

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ
ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС

КОЛЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Кривий Ріг 2024

УДК 331:339.137.2:341.171

Рекомендовано до друку Вченою Радою
Державного університету економіки і технологій
(протокол №6 від 30.11.2023 р.)

**Конкурентоспроможність національної економіки в умовах
інтеграції до ЄС: монографія / заг. ред.: С. В. Васильчак. Кривий Ріг: ДУЕТ,
2024. 232 с.**

ISBN 978-966-2042-71-9

Колектив авторів:

д.е.н., професор Світлана Васильчак
д.т.н., професор Олександр Темченко
д.т.н., професор Анастолій Темченко
к.т.н., доцент Наталія Шевчук
к.е.н., доцент Катерина Голікова,
к.е.н., доцент Світлана Мацюра,
к.е.н., доцент Вікторія Радько
к.е.н., доцент Уляна Петриняк
к.е.н., доцент Марія Дубина
к.е.н., доцент Марія Дацюк-Томчук
к.геолог.н., доцент Наталя Багашова,
д.лед.н., професор Ганна Матукова
к.е.н., доцент Дар'я Матукова-Ярига

Рецензенти:

Волощук Катерина Богданівна, д.е.н., професор кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Подільського
державного університету
Миськів Галина Василівна, д.е.н., професор кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка»

ISBN 978-966-2042-71-9

© Колектив авторів, 2024
© ДУЕТ, 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ (<i>Катерина Голикова, Світлана Мацюра, Вікторія Радько</i>).....	7
ADAPTIVE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY IN THE CONTEXT OF COVID-2019 PANDEMIC (<i>Kateryna Holikova, Svitlana Matsyura, Viktoriia Radko</i>).....	31
CRITERIA EVALUATION OF THE RESULTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE BUSINESS PROCESS AUTOMATION SYSTEM (<i>Kateryna Holikova, Svitlana Matsyura, Viktoriia Radko</i>).....	52
ОЦІНКА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ГІРНИЧОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК КЛЮЧОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (<i>Олександр Темченко, Анатолій Темченко, Наталія Шевчук</i>).....	76
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС- СТРУКТУР ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄДИНОГО РИНКУ ЄС (<i>Світлана Васильчак, Уляна Петриняк, Марія Дубина, Марія Дацюк-Толчук</i>).....	105
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ: СИСТЕМА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ (<i>Ганна Матукова, Наталя Багашова, Дар'я Матукова-Ярига</i>).....	150

**ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ САНАЦІЇ (Ганна Матукова, Валентина
Храпкіна, Наталя Багашова, Дар'я Матукова-
Ярига, Алла Максимова) 167**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО
ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ (Ганна Матукова, Наталя
Багашова, Дар'я Матукова-Ярига) 187**

**РОЗВИТОК ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА
ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ (Вікторія Радько) .210**

Монографія

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ
В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС**

Комп'ютерне макетування: П. С. Попадюк

© Колектив авторів, 2024
© ДУЕТ, 2024

Підп. до друку 14.12.2023. Формат 64x84/16. Папір оф. №1.
Офс. друк. Ум.-друк. арк. 12,81. Тираж 100 прим.

Оригінал-макет виготовлено в ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долишнього НАН України».
79026, Львів, вул. Козельницька, 4.

Видавництво ННБК «АТБ»

Видруковано в ПП «Арал»
Адреса: м. Львів, вул. Козельницька, 4

3. Портер М. Конкуренция/М.Портер.;пер. с англ.: Учеб. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
4. Hunt, Shelby D., and Robert M. Morgan. 1995. The comparative advantage of the theory of competition. *Journal of Marketing* 59 (April): 1–15. www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvlnau/Ekon/2009_5/articles/V.V._Derkacheva.pdf
5. Radko Viktoriia MODERN TOOLS FOR EVALUATING OF THE COMPANY COMPETITIVENESS RESOURCE BASED ADVANTAGES THEORY. 2017-10-18 | journal-article DOI: <https://doi.org/10.23856/2408>

ПЕРЕДМОВА

Забезпечення належного рівня розвитку національної економіки та зайняття Україною гідної ніші на міжнародній арені залежать від конкурентоспроможності національної економіки. Сучасні умови розвитку національної економіки України вимагають інтеграції країни у світовий простір, перспективи якої залежать від ролі та місця країни в глобальному економічному середовищі та здатністю забезпечувати умови для розвитку конкурентоспроможності країни.

Скрутне становище України пояснюється, серед інших причин, слабкою національно інноваційною екосистемою та відсутністю тісних контактів і професійних зв'язків між українськими установами та їхніми європейськими колегами.

Складність глобальних викликів, спричинених технологічними трансформаціями та кризою через пандемію COVID-19 підкреслюють необхідність посилення міжнародного співробітництва, яке буде сприяти кращому розумінню можливостей, а також переваг нової реальності для пошуку нових рішень для викликів, які постають перед людством. Керівництво ЄС також зацікавлене в зміцненні економічних зв'язків із сусідніми країнами та іншими міжнародними партнерами, зокрема з Україною, для спільного подолання кризи для якомога швидшого відновлення економіки.

В останні роки динамічні технологічні перетворення є важливою темою для обговорення в наукових, політичних

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

та ділових колах. Розвиток науки і технологій, відродження галузей шляхом впровадження новітніх технологій, збереження та збалансований розвиток людського капіталу — усе це забезпечить просування України шляхом розвитку конкурентоспроможної високотехнологічної економіки.

Розвиток теоретичних концепцій конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її забезпечення ...

