та вартості реалізації системи управління підприємницькою структурою зумовлює зростання результативного параметра вибраної вище форми степеневі залежності.

Виконання поставленого завдання можливе на основі визначення часткових похідних:

$$c \rightarrow const; t \rightarrow const;$$

$$\frac{\partial f(\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2)}{\partial \alpha_0} = \frac{\partial(\alpha_0 c^{\alpha_1} t^{\alpha_2})}{\partial \alpha_0} = c^{\alpha_1} t^{\alpha_2} \frac{\partial \alpha_0}{\partial \alpha_0} = c^{\alpha_1} t^{\alpha_2};$$

$$\frac{\partial f(\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2)}{\partial \alpha_0^2} = \frac{c^{\alpha_1} t^{\alpha_2}}{\partial \alpha_0} = 1;$$

$$\frac{\partial f(\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2)}{\partial \alpha_1} = \frac{\partial(\alpha_0 c^{\alpha_1} t^{\alpha_2})}{\partial \alpha_1} = \alpha_0 t^{\alpha_2} \frac{\partial c^{\alpha_1}}{\partial \alpha_1} = \alpha_0 t^{\alpha_2} c^{\alpha_1} \ln c;$$

$$\begin{aligned} \frac{\partial f(\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2)}{\partial \alpha_1^2} &= \frac{\alpha_0 t^{\alpha_2} c^{\alpha_1} \ln c}{\partial \alpha_1} = \alpha_0 t^{\alpha_2} \frac{\partial(c^{\alpha_1} \ln c)}{\partial \alpha_1} = \alpha_0 t^{\alpha_2} \left[\ln c (c^{\alpha_1})' + c^{\alpha_1} (\ln c)' \right] = \\ &= \alpha_0 t^{\alpha_2} \left[c^{\alpha_1} (\ln c)^2 + \frac{c^{\alpha_1}}{c} \right]; \end{aligned}$$

$$\frac{\partial f(\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2)}{\partial \alpha_2} = \frac{\partial(\alpha_0 c^{\alpha_1} t^{\alpha_2})}{\partial \alpha_2} = \alpha_0 c^{\alpha_1} \frac{\partial t^{\alpha_2}}{\partial \alpha_2} = \alpha_0 c^{\alpha_1} t^{\alpha_2} \ln t;$$

$$\begin{aligned} \frac{\partial f(\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2)}{\partial \alpha_2^2} &= \frac{\alpha_0 c^{\alpha_1} t^{\alpha_2} \ln t}{\partial \alpha_2} = \alpha_0 c^{\alpha_1} \frac{\partial(t^{\alpha_2} \ln t)}{\partial \alpha_2} = \alpha_0 c^{\alpha_1} \left[\ln t (t^{\alpha_2})' + t^{\alpha_2} (\ln t)' \right] = \\ &= \alpha_0 c^{\alpha_1} \left[t^{\alpha_2} (\ln t)^2 + \frac{t^{\alpha_2}}{t} \right]. \end{aligned}$$

(3.31)

Тому можливо дослідити, за яких значень степеневих коефіцієнтів із певними обраними параметрами тривалості реалізації системи управління підприємницької структури та витрат на неї можна досягти зростання частки ринку та відношень чистого прибутку й обсягу реалізації до середньогалузевих значень. З цією метою розв'язано цю систему нерівностей:

$$\begin{cases} \frac{\partial f(\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2)}{\partial \alpha_0} > 0; \\ \frac{\partial f(\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2)}{\partial \alpha_1} > 0; \\ \frac{\partial f(\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2)}{\partial \alpha_2} > 0. \end{cases} \quad (3.32)$$

Після підстановки виразів (3.31) отримаємо:

$$\begin{cases} 1 > 0; \\ \alpha_0 t^{\alpha_2} \left[c^{\alpha_1} (\ln c)^2 + \frac{c^{\alpha_1}}{c} \right] > 0; \\ \alpha_0 c^{\alpha_1} \left[t^{\alpha_2} (\ln t)^2 + \frac{t^{\alpha_2}}{t} \right] > 0. \end{cases} \quad (3.33)$$

Перша нерівність системи нерівностей доводить, що значення нульового коефіцієнта є оптимальним тоді, коли дорівнює одиниці. Тому надалі приймаємо його таким, що дорівнює одиниці, а це дає змогу записати систему нерівностей із двох нерівностей:

$$\begin{aligned} \begin{cases} t^{\alpha_2} \left[c^{\alpha_1} (\ln c)^2 + \frac{c^{\alpha_1}}{c} \right] > 0; \\ c^{\alpha_1} \left[t^{\alpha_2} (\ln t)^2 + \frac{t^{\alpha_2}}{t} \right] > 0. \end{cases} &\Rightarrow \begin{cases} c^{\alpha_1} (\ln c)^2 + \frac{c^{\alpha_1}}{c} > 0; \\ t^{\alpha_2} (\ln t)^2 + \frac{t^{\alpha_2}}{t} > 0. \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} (\ln c)^2 + \frac{1}{c} > 0; \\ (\ln t)^2 + \frac{1}{t} > 0. \end{cases} \Rightarrow \\ &\Rightarrow \begin{cases} c (\ln c)^2 > -1; \\ t (\ln t)^2 > -1. \end{cases} \end{aligned} \quad (3.34)$$

Тому цю систему можна розв'язати за будь-яких значень степеневих коефіцієнтів, за умови, що значення вартості та тривалості реалізації системи управління підприємницькою структурою задовольняють вимоги системи нерівностей.

На основі проведеного математичного аналізу можна зробити такі висновки щодо можливостей застосування пропонованого інструментарію до вирішення визначених економічних задач:

- вибрана форма степеневі залежності між цільовим параметром, який вибирають на етапі формування системи управління, дає можливість визначити доцільність регулювання цієї системи та проводити її моніторинг;
- поведінка функції є тільки спадною або тільки зростаючою, тому її використання доцільне у короткотерміновому періоді для цілей аналізу, але не прогнозування;
- доведено, що пропонований математичний інструментарій дає змогу оцінити вплив суб'єктивних чинників, таких як досвід і репутація менеджерів підприємницьких структур.

Наведені вище дослідження доводять, що регулювання системи управління підприємницької структури слід проводити за трьома напрямками: коригування структури розподілу коштів між обраними на етапі формування системи управління стратегіями, коригування переліку вибраних стратегій для досягнення поставлених цілей і завдань, корегування цілей і завдань. Реалізувати названі напрями регулювання необхідно з дотриманням чіткої послідовності пріоритетності. Доведено, що найраціональніше, щоб виявити відхилення, потрібно розпочати регулювання системи управління у напрямку щодо удосконалення структури розподілу коштів, після цього слід перейти до регулювання стратегій досягнення поставлених цілей і завдань. Якщо на двох попередніх етапах регулювання системи управління не призвело до досягнення необхідних результатів, доцільно відкоригувати цілі і завдання, оскільки цілком можливо вони обрані не достатньо обґрунтовано або сформовані некоректно.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження показало, що формування системи управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності слід проводити на основі дворівневої послідовності вибору альтернативних і неальтернативних стратегій. Так, кожній неальтернативній стратегії має відповідати підвищення рівня конкурентоспроможності за одним із вибраних напрямів. Аналіз та узагальнення пропозицій відомих науковців у сфері управління конкурентоспроможності показав, що більшість пропонованих ними стратегій можна спрямована на удосконалення або адаптацію до впливу таких чинників: товарна і цінова політика, етап життєвого циклу галузі та гнучкість організації або групи організацій. Розвиток підприємницьких структура за визначеними напрямками дає змогу підвищувати їх конкурентоспроможність та посилювати їхні позиції на ринку в умовах змінного макро- і мікросередовища.

