

УДК 338.2

**Русин-Гриник Р.Р.**аспірант кафедри підприємництва  
та екологічної експертизи товарів  
Національного університету «Львівська політехніка»

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ НА ЗАСАДАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Проаналізовано наукові літературні джерела на предмет формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. Проведено аналізування категорії управління підприємницьких структур в Україні. Визначено, які саме стратегії лягли в основу формування сучасних теоретичних положень щодо забезпечення конкурентоспроможності та управління нею. Виявлено, що для розв'язання системи управлінських рішень можна використати три методи: метод Гаусса, метод Крамера та матричний метод та проаналізовано їх.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, товар, стратегії, торгівля, підприємницькі структури, система лінійних рівнянь.

Проанализированы научные литературные источники на предмет формирования системы управления предпринимательскими структурами на основе обеспечения их конкурентоспособности. Проведен анализ категории управления предпринимательских структур в Украине. Определено, какие именно стратегии легли в основу формирования современных теоретических положений по обеспечению конкурентоспособности и управления ею. Выявлено, что для решения системы управленческих решений можно использовать три метода: метод Гаусса, метод Крамера и матричный метод и проанализированы их.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, товар, стратегии, торговля, предпринимательские структуры, система линейных уравнений.

**Постановка проблеми.** Актуальні умови функціонування суб'єктів господарювання підприємницьких структур в Україні ускладненні значною кількістю політичних та макроекономічних чинників. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю є одним із найскладніших та найактуальніших завдань, яке стоїть як перед вітчизняні так і закордонними підприємницькими структурами, що логічно зумовлено процесами активізування інноваційної діяльності, посилення глобалізації та лібералізації ринкових відносин. Підприємницькі структури неминуче постають перед необхідністю узагальнення існуючих підходів до формування нових інструментів генерування рішень із забезпечення високого рівня конкурентоспроможності у довгостроковому періоді.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі аналізуванню конкурентоспроможності підприємницьких структур України приділяється чимала увага. Вітчизняні науковці акцентують увагу на проблемах їх розвитку, зокрема в сфері торгівлі, тим самим обґрунтовуючи наявність несприятливих тенденцій у даній галузі економіки. До таких вчених можна віднести Чорну М. [1] і Чернегу О. [9], які досліджували конкурентоспроможність

вітчизняних підприємницьких структур на рівні міжнародних ринків, і відзначили наявність несприятливих тенденцій, які мають місце у структурі сфери торгівлі. До закордонних вчених, які у своїх дослідження торкнулися проблем розвитку підприємницьких структур у міжнародному аспекті, розглядаючи можливість розвитку торговельних відносин у площині ефективності використовуваної підприємствами методології, можна віднести Бермана Б. і Джоела Р. [4], Ісалову М. і Мамедова Ф. [2], Язикова М. [3], Ансоффа І. [5], Беспятого В. [6], Попова Є. [7], Фатхудинова Р. [8] та багато інших.

Проте, слід зазначити, що ретельне дослідження конкурентоспроможності вітчизняних підприємницьких структур, недостатньою мірою висвітлено у науковій літературі, зокрема розроблення наукового підходу до аналізування передумов формування системи управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності.

**Метою статті** є актуальність досліджуваної наукової проблеми та недостатній рівень її висвітлення у наукових літературних джерелах, вимагає розроблення наукового підходу до аналізування передумов формування системи управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності.

**Викладення основного матеріалу статті.** Категорії «управління» та «конкурентоспроможність» являються одним із найбільш визначальних у сучасній теорії і практиці успішного ведення бізнесу. Існуючі наукові точки зору та їхню роль у функціонуванні підприємницьких структур важко недооцінити. Практично кожна розглянута у різних наукових працях теорія являється вагомими інструментом для прийняття рішень за даною проблематикою та широким полем для подальших досліджень. Проте, серед усіх представлених у даній роботі концепції можна виділити декілька найбільш популярних та основоположних, які лягли в основу формування сучасних теоретичних припущень щодо визначення сутності понять «конкурентоспроможність» та «управління». До цих інструментів слід віднести стратегії М. Портера, Т. Робінсона та Р. Майла і С. Сноу.