На основі ідентифікації характеру розвитку підприємств (активний, реактивний, проактивний), що зумовлюються динамікою інтегрального показника стійкості росту (нестійка, стабільна, випереджаюча) та параметрами детектора конкурентоспроможності (критичні, оптимальні, абсолютні) доцільно визначати портфель конкурентних переваг (тимчасові, динамічні, стійкі), характерний для відповідного рівня конкурентоспроможності (оперативного, тактичного, стратегічного).

Список використаних джерел:

1. Радько В.М. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності металургійних підприємств України в умовах третьої світової промислової революції / В.М. Радько, С.І. Мацюра, І.В. Ширков // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – Київ – 2017. – №4 (191). – с. 72-78.
2. Радько В.М. Концептуальні аспекти організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Проблеми та перспективи ринково-орієнтованого управління підприємствами: теорія, методологія, практика: : [колективна монографія] / Під наук. ред. д.е.н., проф. Ю.М. Сафонова. – Київ, 2015. – С. 105 – 130. – 534с. (вл.вн. - 0,85 др.арк.).

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

підвищення екологічності виробництва, що передбачає зменшення викидів і скидів забруднюючих речовин. Це сприятиме зменшенню професійних захворювань і зниженню навантаження на навколишнє природне середовище.

Русійним важелем забезпечення систематичного акумулювання організаційних знань і досвіду є активізація новаторства і винахідництва, створення дієвих мотиваційних стимулів для реалізації творчого потенціалу працівників.

Таким чином, обґрунтовано технологію моделювання процесу організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ГЗК на інноваційній основі, спираючись на використання площини внутрішніх (цілі, стратегії, результати) та зовнішніх (умови, можливості, реалізація) векторів, що визначають логіку трансформації ресурсів, організаційних здатностей і компетенцій компанії у системі традиційних, прогресивних та інноваційних процесів їх інтеграції у відповідний вид конкурентних переваг. Запропоновано модель організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства, відмінністю якої є орієнтація на акумульований виробничо-ресурсний потенціал, оптимальне використання якого забезпечується реалізацією найбільш адекватного умовам діяльності підприємства виду технологічної стратегії (підтримуючої, опоруністської, імітаційної, оборонної).

230

УДК 330.34

Кагерина Голікова, Світлана Мацюра,
Вікторія Радько

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ

Abstract. Recently, the sustainable development concept became a crucial issue for every country of the world. Ukraine isn't exception. The main idea of sustainable development is to find a model that would balance the economic development, social sustainability and environmental challenges. In this study, we selected indicators and indexes to measure the achievement of sustainable development goals in Ukraine and the EU countries. These calculations allow to group countries and evaluate their effectiveness. The comparative analysis concludes that the level of sustainable development can be well described on the basis of a limited set of diagnostic features. Set of indicators must be individual for every country in order to obtain representative data.

Keywords: sustainability indicators, European Union, GDP per capita based on purchasing power parity, social development, economic inequality, Gini index.

Анотація. Останнім часом нагальною проблемою є досягнення кожною країною світу концепції стійкого розвитку. Україна не є виключенням. Основна ідея стійкого розвитку відображається у пошуку моделі, яка б збалансувала економічний розвиток, соціальну стійкість на тлі вирішення екологічних проблем. В цьому дослідженні нами обрано індикатори та індекси для виміру прогреса у досягненні цілей стійкого розвитку Україною та країнами ЄС, що дозволило згрупувати країни та надати оцінку їх ефективності. Проведений порівняльний аналіз підкреслює, що рівень стійкого розвитку може бути однаково добре описаний на основі обмеженого набору

7

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

діагностичних ознак, а задля отримання репрезентативних вірогідних даних набір індикаторів для кожної країни повинен бути індивідуальним.

Ключові слова: індикатори стійкості, Європейський Союз, ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності, соціальний розвиток, економічна нерівність, індекс Джині.

Прагнення України до зближення з Європою та входження у Європейський союз неможливе без суттєвого економічного зростання, покращення рівня та якості життя населення, за умови збереження природних ресурсів. На сучасному етапі ще до кінця не відпрацьовані чіткі і науково-обґрунтовані критерії об'єктивної оцінки показників, на основі яких можна визначити реальний стан й динаміку сталого розвитку держави. В Україні як і на міжнародному рівні відсутня загальна система індексів та індикаторів, оскільки вони знаходяться на етапі постійного вдосконалення [1].

Розглядаючи необхідність сталого розвитку в контексті побудови системи показників, можна стверджувати, що реалізація цієї потреби, її повнота і глибина значною мірою залежить від суб'єктивних факторів в окремо взятій країні. Визначення релевантного інструментарю оцінки показників на національному рівні потребує постійного вдосконалення шляхом порівняння з країнами ЄС для імплементації національних індикаторів в системі загальної стратегії сталого розвитку. Розробкою індикаторів активно займаються такі міжнародні організації, як ВООЗ, ООН, ЮНЕСКО, Всесвітній Банк, Комітет екологічного моделювання (ISEM), Європейська

Розвиток теоретичних концепцій конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її забезпечення ...

Об'єктивною необхідністю ресурсної складової організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності є досягнення синергійного ефекту від взаємодії виробничих, фінансових, організаційних ресурсів і персоналу, що дозволяє своєчасно адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання при збереженні позитивної динаміки розвитку. Необхідною умовою ефективного використання ресурсного портфеля гірничо-збагачувальних підприємств є своєчасна ідентифікація ними, накопичених в результаті 50-річного досвіду функціонування організаційних знань, досвіду і компетенцій, що повинні бути імplementовані на всіх етапах виробничого циклу отримання залізорудної продукції. Пріоритетними напрямками використання цих знань є розроблення і реалізація технологічних процесів ресурсозбереження, комплексної переробки сировини, зменшення відходів збагачення, підвищення екологічності виробництва і якості продукції.