На основі визначених напрямів управління конкурентоспроможність підприємницьких структур запропоновано дерево рішень, яке ґрунтується на врахуванні факторів, що впливають на вибір тієї чи іншої стратегії під час формування системи управління, побудова якої має містити визначення раціональної структури розподілу ресурсів між обраними стратегіями. Тому одним із результатів, одержаних на цьому етапі дослідження, є пропозиція розглядати наявний об'єм грошових засобів як сумарний обсяг інвестицій, що можна використовувати для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємницької структури. Такий підхід створив підґрунтя для удосконалення інструментарію щодо визначення 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. Виконання цього завдання, що його запропонував дисертант у цьому розділі,

ґрунтується на використанні математичних залежностей між цільовими параметрами або показниками раціональності реалізації системи управління (до них зараховано частку ринку, відношення прибутку і 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, розраховують на врахування граничної зміни зазначених цільових показників щодо одночасної 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 проведено аналіз факторів та можливих причин виникнення необхідності регулювання системи управління. Це створило підґрунтя для визначення головних напрямів регулювання та дало змогу встановити їхню пріоритетність. Одним із результатів проведеного дослідження є також те, що у роботі запропоновано спосіб аналізу впливу суб'єктивних чинників, що зумовлені особливостями керівників підприємницької структури, а саме їхній досвід, ділова репутація тощо.

Результати досліджень, що наведені у другому розділі дисертації, опубліковані у таких наукових працях:

1. Rusin-Hrynyk R.R. 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* edited by A.Pawlik, K.Shaposhnykov. Vol. 2. Kielce, Poland.2018. P. 264–280.

2. Русин-Гриник Р. Р. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (фінансова, аграрна галузі та невиробнича сфера): колективна монографія / С. В. Князь, Р. Р. Русин-Гриник, В. П. Залуцький, М. К. Бондарчук. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. 472 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.*

4. Русин-Гриник Р.Р. Формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*, Вип. 3 (65), Ч. 1, 2018. С. 127–133.

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

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

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

8. 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.

9. 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.

10. Русин-Гриник Р.Р. Дерево управлінських: суть та характеристика. В: Відкритий міжнародний університет 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.

11. 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»: Всеукраїнська студентська науково-практична конференція*, 10 січня 2019. Маріуполь: ПДТУ. 2019. С. 200–201.

ВИСНОВКИ

У дисертації на основі теоретичного узагальнення сучасних економічних концепцій управління, теорії систем та інформатизації, а також практики їхнього використання в системі менеджменту підприємств запропоновано нове вирішення наукової проблеми – удосконалення наявних і розроблення нових теоретичних і методико-прикладних положень щодо управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. До основних результатів проведеного дослідження слід віднести такі:

1. На основі критичного аналізу досвіду суб'єктів господарювання до управління підприємницькими структурами з позиції застосування методів конкретизації, узагальнення, формалізації, систематизації, а також методів індукції, дедукції та контент-аналізу розкрито сутнісні ознаки понять «підприємницька структура» і «конкурентоспроможність підприємницької структури», а також сформульовано означення цих понять, які покладено в основу запропонованих положень щодо управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності.

2. Доведено, що на основі факторного аналізу доцільно формувати дерево управлінських рішень із вибору стратегії управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Запропонований метод уможливорює визначення раціональних структур розподілу ресурсів між вибраними стратегіями і це таким чином сприяє обґрунтованому прийняттю найменш ризикового, раціонального управлінського рішення.

3. Запропоновано дворівневу послідовність вибору та реалізації стратегій управління підприємницькими структурами для формування системи управління ними, що дає можливість підвищувати конкурентоспроможність підприємницьких структур та посилювати їхні ринкові позиції в умовах змінного макро- і мікросередовища. Досягнення цього ефекту стало можливим завдяки декомпозиції стратегій на

альтернативні та неальтернативні, а також застосуванню математичного інструментарію обрання в кожній з груп тієї стратегії і у тій послідовності, які найбільше враховують тенденції ринкової кон'юнктури і особливості змін у внутрішньому середовищі підприємницької структури.

4. Доведено, що на основі застосування інтегрального підходу можливим є адекватно трактувати результати моніторингу системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Взнявши за основу два критерії, які характеризують ефективність системи управління підприємницькою структурою – тривалість і вартість застосування системи управління, у дисертації розроблено інтегральний показник ефективності, який враховує граничні зміни зазначених критеріїв. Використовуючи інтегральний показник ефективності системи управління підприємницькими структурами, можливо визначити доцільність регулювання цієї системи.

5. Обґрунтовано, що під час прийняття регулювальних рішень щодо удосконалення систем управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення зростання їх конкурентоспроможності важливим є не лише встановлення потреби у регулюванні і виборі його напрямів, але й встановлення пріоритетності регулювання системи за цими напрямками. Виконати це завдання запропоновано на основі застосування факторного аналізу і побудови степеневі функції, які дають змогу дослідити, за котрих значень степеневих коефіцієнтів із певними вибраними параметрами тривалості реалізації системи управління підприємницької структури та витрат на неї можна досягти зростання частки ринку та відношень чистого прибутку й обсягу реалізації до їх середньогалузевих значень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. *Создание сильных брендов*. Москва: Издательский Дом Гребенникова, 2003.
2. Адамик В.А. 2012 Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. № 1. – С. 69-78.
3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: Новости, 2006. – 267 с.
4. Академик. *Мера множества*. 2011. [online]. Доступно: <<http://dic.academic.ru>> [Дата звернення 03.11.2015].
5. Алексеев І.В., Антонюк Л.Л., Іванов Ю.Б. та ін.; Наук.-досл. центр індустр. пробл. розвитку НАН Укр.; Хар. нац. екон. ун-т. *Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія*. Харків: ІНЖЕК.
6. Ансофф І., *Стратегическое управление* / Пер с англ. и предисл. Л. И. Эвенко. Москва: Экономика, 1989.
7. Антимонопольний комітет України. *Загальнодержавна програма розвитку конкуренції в Україні на 2013–2023 роки*. 2013. [online]. Доступно: <<http://www.amc.gov.ua>> [Дата звернення 12.06.2015].
8. Антимонопольний комітет України, 2016. *АМКУ розпочав вдосконалення конкурентного законодавства в рамках проекту ЄС TWINNING*. [online]. Доступно: <<http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/130392>> [Дата звернення 22.05.2017].
9. Антимонопольний комітет України. *Антимонопольне законодавство створює чисельні можливості для корупції*. 2016. [online]. Доступно: <<http://pravo.org.ua>> [Дата звернення 22.05.2017].

10. Антимонопольний комітет України. *Зведений перелік суб'єктів природних монополій у 2016 році*. 2017. [online]. Доступно: <<http://www.amc.gov.ua/>> [Дата звернення 22.05.2017].
11. Афанасьев В.Г., 2018. *Социальная информация и управление обществом*. Москва: ЛИБРОКОМ.
12. Бабіров Е.Х., Олійник А.М, Павленко О.П. Аналіз конкурентоспроможності торговельних підприємств-рітейлерів України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13(1). С. 8–13. [online]. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13%281%29__4> [Дата звернення 18 березня 2020].
13. Балабанова Л. В., Холод В.В. *Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія*. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006.
14. Банк даних для України. *Світовий Банк*. 2017. [online]. Доступно: <<http://api.worldbank.org/v2/en/country/UKR?downloadformat=excel>> [Дата звернення 08 січня 2017].
15. Бергаланфи Л.фон. Общая теория систем: Обзор проблем и результатов. *Системные исследования. Ежегодник*. Москва: Наука, 1969. С. 30–54.
16. Бець М.Т., Русин-Гриник Р.Р. Роль інституційних чинників у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.6. С. 139–145.
17. Бець М.Т., Русин-Гриник Р.Р. Організаційних механізм реалізації інноваційних процесів у регіоні за участю наукових установ. *Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола. Сер.: Економічні науки*. 2010. Вип. 5. С. 50–59.
18. Блажівська О.Є. *Спільна діяльність учасників простого товариства: монографія*. Київ: Ліра-К, 2013.