До стратегій М. Портера можна віднести: стратегію зменшення витрат на виробництво товарів, стратегію диференціювання та стратегію фокусування. Ці стратегічні альтернативи особливо актуальні в умовах зростання 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, запізнений послідовник та запізнений 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.

Р. Майлз і С. Сноу запропонували інший набір стратегічних альтернатив, до яких можна віднести: стратегію розвідника, стратегію захисника, стратегію аналітика, стратегію консерватора. Вибір цих стратегій залежить від рівня гнучкості організації або їх групи, оскільки у даному випадку, зазначені науковці зосередили головну увагу на дослідженні рівня консерватизму, який притаманний певній підприємницькій структурі. Дані стратегії також можуть реалізовуватись із врахування етапу життєвого циклу галузі, проте вибір параметру гнучкості є більш раціональним, через те, що він забезпечує можливість виокремлення даних стратегій від інших і тим самим забезпечує не альтернативний характер використання однієї із них у порівнянні зі стратегіями, які розглянуті вище.

Стратегії окремої групи є альтернативними. Групи цих стратегій не є альтернативними, що створює можливість їх поєднання, шляхом вибору раціонального дозування рішень, які

пропонуються кожною із стратегій. Так, можливим є використання стратегії диференціювання М. Портера та стратегії запізненого послідовника Т. Робінсона. Таким чином, визначення структурного дозування рішень запропонованих даних науковцями дає змогу формувати систему управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності.

Отже, можна підсумувати, що зростання конкурентоспроможності можливе на основі паралельного використання трьох названих стратегій, які спрямовані на удосконалення товарної політики, врахування етапу життєвого циклу галузі та підвищення рівня гнучкості підприємницьких структур. Розглянемо детальніше кожен із запропонованих параметрів підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури:

1. Товарна та цінова політика – рівень концентрації галузі, специфіка виробничих процесів та ситуація на ринку ресурсів являються одним із ключових факторів прийняття рішень щодо того чи варто розширювати асортимент продукції та чи доцільно знижувати витрати та яку стратегію вибрати щодо позиціонування товару у системі «ціна-якість». М. Портер пропонує три альтернативні стратегії: стратегія зниження витрат, стратегія диференціювання, стратегія фокусування. Стратегія зниження витрат характеризується низкою недоліків і переваг, які слід приймати або відхиляти залежно від кон'юнктури ринку та рівня концентрації галузі. Зниження витрат може несприятливо вплинути на якість продукції, що зумовлює зниження рівня якості продукції. Проте це дає змогу збільшити прибуток і тим самим наростити обсяги інвестицій у інновації, оновлення обладнання, навчання працівників тощо. Тому питання зниження чи зростання витрат є дискусійним і залежить від рівня концентрації галузі та характеру позиціонування товару у системі «ціна-якість». Стратегія диференціювання базується на збільшенні асортименту продукції з метою більш глибокого задоволення потреб споживачів. Відповідь на питання про необхідність розширення асортименту продукції приймається на основі врахування рівня концентрації галузі. Якщо підприємницька структура функціонує в умовах монополістичної конкуренції, то стратегія диференціювання є оптимальною. Стратегія фокусування використовується в умовах надзвичайно високої конкуренції, оскільки удосконалення товару в таких умовах є складним завданням. Тому доцільніше орієнтуватися на один товар та один ринок. Це також зумовлено тим, що при високій спеціалізації рівень якості продукції зростає. Отже, можна відзначити, що наявні стратегії слід використовувати для удо-

сконалення товарної та цінової політики підприємницької структури. Вони є альтернативними та їх вибір залежить від рівня концентрації 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. До них відносять: стратегія «новачка», стратегія «запізнілого послідовника», 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» слід використовувати на стадіях росту та зрілості. Вибір даних стратегічних альтернатив базується на здатності підприємницької структури зміни у тенденціях розвитку ринків, адаптуватись до умов зовнішнього середовища, а також сприймати інновації. Дані категорії тісно пов'язані із поняттям гнучкості, яке слід розглядати як параметр вибору стратегічних альтернатив пропонує Р. Майлзом та С. Сноу.