Основним генератором і носієм організаційних знань, досвіду і компетенцій є персонал, а тому в сучасних умовах розвитку залізорудної галузі, постає завдання створення сприятливих умов і стимулів ефективного його використання. Елементами цього механізму в галузевому регіональному аспекті є адаптація та впровадження сучасних світових стандартів охорони праці. Покращення умов праці повинно здійснюватися паралельно з

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

варто акцентувати увагу на тому, що фінансові ресурси є джерелом підтримки необхідної динаміки оновлення техніко-технологічної бази як одного з визначальних факторів забезпечення конкурентоспроможності ГЗК.

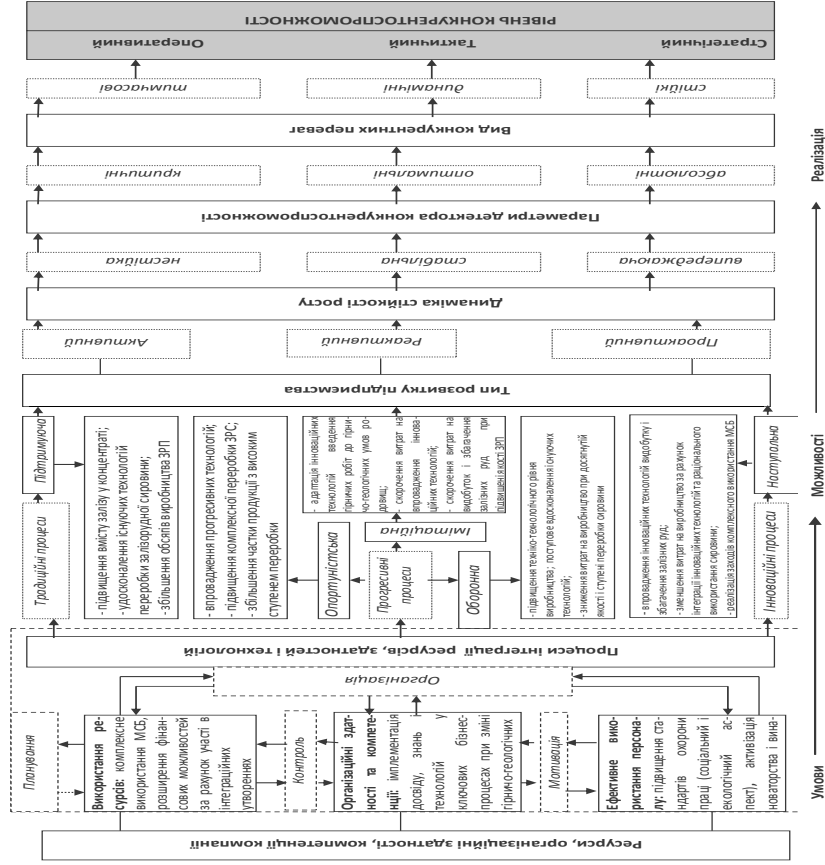


Рис. 3. Модель організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності ГЗК на інноваційній основі

Аналіз показників сталого розвитку країн ЄС та України комісія, ОЕСР, Науковий комітет з проблем навколишнього середовища (SCOPE) [2] та ін.

Сучасна наука виділяє два підходи щодо побудови системи індикаторів сталого розвитку: 1) побудова системи індикаторів, яка включає такі окремі компоненти: екологічний – визначає умови та межі відновлення екологічних систем внаслідок їх експлуатації; економічний – передбачає формування сталі економічної системи; соціальний – утворює право людини на високий рівень якості життя. 2) побудова інтегральних індикаторів, за допомогою яких можна зробити висновки щодо рівня сталості соціально-економічного розвитку [3].

При виборі індикаторів важливо враховувати національну та регіональну специфіку окремих економічних систем. Цілі стратегії сталого розвитку для Європейського Союзу розроблені Департаментом зі сталого розвитку ООН спільно з Євростат, які включають такі категорії системи індикаторів: соціально-економічний розвиток; сталі споживання та виробництво; соціальна інтеграція; демографічні зміни; охорона здоров'я; зміна клімату та енергія; розвиток інфраструктури; природні ресурси; глобальне партнерство; ефективне управління [4]. Другою важливою вимогою для об'єктивного аналізу сталого розвитку є доступність і достовірність статистичної інформації.

Вибір та нормалізація показників включають суб'єктивний і нормативний вибір з подальшими важливими наслідками на отриманий кінцевий результат [5]. Що стосується застосування перетворення max-min,

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

необхідно мати на увазі, що високі або низькі оцінки не обов'язково вказують на добрий чи поганий стан розвитку. Однак, оскільки визначення максимальних і мінімальних значень вихідних даних включало в себе не тільки Україну в нашій оцінці, але і всі країни ЄС, можна інтерпретувати максимальне значення як свого роду еталонне значення найкращої практики [6].