19. Блауберг І. В., Садовський В. М., Юдін Е. Г. Філософський принцип системності і системний підхід. *Питання філософії*. 1978. № 8. С. 39–52.
20. Бондаренко Г.С., Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. [Текст] / Г.С. Бондаренко, – Харків: ХДЕУ, 2001. С. 20.
21. *Большой иллюстрированный словарь иностранных слов* / за ред. Е. А. Гришина. Москва: АСТ «Астрель», 2002.
22. *Большая Советская Энциклопедия*: в 30 т. / за ред. А. М. Прохоров. Т. 24. Кн. 1. Собаки – Струна. Москва: Советская энциклопедия, 1976.
23. Борщ Л.М., Скоромнюк М.О., Арзуманов Р.М. та ін. Економічне зростання України: стан та чинники забезпечення: зб. наук. пр. *Феодосійського держ. фінансово-економічного ін-ту Міжнародного центру ринкових відносин та підприємництва, Центр «Ринок»*. Київ: Логос, 2003.
24. Важинський С.Е., Щербак Т. І. 2016. *Методика та організація наукових досліджень*: Навч. посіб. / С. Е. Важинський, Т. І. Щербак. – Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка. – 260 с.
25. Варналій З.С., Гармашова З.С. *Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення: монографія*. Київ: Ліра, 2013.
26. Васильев В.И., Красильников В.В., Плаксий С.И., Тягунова Т.Н, *Статистический анализ многомерных объектов произвольной природы*. Москва: Изд-во ИКАР, 2004.
27. Вачугов Д.Д., Березкіна Т.Є., Кисляков М.А. *Основи менеджменту*: 2-е изд., перераб. і доп. Москва: Вища школа, 2003.
28. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. [Текст] / В. А. Винокуров, – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. С. 458.

29. Ведущий портал о кадровом менеджменте. *Словарь терминов HR*. 2011. [online]. Доступно: <hrm.ru/db/hrm/.../glossary.html> [Дата звернення 01 лютого 2020].
30. Векслер Е.М., *Менеджмент якості*. Київ: Професіонал, 2008.
31. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / за ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005.
32. Вікіпедія. 2009. *Ізометрія*. [online]. Доступно: <uk.wikipedia.org> [Дата звернення 12.03.2018].
33. Вільгуцька Р.Б. *Формування та використання організаційних структур управління підприємствами*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів: Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2015.
34. Вітлінський В.В. *Аналіз та моделювання ризику проектів*. Київ: КДЕУ, 1995.
35. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. *Ризик у менеджменті*. Київ: ТОВ «Борисфен-М», 1996.
36. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шарапов О.Д. *Економічний ризик і методи його вимірювання*. Київ: ІЗМН, 1996.
37. Вітлінський В.В. *Економічний ризик: ігрові моделі*. Київ: КНЕУ, 2002.
38. Вовчак І.С. *Автоматизовані системи менеджменту: основні положення, методичні рекомендації по проектуванню та впровадженню*. Тернопіль: СМП «Астон», 2001.
39. Вовчак І.С. *Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті*. Тернопіль: Карт-бланш, 2001.
40. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств [Текст] : автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 /Воронкова А. Е. ; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2001. С.32.

41. Гейер Г.В. Фінансова вартість брендів і методи її оцінки; *Aacker, David A. Building Strong Brands*. N.Y.: The Free Press, 1996.
42. Георгіаді Н.Г., Кузьмін О.Є. *Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія*. Львів: Вид-во Нац.ун-ту «Львівська політехніка», 2006.
43. Георгіаді Н.Г. *Інтегровані системи управління економічним розвитком машинобудівних підприємств: монографія*. Львів: Вид-во Нац.ун-ту «Львівська політехніка», 2009.
44. Георгіаді Н.Г. Сучасний стан підприємницької активності в Україні. *Електронне наукове видання. Ефективна економіка*. № 3. 2016. [online]. Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4818>> [Дата звернення 02.08.2017].
45. Георгіаді Н.Г., Лучко Г.Й., Русин-Гриник Р.Р., Аналіз конкурентоспроможності торговельних підприємств-рітейлерів України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Економіка і менеджмент*, Вип. 23, Ч. 1, 2017. С. 72–75.
46. Гіпермаркет знань. *Інфраструктура, її види. Розвиток ринкової інфраструктури в Україні, її галузі і комплекси*. 2008. [online]. Доступно: <<http://edufuture.biz/index.php>> [Дата звернення 12.08.2017].
47. Глушков В.М. *Введение в АСУ*. Київ: Техніка, 1974.
48. *Господарський кодекс України*. Відомості Верховної Ради України від 16 січня 2003, № 436-IV. 2003.
49. Гриник Р.Р., Тимець О. Формування та розвиток ринку послуг з організації виставок та ярмарок в Україні. В: Тернопільський національний економічний університет, *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених. Ч. 1*. Тернопіль: ТНЕУ, Економічна думка, 2009. С. 162–163.

50. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. № 2. – 2015. С. 35-38.
51. Гужва В.М., Постєва А.Г. *Інформаційні системи в міжнародному бізнесі*. Київ: КНЕУ, 1999.
52. Державна служба статистики України, 2018. [online]. Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 22.05.2019].
53. Диордица С.Г., Колопенюк Е.И. Слагаемые качества информационного ресурса и их влияние на анализ управляющих решений. В: Украинский институт научно-технической и экономической информации, *Информация, анализ, прогноз – стратегические рычаги эффективного государственного управления: материалы III международной конференции*. Україна, Київ, 7 листопада 2002. Київ: УкрИНТЭИ, 2002.
54. Должанський І.З., Загорна Т.О. *Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб.* Київ: Центр навчальної літератури, 2006.
55. Дробітько Н.А. Управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Н.А. Дробітько. – Х.: ХНЕУ, 2001
56. Друкер П., Макьярелло Дж. *Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру* /пер. с англ. Рыбьянец, А., 2-е изд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо. 2013.
57. Д'яченко Н.М., Саврвнська А.В. *Елементи теорії множин. Потужності множин.* [online]. 2005. Доступно: <sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2009/10/matanaliz/1.pdf> [Дата звернення 22.05.2017].
58. Электронная библиотека Князева. *Форми влади керівника в менеджменті.* 2010. [online]. Доступно: <<http://www.ebk.net.ua/Book/synopsis/menedzhment/part3/028.htm>> [Дата звернення 01 лютого 2020].

59. Єлісеєва О.К. *Удосконалення механізму інноваційного розвитку суб'єктів національної економіки України: монографія*. Київ: ЦУЛ, 2013.
60. Єрмоленко С.Я., Бибик С.П., Тодор О.Г. *Українська мова: короткий тлумачний словник лінгвістичних термінів*. Київ: Либідь, 2001.
61. Задохайло Д. *Право на підприємницьку діяльність у системі відносин правового господарського порядку*. Вісник Академії правових наук України. – 2011–№ 2. – 113-121.
62. Завьялов П.С. *Формула успеха: маркетинг*. – Москва: Международные отношения, 1991.
63. Зайцева Л.О. *Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія*. Старобільськ: ДЗ ЛНУ ім. Т. Шевченка, 2018.
64. Закон України. *Про захист економічної конкуренції*, від 11.01.2001, № 2210-III. Київ: Відомості Верховної Ради України.
65. Закон України. *Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки*, від 09.01.2007, № 537-V. Київ: Відомості Верховної Ради.
66. Иванов Ю.Б. *Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: науч. изд.* Харьков: ХНЭУ, 2004.
67. Іващенко Г.А. *Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01*. Харків: Харк. нац. екон. ун-т, 2005.
68. Інтернет-видання «Retail Community». *Крупнейшие ритейлеры Украины по версии Forbes*. 2014. [online]. Доступно: <<http://retail-community.com.ua/news/management/289-krupneyshie-riteyleryi-ukrainyi-po-versii-forbes>> [Дата звернення 22.08.2019].
69. Інтернет-видання «Gazeta.ua». *Найбільші українські торговельні мережі звинуватили у змові підвищити ціни*. 2013. [online]. Доступно:

<http://gazeta.ua/articles/economics/_najbilshi-ukrayinski-torgovelni-merezhi-zvinuvatili-u-zmovi-pidvischiti-cini/516367> [Дата звернення 12.01.2019].