3. Гнучкість – Здатність підприємницької структури адаптуватись до змін та вміння змінювати стратегічні орієнтири відповідно до ситуації, яка зумовлена, внутрішніми і зовнішніми чинниками мікро- і макросередовища підприємства називається гнучкістю. Чим вищим є рівень гнучкості підприємницької структури тим вищою є її здатність оперативно реагувати на зміну у структурі споживчих потреб. Чим вищий рівень гнучкості організації тим нижчим є рівень її консерватизму. Відповідно до цього Р. Майлзом та С. Сноу запропоновано ряд стратегічних альтернатив, які можна обирати в залежності від рівня гнучкості підприємницької структури: стратегія «розвідника», стратегія «захисника», стратегія «аналітика», стратегія «консерватора». Прийняття рішення щодо вибору однієї із наведених стратегій може відбуватись на основі порівняння гнучкості підприємницької структури відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Якщо рівень гнучкості підприємницької структури є високим, то перевага надається радикальним стратегіям, які передбачають моніторинг не властивих для підприємства ринків та виявлення можливостей щодо нарощення об'ємів реалізації. До таких стратегій можна віднести стратегію «розвідника» та стратегію «аналітика». Якщо рівень гнучкості підприємницької структури не високий, то доцільним є обрати консервативні стратегії: «захисника» і «консерватора».

Приведені критерії, на основі яких можна підвищити конкурентоспроможність підприєм-

ницької структури не є єдиними. Серед інших факторів, що впливають на обрання стратегічної альтернативи, слід 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, при формуванні системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності доцільним є врахування рівня концентрації галузі.

Тому, при управлінні підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності слід враховувати чотири фактори: товарна і цінова політика підприємницької структури, етап життєвого циклу галузі, гнучкість підприємницької структури та рівень концентрації галузі. Наведені групи стратегій не являються альтернативними і можуть використовуватись паралельно для удосконалення діяльності підприємства за чотирма названими напрямками. Альтернативними є стратегії, що входять 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 напрямом. Проте, не вирішеним залишається завдання прийняття рішення щодо вибору між альтернативними стратегіями, які входять до однієї групи. З цього приводу доцільно застосувати побудову дерева рішень.

Під деревом управлінських рішень слід розуміти набір готових рішень, які приймаються на основі певних факторів. По суті дерево рішень є деяким видом сценарного планування, що базується 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 врахування факторів, що відрізняються відповідно до групи представлених вище стратегій управління конкурентоспроможністю. Прийняття рішення щодо вибору стратегії зниження витрат, диференціювання

чи фокусування можливе на основі додаткового врахування рівня монополізації галузі, котрий являється зовнішнім чинником на противагу товарній та цінній 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 шляхом дослідження частки великих, середніх і малих підприємств на ринку.

Побудова дерева управлінських рішень щодо обрання тієї чи іншої стратегії не є завершальним етапом у процесі управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності проте дерево є основою для вирішення означеного завдання. Стратегії, які входять в одну групу зазвичай є альтернативними, тому вибір однієї із них базується на дослідження цільового критерію (товарна та цінна політика, етап життєвого циклу чи гнучкість). Обрані стратегії, відповідно до кожного із означених критеріїв, можуть реалізовуватись одночасно і тому необхідним є визначення інструментарію щодо зважування обраних напрямків, оскільки реалізацію трьох обраних стратегій може спричинити витрати з боку підприємницької структури.

Відтак, побудова та використання дерева рішень, є лише одним і етапів формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності. Наступним етапом є визначення оптимальності розподілу наявних у підприємницької структури ресурсів для реалізації трьох обраних стратегій. Вирішення цього 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 точки зору досяжності та кількісного вимірювання обраних цілей і завдань, отриманих на основі визначених стратегій з урахуванням трьох напрямків удосконалення конкурентоспроможності підприємницької структури. Тому логічним постає завдання визначення інструментарію щодо прийняття рішення про розподіл ресурсів між трьома обраними не альтернативними стратегіями.