Одним із багатогранних, доступних показників, що характеризує соціально-економічний розвиток будь-якої країни є валовий внутрішній продукт, а ВВП на душу населення характеризує саме середні доходи абстрактного жителя країни. Звичайно, зміна ВВП не означає пропорційної зміни добробуту громадян, проте ВВП на душу населення на основі паритету купівельної спроможності можна використовувати для порівняння життя в різних країнах, оскільки він вимірюється в міжнародних доларах США. Міжнародний долар має таку ж купівельну спроможність по відношенню до ВВП, як і долар США в Сполучених Штатах [7].

У 1991 році наша держава мала хороші стартові економічні можливості, наприклад рівень ВВП на душу населення був вищий, ніж в деяких країнах Європи (6790 дол. США на людину проти 6176 – в Польщі, 5272 – в Румунії) [8]. Незважаючи на постійне підвищення показника в динаміці (рисунок 1) неможна констатувати покращення рівня розвитку України, оскільки даний показник необхідно порівнювати з його зростанням в інших країнах.

Розвиток теоретичних концепцій конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії забезпечення ...

наступальної стратегії дозволило ПрАТ «ІнГЗК» обійти прямого конкурента - ПрАТ «Північний ГЗК» і перейти до стратегічного рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, прогнозування траєкторії розвитку конкурентоспроможності ПрАТ «ІнГЗК» на основі реалізації запропонованої інноваційної стратегії, дозволило зробити висновок про формування стійких конкурентних переваг і досягнення поставленої мети - переходу до стратегічного рівня конкурентоспроможності.

Формування моделі організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності гірничо-збагачувальних підприємств на інноваційній основі спирається на обґрунтовані нами позиції сучасної теорії ресурсних переваг (рис. 3). При цьому, базовим елементом механізму є ланцюг «ресурси – організаційні здатності, компетенції – процеси», що характеризує внутрішні існуючі та зовнішні потенційні умови функціонування підприємства. Враховуючи те, що носієм компетенцій, знань і досвіду компанії є персонал, цей елемент окремо виділено в ланцюжку розробленої моделі.

Специфіка діяльності гірничо-збагачувальних підприємств обумовлює те, що визначальними є параметри їх ресурсного портфеля, в структурі якого на перший план виходять забезпеченість підприємств мінерально-сировинною базою (МСБ), рівень освоєння родовищ і доступ до фінансових ресурсів для ефективного управління технологічними стадіями виробництва і реалізації залізорудної продукції (ЗРП). З іншого боку

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

Імітаційна стратегія передбачає комерційне використання технологічних зусиль інших фірм як за допомогою придбання ліцензій на них, так і їх імітації, знижує криву витрат на реалізацію інноваційних технологій. Однак, копіювання технологічних нововведень провідних виробничих підприємств світу в умовах діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів Кривбасу обмежена гірничо-геологічними умовами видобутку, тому ефективність використання цієї стратегії дозволяє отримати тільки динамічне конкурентна перевага, яке характеризується підвищенням якості залізорудної продукції і зниженням витрат на її виробництво.

Використання цієї стратегії не дозволяє утримувати лідерські позиції, про що свідчить втрата конкурентоспроможних позицій ПрАТ «Північний ГЗК». Оборонна стратегія спрямована на поступове нарощування технічного рівня виробництва без активної заявки на лідерські позиції в рейтингах конкурентоспроможності. Варто відзначити, що яскравим прикладом використання цієї стратегії є ПАТ «Південний ГЗК», яка має на меті проходження за іншими в техніко-технологічному розвитку.

Наступальна стратегія характеризується створенням бізнес-процесів, стрімко підвищують всі сторони діяльності підприємства, дозволяє отримати стійкі конкурентні переваги і завоювати лідируючі позиції на ринку в довгостроковому періоді. Використання

Аналіз показників сталого розвитку країн ЄС та України

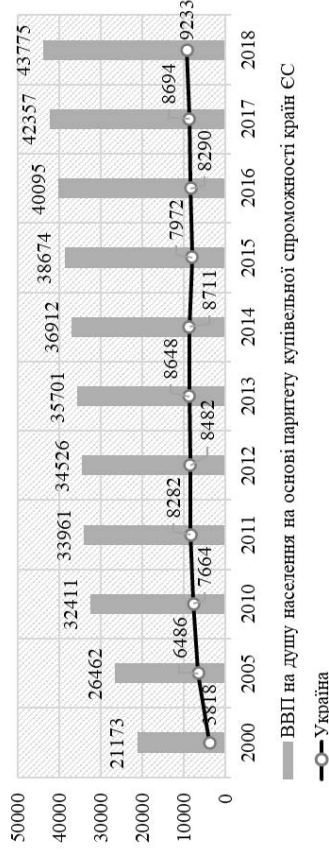


Рис. 1. Динаміка ВВП на душу населення на основі паритету купівельної спроможності країн ЄС та України та Європейському Союзу, дол. США на людину [8]

Загалом у Європейському союзі середнє значення ВВП на душу населення у 2018 році склало 43775 дол. З числа країн Європейського союзу за даними статистики (Eurostat) у 2018 р. ВВП на душу населення варіюється від 30% у Греції до 259% у Люксембурзі, даний коефіцієнт розрахований від середнього показника країн-членів Єврозони. Більшість населення, яке проживає в країнах ЄС має вищий ВВП ніж середньоєвропейський, серед них: Ірландія- 190%, Нідерланди-129%, Німеччина – 121%, Австрія - 127%, Швеція – 122%, Данія – 127%, Бельгія- 117%, Фінляндія- 111%, Велика Британія- 105%, Франція- 104%. Щодо України то, обсяг ВВП на душу населення відповідно до розрахункового періоду становив 9233 дол., що в свою чергу в порівнянні з середньоєвропейським становить 21,09% від рівня ВВП на душу населення у ЄС. Зазначимо, що найменший показник

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

з розглянутих європейських країн продемонструвала Греція - 30%, з абсолютним показником 13291 дол.