70. Інтернет-видання «Словник української мови: академічний тлумачний словник (1970-1980)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://sum.in.ua/s/struktura>> [Дата звернення 18.05.2019]

71. Інтернет-портал видання «Forbes Україна». *Майбутній антирекорд: рейтинг ефективності ритейлерів-2015*.2016. [online]. Доступно: <<http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1408358-majbutnij-antirekord-rejting-efektivnosti-ritejleriv-2015>> [Дата звернення 22.05.2019].

72. Інтернет-портал видання «Forbes Україна». *Топ-10 FMCG-ритейлерів України*.2014. [online]. Доступно: <<http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1408358-majbutnij-antirekord-rejting-efektivnosti-ritejleriv-2015>> [Дата звернення 05.08.2018].

73. *Информационные системы для руководителей*. Москва: Финансы и статистика, 1989.

74. Інформаційний портал «Ліга. Бізнес». *Топ 10 крупнейших украинских продуктовых ритейлеров*.2014. [online]. Доступно: <<http://biz.liga.net/all/fmcg/stati/2740497-top-10-krupneyshikh-ukrainskikh-produktovykh-riteylerov-.htm>> [Дата звернення 12.02.2018].

75. Калічавий А.В. *Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей*. Економічна теорія та історія економічної думки. Випуск 5 (115), с. 58–63.

76. Капаруліна І.М. *Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія*. Київ: Центр учбової літератури, 2015.

77. Кирчата І.М. *Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 8.00.04. Маріуполь: Приазовський держ. технічний ун-т, 2007.

78. Кінаш І.П. *Зарубіжний досвід формування інформаційної інфраструктури. Сталий розвиток економіки*.2013. № 2. С. 48–50.

79. Князь С.В., Павленко О.П., Русин-Гриник Р.Р., Раціоналізація інтегрованих систем управління підприємствами. *Журнал «Право і науки»*, № 1–2.2019. С. 23–30.
80. Колпаков В.К. Адміністративне право України. Київ. Юрінком Інтер. 1999. С.736.
81. Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. *Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій»*. Ч. 3, Т. 1, 2011. С. 111–117.
82. Кононюк А.Е. *Системология: общая теория систем: у 4-х кн.*, Кн. 1. Київ: Освіта України, 2014.
83. Костров А.В. *Введение в информационный менеджмент*. Владимир: Владим. гос. техн. ун-т, 1996.
84. Костенко О. *Корупція в Україні - основний антиукраїнський чинник*. 2014. [online]. Доступно: <<http://uapress.info/ru/blog/show/ynTWSYsN7oBt6dG/>>[Дата звернення 22.05.2019].
85. Косенко А.П. и др. *Экономическая оценка инновационного потенциала: монография* / Под ред. П.Г. Перервы, Д. Коциски. – Харьков: НТУ «ХПИ»; Мишкольц: Мишкольц. техн. ун-т, 2013.
86. Кочубей Р.В. *Предпринимательские структуры в изменяющейся среде: проблемы адаптации: монография*. Київ: Ліра-К, 2015.
87. Крикавський Є., Дейнега І. та Патора Р. *Маркетингова товарна політика: підруч., 3-тє вид., доп. і перероб.* Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012.
88. Ластовецький А. Зміст і спрямування державного регулювання підприємництва за умов перехідної економіки в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2003. № 5. С. 125-129.

89. Ліга Закон. Пояснительная записка к проекту закона Украины от 15.09.2018 № 9000. 2019. [online]. Доступно: <http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GH6Y000A.html> [Дата звернення 22.05.2019].
90. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. Москва: Юнити-Дана, 2002. 375 с.
91. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. *Економіка торговельного підприємства*. Київ: Хрещатик. 1999.
92. Мамчур Е. А., Овчинников Н. Ф., Уемов А. И. *Принцип простоты и меры сложности*. Москва: Наука, 1989. С. 162–164.
93. Малік М.Й. *До питання сталого розвитку сіль'ських територій*. Економіка АПК. — 2008. — №5. — С. 51—58.
94. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. *Основи менеджменту інформаційних систем*. Київ: Центр навчальної літератури, 2005.
95. Матвійчук А. В. *Модельовання економічних процесів із застосуванням методів нечіткої логіки: монографія*. Київ: КНЕУ, 2007.
96. Михайлівська І. *Підсумки-2016. Україна очима світу: війна, корупція, Гонтарева...* 2016. [online]. Доступно: <<http://glavcom.ua/publications/pidsumki-2016-ukrajina-ochima-jevropi-viyna-korupsiya-gontareva-389588.html>> [Дата звернення 12.10.2017].
97. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. *Програма ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу (COSME) (2014–2020)»*. 2014. [online]. Доступно: <<https://ec.europa.eu/easme/en/cosme>> [Дата звернення 22.05.2018].
98. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке. 1998. [online]. Доступно: <www.marketing.spb.ru/resd/m3/index.htm> [Дата звернення 22.05.2017].

99. Мораль і суспільство. *Дотримання норм службової субординації і вимог культури ділових взаємин*. 2015. [online]. Доступно: <<http://www.etica.in.ua/dotrimannya-norm-sluzhbovoyi-subordinatsiyi-i-vimog-kul-turi-dilovih-vzayemin/>> [Дата звернення 14.07.2018].
100. Мочерний С. В., відп. ред., *Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 1*. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000.
101. Мочерний С. В., відп. ред., *Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 1*. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002.
102. Мочерний С.В. Політекономія. Київ: Вікар, 2005.
103. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. *Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Т. 1*. Львів: Світ, 2006.
104. НВ Бізнес. За що купили. Якими темпами і завдяки чому в Україні зростає роздрібна торгівля. 2020. [online]. Доступно: <<https://nv.ua/ukr/biz/consmarket/riteyl-oborot-rozdribnoji-torgivli-v-ukrajini-zris-na-10-5-za-rik-novini-ukrajini-50068988.html>> [Дата звернення 13.06.2016].
105. Освіта UA. *Значення та сутність економічних теорій М. І. Туган-Барановського*. 2007. [online]. Доступно: <http://osvita.ua/vnz/reports/econom_history/24859/> [Дата звернення 13.06.2016].
106. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. — № 727. 2012, С. 270-276.
107. Перший український інформаційний портал 5. *Україна на 130 місці у світі за рівнем корупції*. 2016. [online]. Доступно: <<https://www.5.ua/ekonomika/ukraina-na-130-mistsi-u-sviti-za-rivnem-koruptsii-104617.html>> [Дата звернення 15.02.2017].
108. Пивовар А.Г. *Великий фінансово-економічний словник* /під ред. В. І. Осипова, 2-е изд., перераб. Москва: Іспит, 2003.

109. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: монографія. Харків: АдвАтм, 2010. С.352.
110. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2002. 528 с.
111. Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий. *Бизнес в законе*. № 3. 2012. С. 191–194.
112. Пономаренко В.С., Пушкарь А.И., Ле Ван Шон. *Модели управления персоналом корпораций*. Харьков: Изд-во ХГЭУ, 1997.
113. Пономаренко В.С., Иванов Ю.Б., Отенко І.П. та ін.; Наук.-дослід. центр індустр. пробл. розвитку НАН Укр.; Харк. нац. екон. ун-т. 2006. *Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія*. Харків: «ІНЖЕК».
114. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. та ін.; Наук.-дослід. центр індустр. пробл. розвитку НАН Укр.; Харк. нац. екон. ун-т. *Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія*. Харків: ІНЖЕК, 2007.
115. Портер М. *Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів*. Київ: Основи, 1997.
116. Портер М. *Стратегія конкуренції*. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ.: Основи, 2009.
117. Постанова Кабінету Міністрів України. *Про затвердження переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави*, від 07.03.2015, № 83.
118. Продіус О.І. *Формування стратегій економічного розвитку промислового виробництва*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.01. Одеса: Одес. нац. політех. ун-т МОН України, 2005.
119. Пуцентейло П. Конкуренція як економічна категорія. *Економіка АПК*. – 2013. – № 4. С. 122-126.

120. РБК-Україна. Економічна спроможність українців суттєво впала у другій половині 2019 року. 2020. [online]. Доступно: <<https://www.rbc.ua/ukr/news/ekonomicheskie-vozmozhnosti-ukraintsev-sushchestvenno-1578744468.html>> [Дата звернення 19.03.2020].