Формування оптимальної структури розподілу капіталу та ресурсів підприємницької структури широко розглядається у теорії інвестицій, а саме у портфельному інвестування. Одним із найпопулярніших інструментів для вирішення означеної проблеми є модель Г. Марковіца, відома як теорія портфельів Марковіца.

Оптимізаційну задачу визначення оптимальної структури розподілу коштів можна представити наступним чином:

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

де  $w_1, w_2, w_3$  – частки 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 рядів дохідностей інвестиційних активів.

Для вирішення задачі отримання оптимальної структури розподілу коштів між не альтернативними стратегіями покращення конкурентоспроможності підприємницької структури шуканими будуть частки  $w_1, w_2, w_3$ . Значення дохідностей та їх коваріацій і варіацій обчислити неможливо, оскільки невідомим залишається обсяг інвестицій, які можуть бути інвестовані за кожною із стратегій. Тому для вирішення даної проблеми у даній роботі пропонується застосувати не відносний показник дохідності, а суму прогнозованих надходжень, які отримає підприємство від реалізації обраної не альтернативної стратегії. Тоді під запланованою дохідністю можна розглядати певне очікуване значення суми надходжень за трьома стратегіями одночасно. Коваріацію і варіацію можна розрахувати відносно значень прогнозованих надходжень. З урахуванням визначених авторських припущень оптимізаційну задачу (1) запишемо так:

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

де  $PP, LC, F$  – значення відповідно надходжень від реалізації обраної товарної та цінної 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 обраних на основі використання дерева рішень стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що оптимізаційні задачі (1), (2) записані не свої звичайні форми, а у формі

системи лінійних рівнянь. Це дає змогу одразу ж перейти до методів розв'язання задачі (2).

Для розв'язання системи лінійних рівнянь використовуємо три методи: метод Гаусса, метод Крамера та матричний метод. Застосуємо матричний метод, оскільки він є найбільш простим при використанні засобів електронно-обчислювальної техніки. Для демонстрації матричного методу вирішення задачі (2) представимо дану систему лінійних рівнянь у формі матриць (3).

$$X = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 1 & 0 & 0 \\ \sum_{i=1}^N PP_i & \sum_{i=1}^N LC_i & \sum_{i=1}^N F_i & 0 & 0 \\ 2\text{Var}(PP,PP) & 2\text{Cov}(PP,LC) & 2\text{Cov}(PP,F) & \sum_{i=1}^N PP_i & 1 \\ 2\text{Cov}(LC,PP) & 2\text{Var}(LC,LC) & 2\text{Cov}(LC,F) & \sum_{i=1}^N LC_i & 1 \\ 2\text{Cov}(F,PP) & 2\text{Cov}(F,LC) & 2\text{Var}(F,F) & \sum_{i=1}^N F_i & 1 \end{bmatrix}; \quad (3)$$

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

де  $X$  – матриця коефіцієнтів системи лінійних рівнянь (2);  $W$  – вектор розв'язків системи лінійних рівнянь (2);  $Y$  – вектор значень залежних змінних системи лінійних рівнянь (2).

Тоді система рівнянь (2) може бути записана так:

$$X \times W = Y. \quad (4)$$

Звідси вектор розв'язків:

$$W = X^{-1}Y. \quad (5)$$

Отримання вектору розв'язків, шляхом розрахунку добутку матриць, наведених у співвідношенні (5) називається матричним методом розв'язання системи лінійних рівнянь.

Таким чином, після того, як обрані не альтернативні стратегії за трьома означеними вище напрямками можливим є їх зважування на основі визначення оптимального розподілу ресурсів і капіталу на їх реалізацію. У даному випадку, критерієм оптимізації виступають динамічні ряди грошових надходжень від реалізації кожної із стратегій.