Групування країн за розміром частки до середнього ВВП на душу населення в країнах Європейського Союзу станом на 2018 рік виконано за допомогою програми Statistica, а саме визначено кількість інтервалів (груп) та розмір інтервалу в групі (рис. 2).

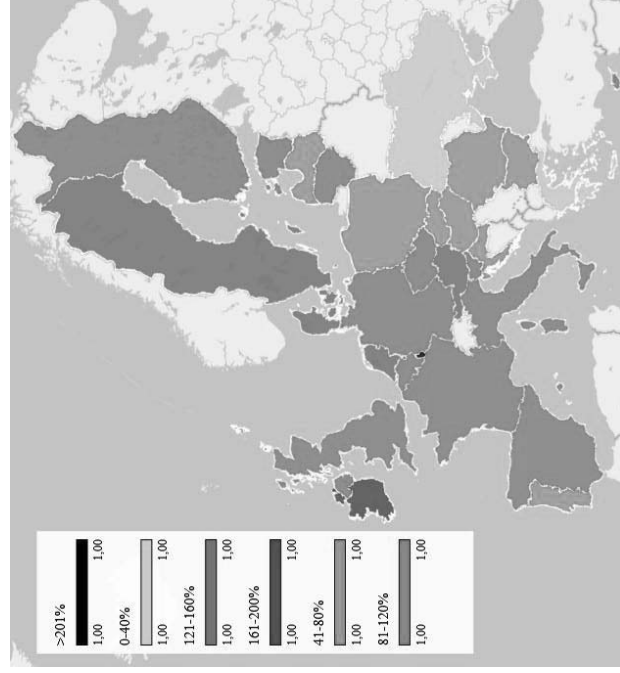


Рис. 2. Групування країн Європейського Союзу та України за розміром частки до середнього ВВП на душу населення на основі паритету купівельної спроможності

За допомогою програми сформовано шість груп, які різняться за своїм розміром і значенням відносно

Розвиток теоретичних концепцій конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її забезпечення ...

надходять на збагачення), навпаки, приведуть до зростання витратності виробництва. Внаслідок використання такої стратегії, можна отримати оперативне (короткострокове) конкурентну перевагу.

Опортуністичних стратегія, адаптована до діяльності гірничо-збагачувальних підприємств, полягає в підвищенні не тільки якості продукції за рахунок вмісту заліза, а й підвищенні її фізико-механічних властивостей, скорочення часу на переробку в подальшому на металургійних підприємствах за рахунок збільшення частки продукції з високим ступенем переробки (окатиші, агломерат). Застосування цієї стратегії передбачає системне дослідження структури і динаміки потреб ринку.

Так, наприклад, агломерат, який має багато переваг перед концентратом і дозволяє скоротити технологічний процес отримання чавуну, в останні роки не користується попитом у Західній Європі, де більшість підприємств перейшли на пряме відновлення заліза з руд, що збільшило попит на високоякісні окатиші. Використання цієї стратегії дозволяє отримати динамічну конкурентну перевагу і забезпечити перехід до тактичного рівня конкурентоспроможності. Прикладом використання опортуністичних стратегії є ПрАТ «ЦГЗК», що дозволяє підприємству підвищити якісні характеристики залізорудної сировини, проте не дозволяє істотно знизити витрати на її виробництво.

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

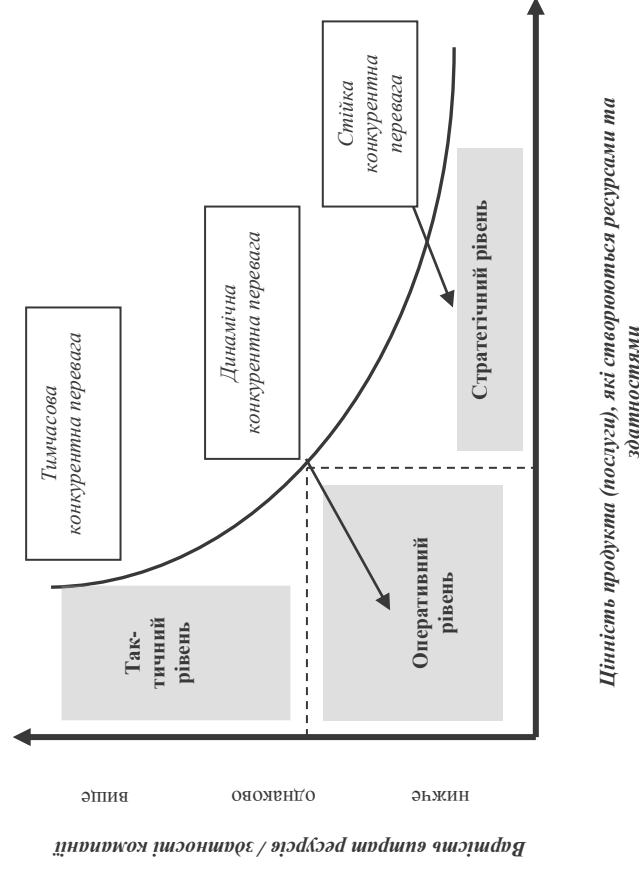


Рис. 2. Графічна інтерпретація інтегральної залежності інноваційних стратегій та рівнів конкурентоспроможності