121. Рибницький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Наук. вісник НЛТУ України*.2010. Вип. 20.9. С.227–233.

122. Родина Г.А., Тарасова С.В. ред., *Микроэкономика: учеб.* Москва: Юрайт, 2012.

123. Роджерс Е.М. *Дифузія інновацій* /пер. з англ. В. Старка. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009.

124. Рудницька М.О. *Мікроекономіка: навч. посіб.* Київ: ЦУЛ, 2008. – 360 с.

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

126. Русин-Гриник Р.Р. Теоретичні засади визначення джерел формування конкурентних переваг регіону. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*.2010. Т. 4. С. 230–233.

127. Русин-Гриник Р.Р. Методи оцінки конкурентоспроможності в системі управління конкурентоспроможності підприємства. В: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», *В2В Маркетинг: матер. V Всеукр.наук.-практ.конф. студентів, аспірантів та молодих вчених*, 24–25 лютого 2011. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. С. 105–107.

128. Русин-Гриник Р.Р. Суть та значення діагностики процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. В: Сумський державний університет, *Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: мат. доп.*

Міжнар. наук.-практ. конф., Т. 1. 18–20 травня 2011. Суми: СумДУ, 2011. С. 126–127.

129. Русин-Гриник Р.Р. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємства. В: Волинський національний університет імені Лесі Українки, *«Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України»: IV Міжнар.каук.-практ.конф.*, 19–20 травня 2011. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. 2011. С. 105–107.

130. Русин-Гриник Р.Р. *Менеджмент природоохоронної діяльності: організаційно-методичні аспекти: навч. посіб.* /за ред. С.В.Князя. Львів: Видавництво Львівська політехніка, 2014.

131. Русин-Гриник Р.Р. *Фінансовий менеджмент: навч. посіб.* /за ред. С. В. Князя. Львів: Видавництво Львівська політехніка, 2014.

132. Русин-Гриник Р.Р. *Економіка природокористування та управління природоохоронною діяльністю: монографія* /за ред. С. В. Князя. Львів: Видавництво Львівська політехніка, 2014.

133. Русин-Гриник Р.Р., Калинів О.О. Конкурентоспроможність як домінанта сталого розвитку підприємств. В: Національний університет «Львівська політехніка», *Захист навколишнього середовища. Енергоощадність. Збалансоване природокористування: 4-й Міжнар. конгрес: зб. мат. EPESSEM-2016*, 21–23 вересня 2016. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. С. 212–213.

134. Русин-Гриник Р.Р. Вплив розвитку інформаційної інфраструктури на конкурентоспроможність підприємства. В: Національний університет «Львівська політехніка», *«Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства»: мат. III Міжнар. наук.-практ. конф.*, 27–28 квітня 2017. Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2017. С. 235–236.

135. 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.

136. Русин-Гриник Р.Р. Визначення та обґрунтування показників, які характеризують конкурентоспроможність підприємницьких структур. *Електронне наукове фахове видання: Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 330–337.

137. Русин-Гриник Р.Р. Аналізування факторів, які впливають на результативність управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 10 (63), Т. 22. С. 123–127.

138. 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.

139. Русин-Гриник Р.Р. та Тимняк З.С. Методичні підходи до управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. *Електронне фахове видання: Ефективна економіка*. 2018. № 9.

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

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

142. Русин-Гриник Р.Р., Гуйдаш Х.А. Управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. *Сталій*

розвиток – стан та перспективи: матер. Міжнар. наук. симпозиуму SDEV'2018, 28 лютого – 3 березня 2018. Львів: Панорама, 2018. С. 245–246.

143. Русин-Гриник Р.Р. Інформаційна інфраструктура, як фактор впливу на конкурентоспроможність підприємницьких структур. В: Національний технічний університет «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.

144. Русин-Гриник Р.Р. Дерево управлінських: суть та характеристика. В: Відкритий міжнародний університет 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.

145. 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.

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

147. Русин-Гриник Р. Р. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (фінансова, аграрна галузі та невиробнича сфера): колективна монографія / С. В. Князь, Р. Р. Русин-Гриник, В. П. Залуцький, М. К. Бондарчук. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. 472 с.

148. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. № 12. С. 58–61.
149. Саймон Г.А. *Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції* / Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. Київ: АртЕк, 2001.
150. Сизоненко В. *Теорія підприємництва: здобутки і проблеми дослідження*. Економіка України. 2002. № 9. С. 45–51.
151. Смарт бізнес. *Особенности соблюдения деловой субординации*. 2015. [online]. Доступно: <<http://sb-advice.com/work/520-osobennosti-soblyudeniya-delovoy-subordinacii.html>> [Дата звернення 12.07.2018].
152. Сміт А. *Добробут націй*. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ: Port-Royal, 2001.
153. Сорос Дж. *Алхимия финансов*. Москва: Инфра-М, 2001.
154. Спивак В.А. *Современные бизнес-коммуникации*. Санкт-Петербург: Питер, 2002.
155. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. *Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства*. Київ: Професіонал, 2007.
156. Тищенко А.Н., Райнин И.Л. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий. *Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія*. Харьков: ВД «ІНЖЕК», 2006.
157. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. III. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа* /пер. с англ. 12-е изд. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2003.
158. Урядовий портал органів виконавчої влади України. *Малий та середній бізнес України зможе отримати доступ до програми ЄС COSME з бюджетом у 2,3 млрд євро*. [online]. Доступно:

<http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=248762883> [Дата звернення 22.05.2017].

159. Фарат О.В., Гриник Р.Р. Оцінка інвестиційного клімату в умовах інноваційного розвитку економіки. В: Нац.ун-т «Львівська політехніка», *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф.*, 11–13 травня 2006. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. С. 457–459.

160. Фарат О.В., Гриник Р.Р. Оцінка інвестиційного клімату в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Нац.ун-ту «Львівська політехніка». Сер.: Проблеми економіки та управління.* 2007. № 579. С. 297–301.

161. Фарат О.В., Русин-Гриник Р.Р. 2010. Формування структури інноваційного потенціалу підприємства та особливості управління його розвитком. В: Нац.ун-т «Львівська політехніка», *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конф.*, 20–21 травня 2010. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2010. С. 463–465.

162. Фарат О.В., Русин-Гриник Р.Р. Формування структури інноваційного потенціалу підприємства та особливості управління його розвитком. *Вісник Нац.ун-ту «Львівська політехніка». Сер.: Проблеми економіки та управління.* 2010. № 684. С. 273–278.

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

164. Фасхиев Х. А., Попова Е. В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? *Маркетинг в России и за рубежом.*

№ 4. 2003. [online]. Доступно: <<http://www.dis.ru/market /arhiv/2003/4/8.html>> [Дата звернення 02.09.2018].

165. Фатхутдинов Р. А. *Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент*. Москва: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.

166. Философова Т. Г., Биков В. А. *Конкуренция и конкурентоспособность*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

167. Филюк Г.М. *Конкуренція і монополія в епоху глобалізації*: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.

168. 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. працівн.* Львів: ЗУКЦ, 2010. С. 79–81.

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

170. 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.

171. Франів І.А., КовальЛ.М., Русин-Гриник Р.Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал. Сер.: Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3. Т. 1. С. 149–154.

172. Четверта влада. *Корупція у світі: в Україні найбільш корумповані – суди*. 2010. [online]. Доступно: <<http://4vlada.com/analytics/2615>> [Дата звернення 20.04.2019].

173. Чорна М., Цуркан О., Філіпішина Л. *Конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі: трансформація підходів до визначення*. № 5

(77). Київ: Схід, 2006. С.14–17.

174. Чугунов І.Я., Павелко А.В., Канєва Т. В та ін. *Державне фінансове регулювання економічних перетворень: монографія* /за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Патерик. 2015.

175. Шнейдер А. Эволюция компаний. Менеджмент и менеджер. – 2003. – № 6. – С. 4-11

176. Швиданенко О.А. *Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти*. Київ: КНЕУ. 2007.

177. Шумпетер Й. А. *Теория экономического развития*: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. — М.: Прогресс, 1982.