Тому метод Г. Марковіца із формування оптимальної структури інвестиційних портфелі є цілком доречним при вирішенні даного 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 не альтернативних стратегій. До таких показників можна віднести: витрати, які несе підприємницька структура на кожному із етапів реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності; час, який витрачається на реалізацію кожного із етапів обраних не альтернативних стратегій; обсяг реалізації продукції, при виборі однієї із трьох стратегій; прибуток, який отримує підприємницька структура при реалізації тільки однієї із обраних не альтернативних стратегій; динаміка частки ринку підприємницької структури; відношення середнього прибутку підприємницької структури до середньо галузевого значення даного параметра.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Реалізації пропонованого методу визначення структури розподілу коштів для реалізації трьох обраних не альтернативних стратегій із підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури базується на використанні складного математичного апарату. З цією метою необхідним є розроблення наукового підходу до аналізування передумов формування системи управління підприємницькими структурами на засадах їх конкурентоспроможності. Оскільки оцінювання результатів використання даних стратегій потребує застосування складних статистичних та економічних засобів, а також інформації, якою підприємства не завжди готові поділитися. Проте, якби використання приведенного методу здійснювалось підприємницькою структурою на практиці, то його реалізація була би цілком можливою.

#### Список використаних джерел:

1. Чорна М. В. Сучасні особливості розвитку роздрібної торгівлі України. Соціально-економічні аспекти розвитку України в умовах конкурентного середовища: Тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. Первомайськ : ХДУХТ, 2010. С. 191-192.
2. Исалова М.Н., Мамедова Ф.И. Формирование эффективной организационной формы функционирования сетевой торговой фирмы. Транспортное дело России. 2008. № 4. С. 27-35.
3. Языков М.С. Формализация взаимоотношений субъектов экономической деятельности в сфере розничной торговли. Вестник непрерывного образования. 2009. № 2. С. 52-64.
4. Барри Берман, Джоэл Р. Эванс Розничная торговля: стратегический поход. М.: «Вильямс», 2003. 1184 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. пред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 2004. 489 с.

6. Беспятых В.И. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции в АПК: Дис... д-ра экон. наук:08.00.05. Киров, 2000. 394 с.
7. Попов Е. Услуги образования и рынок. Российский экономический журнал. 1992. № 6. С. 43-49. 7. Портер М.Е. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с. 8. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. – М.: Прогресс, 1986. – 472 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2004. 312 с. 10. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник. – М.: Экономика, 2005. – 504 с.
9. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Донецьк, 2004. 53 с.
10. Економічне зростання України: стан та чинники забезпечення: Зб. наук. пр. Кол. авт.: Л.М. Борщ (кер.), М.О. Скоромнюк, Р.М. Арзуманов та ін. К. : Логос, 2003. С. 433.
11. Вільгуцька Р.Б. Формування та використання організаційних структур управління підприємствами URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/26542>
12. Георгіаді Н. Сучасний стан підприємницької активності в Україні URL: <http://www.economy.uca.com.ua/?op=1&z=4818>
13. Крикавський Є. Маркетингова товарна політика: підручник / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. 3-тє вид., доп. і перероб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 360 с.

Rusyn-Grynyk R.R.

## THE MANAGEMENT SYSTEM FORMATION FOR ENTREPRENEURIAL STRUCTURES ON THE BASES OF ENSURING THEIR COMPETITIVENESS

The scientific literature sources on the subject of management systems of business structures formation on the basis of providing them with competitiveness are analyzed. The category of entrepreneurial structures management in Ukraine is analyzed. It is determined which strategies have fallen into the basis of the modern theoretical provisions formation for the provision of competitiveness and its management. It is found out that three types of management solutions can be used: Gauss's method, Kramer's method and matrix method and they have been analyzed. Concerning management entrepreneurial structures on the basis of providing them, four factors are taken into account in the competitiveness: the commodity and price policy entrepreneurial structure, the stage of the industry's life cycle, the entrepreneurial structure flexibility and the level of concentration of the industry. The following group strategies are not alternatives and can be used in parallel to improve the activities of the company in four named directions. Alternatives are strategies that fall into one group. The taking decision task remains unsolved concerning the choice between alternative strategies that fall into one group. In that case, it is advisable to use the construction of the decision tree. Concerning the tree of the managerial decisions, it should be understood as a set of ready-made decisions that are made on the basis of certain factors.

**Key words:** competitiveness, commodity, strategy, trade, entrepreneurial structures, system of linear equations.