Однак не передбачає нарощування обсягів виробництва продукції з високим ступенем переробки. Це загрожує відставанням не тільки в технологічному плані (в перспективі), а й зниження результативності діяльності підприємства, оскільки інноваційні рішення не тільки не сприятимуть зниженню витрат виробництва, але і в окремих випадках (при погіршенні якості руд, що

Аналіз показників сталого розвитку країн ЄС та України середнього рівня ВВП на душу населення. Так, за даними 2018 року до першої групи з часткою від 0 до 40% належить Україна та Греція; до другої групи з часткою 41-80% належать вісім країн (Болгарія, Латвія, Польща, Португалія, Румунія, Словаччина, Угорщина, Хорватія); до третьої групи з часткою 81-120% належать дванадцять країн (Бельгія, Велика Британія, Естонія, Іспанія, Італія, Литва, Німеччина, Словенія, Фінляндія, Франція, Чехія, Кіпр, Мальта); до четвертої групи з часткою 121-160% належать Австрія, Данія, Нідерланди, Швеція; п'ята група з часткою 161-200% представлена Ірландією, а шоста група з часткою більше ніж 201% - Люксембургом.

Забезпечення сталого розвитку потребує скорочення нерівності та рівному доступі до багатства, влади та слави – трьох фундаментальних благ, яких так будь-яка країна. Проте дослідження міжнародних організацій свідчать про протилежне, а саме майже половина світового багатства знаходиться в руках лише 1% населення, а 8 найбагатших людей світу володіють таким же обсягом коштів, що і найбільша половина населення світу [9]. Проблема соціальної нерівності поглиблює розподіл світу на протилежні за рівнем розвитку групи країн, та провокує ще більші економічні, політичні та культурні відмінності між державами. Вона потребує комплексного та усебічного аналізу реального стану майнового розшарування в динаміці з подальшими ймовірними прогнозними результатами.

В дослідженнях Л.М. Григор'єва [10] наводиться відносний показник розрахунку нерівності як відношення ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності однієї країни з вищим значенням до цього ж критерію, іншої країни з нижчим значенням:

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

$$K_i = \frac{Q_{\max}}{Q_i} \quad (1)$$

де K_i – індекс нерівності;

Q_{\max} – обсяг ВВП на душу населення за показником купівельної спроможності з вищим значенням, дол. США;

Q_i – обсяг ВВП на душу населення за показником купівельної спроможності і-країни, яку обрано для порівняння, дол. США;

Ця методика відображає нерівність між рівнями доходу населення різних країн світу, регіонів, зон для подальшого порівняння в динаміці з метою виявлення спільних рис або відмінностей між об'єктами дослідження.

Здійснено оцінку нерівності за наведеною методикою на рівні Європейського Союзу та України за період з 1990 по 2018 рр. Максимальне значення ВВП на душу населення на основі паритету купівельної спроможності протягом усього аналізованого періоду спостерігається в Люксембурзі з постійною тенденцією до зростання з 29665 до 113337 дол. США на людину [8]. Слід відмітити, що найменше значення показника спостерігаємо в 1990 році на рівні 4,4, найбільші пікові значення припадають на 2000 рік на рівні 14,5, та протягом 2015-2016 рр. – 13. У 2018 році розрив між найбагатшою країною Європи і Україною становив 12,3 рази. Якщо порівняти середнє значення ВВП на душу населення за показником купівельної спроможності країн Європейського Союзу з Україною, то можна констатувати, що розрив коливається в межах від 2,3 у 1999 році до 4,8 у 2018 році зі спадною тенденцією в динаміці.

14

Розвиток теоретичних концепцій конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її забезпечення ...

Детермінанти конкурентоспроможності

Стратегії конкурентоспроможності	Традиційна	Опортуністична	Імітаційна	Оборонна	Наступальна
якість/ділова активність/витрати					ІнГЗК
якість/витрати			ПівніГЗК	ПівдГЗК	
якість		ЦГЗК			
	нижче	однаково			вище

223

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

перетворюються у наскрізний процес забезпечення конкурентоспроможності на всіх етапах ланцюжка створення цінності. Метою цієї діяльності є використання ресурсного портфеля компанії для створення продукту чи послуги з високою споживчою цінністю;

– орієнтація на створення, розвиток і відтворення стійких конкурентних переваг, що мають стратегічний характер для підприємства і реалізують проактивну політику забезпечення конкурентоспроможності у перспективі.

На вибір підприємством стратегії в області інноваційного забезпечення конкурентоспроможності впливає ряд факторів:

– наявність ресурсів (виробничих, технологічних, наукових) і можливостей по їх використанню;

– виробничо-економічний стан підприємства, яке визначається фінансовими результатами діяльності, якістю продукції, що випускається, завантаженістю виробничих потужностей;

– зовнішні чинники, обумовлені державної науково-технічної політики, станом ринку, особливостями розвитку відповідних технологій.

Встановлено, що підвищення конкурентоспроможності ГЗК Кривбасу на інноваційній основі можливо за рахунок реалізації різних типів технологічних стратегій, кожна з яких характеризує той чи інший спосіб адаптації фірм до вимог ринку і забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності (рис. 2).