178. Alannah E. R., Nerina L. J. Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being, *British Journal of Management*. 2016. 4.P. 248–264.[online]. Available at: <<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12200>> [Accessed 22.01.2019].

179. Alfons van Marrewijk. Digging for Change: Change and Resistance in Interorganizational Projects in the Utilities Sector, *Project Management Journal*, 2018. 49 (3).P. 34–45. [online]. Available at: <<https://doi.org/10.1177/8756972818770590>> [Accessed 05.05.2018].

180. Amarantou V., Kazakopoulou S., Chatzoudes D., Chatzoglou P. «Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents», *Journal of Organizational Change Management*, 2018. Vol. 31.No. 2.P. 426–450.[online]. Available at: <<https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0196>> [Accessed 22.05.2017].

181. Bazherina K., Chernenko O., Afanasyeva K. Changes in consumer behavior in times of crisis, *Efektivna ekonomika* 2018. Vol. 4.[online]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6281> [Accessed 17 Mar 2020].

182. Biggart J. *Bogdanov and His Work: a guide to the published and unpublished works of Alexander A. Bogdanov (Malinovsky) 1873–1928*. USA: Ashgate, 1998.

183. Branham M. *Beyond Customer Satisfaction: Measuring the Components of Competitiveness* / M. Branham. 1997. [online]. Available at: <<http://www.competitiveanalyses.com>> [Accessed 17.05.2019].

184. Cornescu V., Adam R. «*Organizational Change – Managing Employees Resistance*». 2016. [online]. Available at: <DOI: 10.1142/9789814656023_0042> [Accessed 15.06.2018].

185. Danko T. I., Yavorska N.P., Rusin-Hrynyk R.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, 2016. P. 195–199.

186. Dibrov A. Innovation Resistance: The Main Factors and Ways to Overcome Them, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 166, 2015. P. 92–96. [online]. Available at: <DOI: 10.1016 / j.sbspro.2014.12.489> [Accessed 02.08.2017].

187. EASME – European Commission. *Enterprise Europe Network*. 2016. [online]. Available at: <<http://een.ec.europa.eu>> [Accessed 12.04.2017].

188. Finance.ua. Купівельна спроможність українців – найнижча в Європі (дослідження). 2019. [online]. Доступно: <<https://news.finance.ua/ua/news/-/460503/kupivelnna-spromozhnist-ukrayintsiv-najnyzhcha-v-yevropi-doslidzhennya>> [Дата звернення 12.03.2020].

189. Fishburn P. Stochastic dominance and the foundation of meanvariance analysis. *Res. Finan. Greenwich*. 1980. Vol. 2. P. 69–97.

190. George B., Walker R.M., Monster J. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis, *Public Admin. Rev.*, 2019. 79. P. 810–819. [online]. Available at: <doi:10.1111/puar.13104> [Accessed 15.03.2017].

191. Geograf.com.ua., 2015 Роль структурного аналізу в суспільній географії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.geograf.com.ua/geoinfocentre/20-human-geography-ukraine-world/795-rol-strukturnogo-analizu-v-suspilnij-geografiji> [Дата звернення 12.03.2020].

192. Giesler Markus. How Doppelgänger Brand Images Influence the Market Creation Process: Longitudinal Insights from the Rise of Botox Cosmetic. *Journal of Marketing*. 2012.No 76(6). P. 55–68.

193. Grama B., Todericiu R. Change, resistance to change and organizational cynicism, *Studies in Business and Economics*.2016.11(3).P. 47–54.[online]. Available at: <DOI: 10.1515/sbe-2016-0034> [Accessed 22.11.2018].

194. *Handbook on constructing composite indicators*. 2008. France: Organisation for economic co-operation and development.

195. Hector, Rocha, Martin, Kunc & David, and B. Audretsch.Clusters, economic performance, and social cohesion: a system dynamics approach, *Regional Studies*, 2019.[online]. Available at: <DOI: 10.1080/00343404.2019.1668550> [Accessed 20.03.2017].

196. Heorhiadi N., Druhov O., Vilhutska R., Bets M., Stoianovskyi A., Folwarski M.Organizational development in banks management systems, *Banks and Bank Systems*, 2018. 13(3), pp. 1–11.[online]. Available at: <doi:10.21511/bbs.13(3).2018.01> [Accessed 07.05.2017].

197. Kniaz S., Martyniuk V., Prochorenko V., Rusyn-Hrynyk R. Monitoring of the System Informativity for Evaluating the Economic Efficiency of the Financial Sector Development Strategy. *9th International Youth Science Forum «Litteris et Artibus», Proceedings*.2019.ISSN: 2618-0227 (online).

198. Kniaz S. V., Heorhiadi N. H., Krasilych I. O.Tekhnolohiya formuvannya mekhanizmiv eksportno-importnoyi diyal'nosti pidpryyemstv, *Naukovyy visnyk Polissya*, 2017. No. 3 (11), Ch. 2.P. 34–42.

199. Kuzhda T. Diagnosing resistance to change in the change management process», *Economics, Management and Sustainability*.2016.1 (1).P. 49–59.[online]. Available at: <doi: <https://doi.org/10.14254/jems.2016.1-1.5>> [Accessed 22.08.2017].

200. Malara Z. Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w teorii i praktyce. W: *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*. Red. Sierpińska M., Jaki A. Kraków: Fundacja AE, 2006.

201. Manca C., Grijalvo M., Palacios M. et al. Collaborative workplaces for innovation in service companies: barriers and enablers for supporting new ways of working, *Service Business*.2018. 12 (3), P. 525–550.[online]. Available at: <<https://doi.org/10.1007/s11628-017-0359-0>> [Accessed 14.08.2019].

202. Pisa N., Viviers W., Rossouw R., 2015. «Identifying Industrial Clusters For Regional Economic Diversification: The Case Of South Africa's North West Province», *International Business & Economics Research Journal (IBER)*.2015 14(3), P. 501–524. [online]. Available at: <<https://doi.org/10.19030/iber.v14i3.9212>> [Accessed 12.09.2017].

203. Pot Frank. «Workplace Innovation and Wellbeing at Work». 2017.[online]. Available at: <DOI: 10.1007/978-3-319-56333-6_7> [Accessed 14.05.2017].

204. Rau.ua. Топ-7 платників податків у ритейлі України: АТБ, Епіцентр К, Сільпо, Метро, Ашан та інші. 2020.[online]. Доступно: <<https://rau.ua/novyni/top-7-platnykiv-podatkov-v-ritejli/>> [Дата звернення 12.03.2020].

205. Robertson M., Swan J., Newell S. The Role of Networks in the Diffusion of Technological Innovation. *Journal of Management Studies*.1996. No. 33(3). P. 33–359.

206. Rusin-Hrynyk R.R. 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 edited by A.Pawlik, K.Shaposhnykov. 2018. Vol. 2. Kielce, Poland. P. 264–280.

207. Schweiger S., Stouten H., Bleijenbergh I.L. A System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change: The Role of Participatory Strategies», *Systems research and behavioral science*.2018. No. 35 (6).P. 658.

208. Slaper T. F., Harmon K. M., Rubin B. M.Industry Clusters and Regional Economic Performance: A Study Across the U.S. Metropolitan Statistical Areas, *Economic Development Quarterly*.2018. 32(1), pp. 44–59.[online]. Available at: <<https://doi.org/10.1177/0891242417752248>> [Accessed 12.07.2019].

209. Soriano Fabiano Rodrigues, Oprime Pedro Carlos, Lizarelli Fabiane Letícia. Impact analysis of critical success factors on the benefits from statistical process control implementation», *Production*, 27, e20162040. 2017.[online]. Available at: <<https://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.204016>> [Accessed07.05.2017].

210. Stephen L. Jones, Andrew H. Van de Ven. The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time, *Journal of Applied Behavioral Science (JABS)*.2016. 25 (4), P. 482–506.[online]. Available at: <<https://doi.org/10.1177/0021886316671409>> [Accessed 20.04.2018].

211. Tsoukas H., Chia R.On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*. 2002. 13 (5). [online]. Available at: <<https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>> [Accessed 11.09.2017].