Аналіз показників сталого розвитку країн ЄС та України

Одним з найбільш розповсюджених показників вимірювання нерівності є коефіцієнт Джині, який визначає ступінь нерівності розподілу доходу між населенням та домогосподарствами у рамках економіки країни. Значення даного коефіцієнта може прийматися в межах від 1 до 100%, тобто чим вище його значення, тим вище нерівність у розподілі доходів [11]. Згрупуємо країни ЄС та Україну за рівнем коефіцієнта Джині. Так, в Україні значення даного показника становить 26,3% станом на 2018 рік [8], тобто Україна є лідером серед країн ЄС і входить в першу групу (0-26,9) разом з такими розвинутими країнами як Бельгія, Данія, Нідерланди, Словаччина, Словенія, Фінляндія, Чехія, Швеція. До другої групи (27-28,9) належать Австрія, Люксембург, Угорщина, Франція, Хорватія; до третьої (29-30,9) – Ірландія, Німеччина, Мальта; до четвертої (31-32,9) – Велика Британія, Греція, Польща; до п'ятої (33-34,9) – Болгарія, Естонія, Іспанія, Італія, Литва, Португалія, Румунія, Кіпр; до шостої (більше 35) – Латвія. Такі результати дослідження стосовно України не є об'єктивними, оскільки в дійсності українське суспільство дуже розшароване, а значення показника пояснюється низькою якістю вітчизняних статистичних даних про доходи найбагатших та найбідніших верств населення. Іншими словами, значна доля тіньової економіки не враховується в розрахунках і тому не відображає реальну картину. По-друге, в Україні між можливими людьми (яких мало) і бідними (яких багато) практично відсутній середній клас, який би урівноважував ситуацію. З огляду на наведені висновки, коефіцієнт Джині не можна враховувати при

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

оцінці сталого розвитку країни в аспекті відображення якості життя.

Соціальні показники покликані визначати основні потреби людини та міру їх задоволення. Одні соціальні показники можна пов'язати з окремими показниками економічної ефективності країни, а інші мають найбільшого духовну сутність. Рівень задоволення потреб більшості людей залежить від функціонування економічної системи, політичного правління і взаємодії між ними. Велика кількість соціальних показників базується на тлумаченні основних потреб людини [12].

Комбінованим показником міжнародного дослідницького проекту The Social Progress Impregative, який вимірює досягнення країн світу з точки зору суспільного добробуту та соціального прогресу є The Social Progress Index. Індекс не включає показники економічного розвитку країн світу (такі як рівень ВВП і ВНД), а призначений для оцінки суспільного добробуту в тій чи іншій країні, що дозволяє глибше вивчити взаємозв'язок між економічним і соціальним розвитком. В розрахунок приймається 50 показників, об'єднаних в три основні групи: 1) показники, що відображають базові потреби людини (харчування, доступ до медичної допомоги, забезпечення житлом, доступ до води, рівень особистої безпеки); 2) показники, що характеризують потреби у благополуччі людини (доступ в отриманні освіти і рівень грамотності населення, доступ до інформації та засобів комунікації, рівень охорони здоров'я, екологічна стійкість); 3) показники, що характеризують можливість розвитку людини (рівень особистих і

Розвиток теоретичних концепцій конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її забезпечення ...

та Робертом Морганом. [5] Однак, найактивніше теорія ресурсних переваг почала досліджуватись західними науковцями у 2001-2005 роках і на сьогодні є останнім прогресивним поглядом, що віддзеркалює у собі не лише теоретичну спадщину, але й практичні реалії розвитку науки і бізнесу нової доби.

Теорія ресурсних переваг, на нашу думку, ґрунтується на наступних теоретичних положеннях:

- на відміну від статичності галузевої структури за М. Портером, вона спирається на гетерогенну структуру ринку та його сегментів, результатом чого є диференціація попиту на продукцію чи послуги;
- зміщення акценту із ринкової частки як показника конкурентоспроможності компанії з точки зору підприємств-суперників (у традиційній галузевій теорії конкуренції) до показників унікальності ресурсів (ресурсна теорія) і високої споживчої цінності продукції (послуг), що забезпечують зростання конкурентоспроможності компанії з точки зору споживачів;
- джерелом конкурентних переваг є не галузева структура (теорія галузевої конкуренції) та не лише володіння портфелем ресурсів і компетенцій (ресурсна теорія), а здатність компанії використовувати організаційні знання, досвід і навички для формування, відтворення та захисту унікальних ресурсних джерел конкурентних переваг;
- маркетингова діяльність та вивчення ринку перестають бути лише однією із функцій підприємства, а

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

особливого виду ресурсів. Так, у більшості моделей аналізуються ресурси і здатності підприємства у поточний (короткостроковий) період, у той час як динамізм розвитку бізнесу вимагає дослідження ресурсного набору в контексті створення майбутніх ринків. Таким чином, сучасні умови зовнішнього середовища висувають нові вимоги до поглиблення та розвитку сучасної теорії конкурентоспроможності підприємства:

- посилення динамічної та системної компонент конкурентного аналізу, що забезпечують врахування взаємозв'язку існуючих (локальних і глобальних) і перспективних ринків та глибоке дослідження динаміки зміни зовнішнього середовища;
- використання інтегральної ресурсної моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що включає матеріальні, нематеріальні ресурси, здібності та компетенції, а також процесну орієнтованість управління

Відповіддю на поставлені проблемні питання стали публікації щодо розвитку комбінаційних концепцій ресурсної теорії у західній літературі та популярних наукових виданнях. У їх основу покладено дослідження ресурсних джерел довгострокових конкурентних переваг у контексті динамічного ринкового середовища. В західних публікаціях ці ідеї об'єднані у межах нової прогресивної теорії ресурсних переваг підприємства (*Resource Advantage Theory*). Вперше основні положення цієї теорії були сформульовані у 1995 році Шелбі Хантом

220

Аналіз показників сталого розвитку країн ЄС та України громадянських свобод, забезпечення прав і можливостей людини приймати рішення і реалізовувати свій потенціал). Індекс вимірює досягнення кожної країни за шкалою від 0 (найменший ступінь соціальної стійкості) до 100 (найбільший ступінь соціальної стійкості) на основі отриманих даних в трьох вищевказаних базових категоріях [13]. Групування країн ЄС та України за рівнем The Social Progress Index наглядно продемонстровано на рис. 3.