212. Urbanowicz-Sojkin E, Banaszyk P., Witczak H. *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE,2004. P. 271–272.

213. Verhoglyadova N., Levchinsky D., Rossikhina O. *The methods of building enterprise competitiveness estimation. In global international scientific analytical report*. 2012.[online]. Available at:<[www/URL: http://gisap.eu/node/291](http://gisap.eu/node/291)>. [Accessed 11.08.2017].

214. Yoshikawa T., McGuire J. Change and continuity in Japanese corporate governance, *Asia Pacific Journal of Management*. 2008. 25(1), pp. 5–24. [online]. Available at: <DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9064-1>> [Accessed 22.05.2019].

215. Zhang Y., Zhang J., Forest J., Chen C. The Negative and Positive Aspects of Employees, *Innovative Behavior: Role of Goals of Employees and Supervisors Front Psychol*. 2018. 9.P. 1–11. [online]. Available at: <doi: [10.3389/fpsyg.2018.01871](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01871)> [Accessed 22.011.2017].

216. Zwick T. Employee Resistance Against Innovations, *International Journal of Manpower*. 2002. 23, P. 542–552. [online]. Available at: <DOI: [10.1108/01437720210446397](https://doi.org/10.1108/01437720210446397)> [Accessed 09.05.2019].



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»

І.В. Демидов

24.11.2019

АКТ

**про використання результатів дисертаційної роботи
Русин-Гриника Романа Романовича, представленої на здобуття
наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність», при виконанні науково-дослідної роботи кафедри підприємництва
та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка»
за темою: «Розвиток форм торговельного підприємництва та інструментів експертизи
безпеки товарів»**

Комісія у складі голови - начальника НДЧ, к.т.н., Р.В.Небесного та членів: завідувача кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, д.е.н., проф. Князя С.В., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень, к.т.н., Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційного дослідження асистента кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Русин-Гриника Романа Романовича використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розвиток форм торговельного підприємництва та інструментів експертизи безпеки товарів» (номер державної реєстрації № 0115U000452) у 2019 році при написанні дисертаційної роботи. Зокрема, Русин-Гриник Р.Р. представив математичну залежність між цільовими параметрами або показниками раціональності реалізації системи управління підприємницькими структурами та її тривалістю і вартістю дозволяє запропонувати інтегральний показник ефективності системи управління підприємницькими структурами. Даний інтегральний показник, на відміну від інших, дозволить врахувати граничу зміну зазначених цільових показників відносно одночасно тривалості і вартості застосування системи управління підприємницькими структурами.

Голова комісії,
Начальник НДЧ,
к.т.н.

Р.В.Небесний

Члени комісії:
Зав. каф. ПЕЕТ,
д.е.н., проф.

С.В.Князь

Зав. відділу науково-організаційного супроводу
наукових досліджень,
к.т.н.

Г.В.Лазько

Заст. нач. ПФВ

Т.М.Чулой

СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-АВСТРІЙСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО
У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
“ДЕНОН ДЕНТАЛ”

Україна, 79019 м. Львів, пр-т Чорновола, буд. 45А, корп. 5

122 № 28.03.2019р На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження
аспіранта Національного університету «Львівська політехніка»
Русин-Гриника Романа Романовича**

Засвідчуємо, що основні положення дисертаційного дослідження Русин-Гриника Романа Романовича, зокрема проблема моніторингу раціональності управління підприємством на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності впроваджені і практично застосовуються СПІЛЬНИМ УКРАЇНСЬКО-АВСТРІЙСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТЗОВ «ДЕНОН ДЕНТАЛ».

Найважливіше, з точки зору практичного застосування є рекомендації щодо розв'язання проблеми моніторингу раціональності управління підприємством на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності, що ґрунтуються на основі відстеження результатів діяльності підприємства, які характеризують успішність підприємства у порівнянні із конкурентами.

Генеральний директор





УКРАЇНА
ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
ЄДРПОУ 38557560, 79008, м. Львів, вул. В. Винниченка, 18 тел. 261-21-55, факс 235-60-80
E-mail: gue@loda.gov.ua

23.10.2019 № 1-12-1027 На № _____ від _____

Довідка
про використання результатів наукового дослідження
Русин-Гриника Романа Романовича
на тему: «Управління підприємницькими структурами на засадах
забезпечення їх конкурентоспроможності»

Львівська обласна державна адміністрація розглянула можливість використання результатів наукових досліджень Русин-Гриника Р.Р. при розробці Стратегії розвитку Львівської області на період до 2027 року та Плану заходів з її реалізації на 2021-2023 роки.

Представлена математична залежність між цільовими параметрами або показниками раціональності реалізації системи управління підприємницькими структурами (до них віднесено частку ринку, відношення прибутку і обсягу реалізації до середньогалузевого значення) та її тривалістю і вартістю дозволяє запропонувати інтегральний показник ефективності системи управління підприємницькими структурами. Даний інтегральний показник, на відміну від інших, дозволить врахувати граничу зміну зазначених цільових показників відносно одночасно тривалості і вартості застосування системи управління при розробці Стратегії розвитку Львівської області на період до 2027 року та Плану заходів з її реалізації на 2021-2023 роки.



Г.в.о. директора департаменту

Степан КУЙБИДА

**ТОВ «Західна пакувальна група»**

юр. адреса: 80381, м. Дубляни, Львівська обл., вул. Шевченка, 23/52,
Філія ПАТ «Державний Експортно-Імпортний банк України»,
р/р 26004000027912, МФО 322313
ЗКПО 36762939, ІПН 367629313239, Свід. № 200028531
Тел.: (032) 293-00-33, т/ф: 293-03-83, e-mail: zpglviv@gmail.com

11 № 04.02.2020р На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження
аспіранта Національного університету «Львівська політехніка»
Русин-Гриника Романа Романовича**

Практичні рекомендації розроблені на основі наукових досліджень виконаних дисертаційній роботі аспіранта Русин-Гриника Романа Романовича розглянуто менеджерами підприємства ТЗОВ "ЗАХІДНА ПАКУВАЛЬНА ГРУПА".

Підприємство використало теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи, які підтверджують можливість зниження витрат за рахунок оптимізації розподілу капіталу та ресурсів підприємства при використанні математичної моделі теорії інвестиційних портфелів Марковіца. За допомогою якої підприємство може застосовувати не відносний показник дохідності, а суму прогнозованих надходжень, які отримає від реалізації обраної не альтернативної стратегії.

Директор



Швидка О.П.



001091

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
 ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

26.11.2019 № 67-01-2326

на № _____

ДОВІДКА
про використання у навчальному процесі
Національного університету «Львівська політехніка»
результатів дисертаційного дослідження Русин-Гриника Романа
Романовича

Основні положення та результати дисертаційної роботи Русин-Гриника Романа Романовича на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» впроваджені у навчальний процес і використовують при викладанні дисциплін «Торговельна інфраструктура та форми торгівля» (згідно освітньо-професійної програми підготовки першого(бакалаврського) рівня освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність») та «Управління якістю» (згідно освітньо-професійної програми підготовки першого(бакалаврського) рівня освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»), а також використовуються при написанні курсових та магістерських кваліфікаційних робіт.

Зокрема, у навчальний процес впроваджено запропоновані Русин-Гриником Р.Р. наступне:

- трактування поняття «підприємництво», «підприємницька структура», «конкурентоспроможність підприємницьких структур» (Тема 3. «Оптова торгівля та підприємства оптової торгівлі»);
- визначення поняття «управління якістю продукції» (Тема 1. Управління якістю: актуальність проблеми, загальна термінологія).

Проректор

І.П.Жежнич

Виконавець: Князь С.В.
258-32-59

Затверджую
 Проректор з науково-педагогічної роботи
 Івано-Франківська політехніка»
 проф. Загородній А.Г.
 21/05/2011 р.

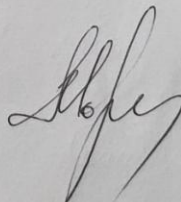
Довідка

про використання результатів дисертаційного дослідження Русин-Гриника
 Романа Романовича у викладанні навчальних дисциплін

Результати дисертаційного дослідження Русин-Гриника Р.Р., виконаного за тематикою маркетингового менеджменту, використовуються при викладанні дисциплін «Маркетинг, 2» (згідно освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за напрямом 6.030507 «Маркетинг» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво») та «Маркетингова політика розподілу» (спеціальності 7.03050701 «Маркетинг» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво»):

- удосконалене поняття якості та конкурентоспроможності товару: тема 1: «Маркетингова товарна політика» (дисципліна «Маркетинг, ч.2»);
- механізм удосконалення конкурентоспроможності підприємства при розширенні каналів розподілу продукції: тема 8: «Конкуренція в каналах розподілу» (дисципліна «Маркетингова політика розподілу»);
- розроблені рекомендації щодо впровадження маркетингових інформаційних систем на підприємствах: тема «Маркетингові інформаційні системи» (дисципліна «Маркетинг»).

Голова комісії
 Директор ІЕПТ ім. В. Чорновола
 НУ «Львівська політехніка»,
 д.т.н., професор

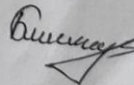


О.І. Мороз

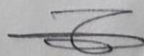
Члени комісії:
 В. о. завідувача кафедри економіки
 довкілля і природних ресурсів,
 к.т.н., доцент.

К.е.н., доцент

К.е.н., доцент



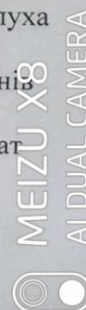
О.М. Белуха



І.А. Франт



О.В. Фарат



Трактування категорії «конкуренція»

Автори	Літературні джерела	Означення
А.Сміт	(Сміт А., 2001)	Конкуренція – ефективний засіб цінового регулювання: на основі теорії конкурентної ціни. Конкуренції – це суперництво, що підвищує ціни і зменшує ціни.
М. Портер	(Портер М., 2009)	Конкуренція – це динамічний процес, який розвивається; це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти.
Й. Шумпетер	(Шумпетер Й., 1982)	Конкуренція – це стимул для мінімізації витрат і максимального наближення оплати праці до її граничної продуктивності.
Р. Грецький	(Грецький Р., 2015.)	Конкуренція – економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці.
С. Мочерний	(Мочерний С.В., 2005.)	Конкуренція – це боротьба за сектори з більшою доданою вартістю.
Д. Панасенко	(Панасенко Д.А., 2012.)	Конкуренція – це політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників.
П. Пуцентейло	(Пуцентейло П., 2013)	Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.
М. Рудницька	(Рудницька М.О., 2008)	Конкуренція – невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності.
Г. Филюк	(Филюк Г.М., 2011)	Конкуренція – це процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб.
П. Зав'ялов	(Зав'ялов П., 1991)	Конкуренція – відносини, побудовані на боротьбі конкурентів за кращі умови виробництва та збут своєї продукції заради досягнення підприємством максимального прибутку.
Калічавий А.В.	(Калічавий А.В., 2010)	Конкуренція – конкуренцію як рушійну силу ринкової економіки, яка спонукає до створення нових видів товарів та послуг, підвищення якості наявних, зниження цін, економії обмежених ресурсів і підвищення соціально-економічного розвитку.

Трактування категорії «конкурентоспроможність»

Автори	Літературні джерела	Означення
Р. Фатхутдінова	(Фатхутдинов Р. А., 2002)	Конкурентоспроможність – потенційна або реалізована здатності економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства, визначає здатність його витримувати конкуренцію на певному ринку та відображає його позицію відносно конкурентів.
С. Покропивий	(Покропивий С., 2002)	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.
П. Завьялов	(Завьялов П., 1991)	Конкурентоспроможність – можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.
О. Савчук	(Савчук О., 2001)	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів у деякій діяльності, сфері функціонування.
А. Люкшинов	(Люкшинов А., 2002)	Конкурентоспроможність організації – здатність вести успішну конкурентну боротьбу.
Г.Бондаренко	(Бондаренко Г.С., 2001)	Система взаємопов'язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення задачі забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг
В.Вінокуров	(Вінокуров В. А., 1996)	Здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй
А.Воронкова	(Воронкова А. Е., 2001)	Властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що припускає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності
Ю. Иванов	(Иванов Ю.Б., 2004)	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг

Трактування категорії «підприємництво»

Автори	Літературні джерела	Означення
Д. Задихайло	(Задихайло Д., 2011)	Підприємництво – застосована спроба, так званого, «об'єктивного» підходу до вироблення дефініції через кваліфікацію самої діяльності.
А. Ластовецький	(Ластовецький А., 2003)	Підприємництво – це правочинна економічна діяльність, спрямована на отримання доходу, має інноваційний, ініціативний, самостійний, постійний характер та здійснюється на власний ризик і власну відповідальність.
В. Колпаков	(Колпаков В.К., 1999)	Підприємництво – це визнана державою, підзаконна, вільна, самостійна, ініціативна та систематична, з метою отримання прибутку, діяльність фізичних та юридичних осіб по виробництву товарів, виконанню робіт, наданню послуг і торгівлі, здійснювана на власний ризик та під свою відповідальність.
С. Покропивний	(Покропивний С.Ф., 2002)	Підприємництво – це здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку.
А. Шнейдер	(Шнейдер А., 2003)	Підприємництво – інститут, створений з метою формування максимального прибутку своїм власникам.
Ю. Погорелов	(Погорелов Ю. С., 2010)	Підприємництво – за рахунок заміни поняття «максимальний прибуток» на поняття «вигода». При цьому вигода має суто економічний характер і досягається, або безпосередньо, або опосередковано, наприклад за рахунок створення позитивного іміджу суб'єкта підприємництва у суспільстві.
З. Варналій, З.Гармашова	(Варналій З.С., Гармашова З.С., 2013)	Підприємництво – це господарський суб'єкт, діяльність якого спрямована на впровадження розробок та реалізації благ з метою отримання прибутку та соціального ефекту.
М. Маліка	(Малік М.Й., 2008)	Підприємництво – це самостійна, ініціативна діяльність, метою якої є отримання прибутку та повне задоволення потреб населення.
В. Сизоненко	(Сизоненко В., 2002)	Підприємництво – це розвиток інновативної ідеї в процесі самоорганізації та саморозвитку підприємства у взаємодії з вну трішнім і зовнішнім середовищами його функціонування

Трактування категорії «структура»

Автори	Літературні джерела	Означення
Е. Мамчур, Н. Овчиннікова, А. Уемов, С.Єрмоленко, С.Бибик, О.Тодор.	(Мамчур, Е. А., Овчинников, Н. Ф. и Уемов, А. И. 1989., Єрмоленко, С.Я., Бибик, С.П. та Тодор, О.Г., 2001.)	Структура – термін з системи дефініцій «концепт» або «сигніфікат».
В.Бусел	(Бусел, В.Т., ред., 2005.)	Структура – це характеристика складу та просторова картина складу об'єкта, речовини (ізотропна, анізотропна, кристалічна, аморфна, гомогенний чи колоїдний розчин, фазові суміші) взаєморозміщення формацій, частин, деталей, елементів, певний функціональний взаємозв'язок складових частин об'єкта, внутрішня будова. Структура також може стосуватись до формацій та моделей організації функціональних відносин, громадських, економічних, трудових правостосунків, устрою, організації чого-небудь
С. Важинський, Т.Щербак	(Важинський С.Е., Щербак Т І., 2016)	Структура – це множина частин або форм, які знаходяться у взаємодії та специфічному порядку, необхідному для реалізації певних функцій. Функція є первинною щодо структури і визначає останню.
-	(Geograf.com.ua., 2015)	Структура – це такий спосіб сполучення (організації) будь-яких предметів (елементів) між собою, при якому утворюється новий предмет, що має свої специфічні емерджентні (цілісні) властивості.
-	(Інтернет-видання «Словник української мови: академічний тлумачний словник (1970-1980))	Структура – це 1. Взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого; будова. 2. Устрій, організація чого-небудь.