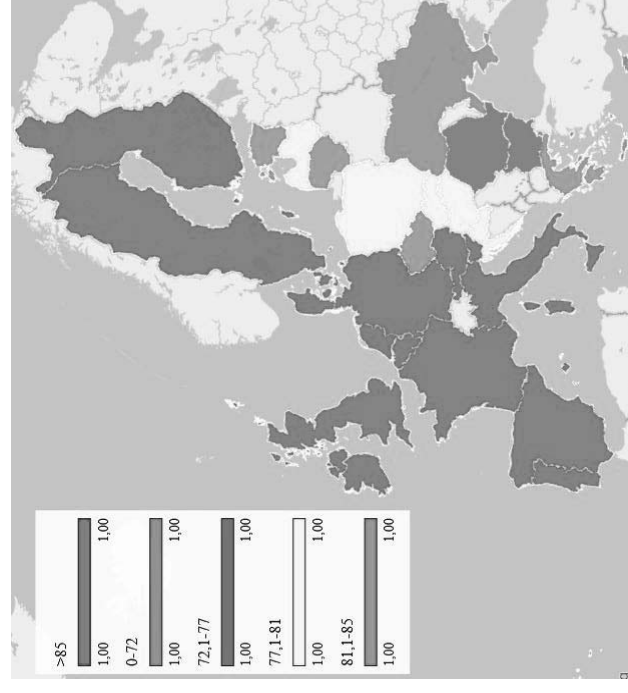


Рис. 3. Групування країн Європейського Союзу та України за рівнем The Social Progress Index

При розрахунку кількості груп було враховано особливості розподілу статистичних даних, оскільки

17

Конкурентоспроможність національної економіки
в умовах інтеграції до ЄС

діапазон SPI обраної групи країн значно широкій, тому розподіл сукупності за цією ознакою нерівномірний. Всю сукупність вибірки було поділено на п'ять інтервалів від найгіршого значення показника до найкращого у порядку збільшення значення індексу. Так, до першої групи ввійшла Україна зі значенням показника станом на 2018 рік – 66,78; до другої групи (72,1-77) ввійшли Болгарія і Румунія; до третьої (77,1-81) – Латвія, Словаччина, Угорщина, Хорватія та Польща; до четвертої – Греція, Естонія, Литва, Чехія, Кіпр, Мальта. Відмінністю п'ятої групи від інших є її найбільша наповненість країнами ЄС (Австрія, Бельгія, Велика Британія, Данія, Ірландія, Іспанія, Італія, Люксембург, Нідерланди, Німеччина, Португалія, Словенія, Фінляндія, Франція, Швеція). Наведені результати розрахунків є свідченням того, що найвищий рівень соціального прогресу демонструють країни ЄС у порівнянні з країнами світу. Данія зі значенням The Social Progress Index 89,55 займає першу позицію в рейтингу серед країн ЄС, і другу – у світовому рейтингу серед 148 країн. Позиція України в рейтингу у порівнянні з країнами ЄС є низькою і підтверджує незначні досягнення з точки зору суспільного добробуту.

На сьогодні вчення В.Вернадського про ноосферу виявилось необхідною платформою для напрацювання триєдиної концепції сталого еколого-соціально-економічного розвитку [14]. Ідея глобальних цілей, сформульована конкретними показниками, була спочатку запропонована урядами Колумбії та Гватемали і офіційно представлена на Конференції Ріо + 20 [15]. На

Розвиток теоретичних концепцій конкурентоспроможності
та обґрунтування стратегії її забезпечення ...

розрізнені технологічні, управлінські, організаційні та виробничі навички і знання у корпоративні компетенції. Таким чином, у ресурсній концепції відбувається зміна поглядів на суть стратегії забезпечення конкурентоспроможності - перехід від реактивного до проактивного типу розвитку компанії. Основна його характеристика полягає у наступному: підприємство більше не адаптується до специфіки зовнішнього середовища, а випереджає конкурентів шляхом створення, утримання і розвитку специфічних, важко імігованих конкурентами джерел стійких конкурентних переваг – ресурсів і ключових компетенцій.

Однак, більшість популярних моделей стратегічного аналізу на основі ресурсного підходу базуються на ранніх ідеях цієї школи і надмірно зосереджені на внутрішньому середовищі, у той час як сучасна компанія є відкритою системою. Недостатньо досліджені авторами ресурсної концепції взаємозв'язки компанії із зовнішнім середовищем є причиною її критики, оскільки цінність ресурсів, компетенцій і здібностей підприємства визначається ринком, на якому воно функціонує. Поверхнево обґрунтований взаємозв'язок ресурсної теорії із зовнішнім ринковим середовищем стає особливо відчутним в умовах динамічних конкурентних відносин, що зумовлюють зміну цінності ресурсів компанії.

Ще однією слабкою стороною позицій ресурсної концепції є статичний характер більшості положень щодо оцінювання компетенцій і здібностей компанії, як

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

специфічних видів ресурсів. Ці погляди найбільше відповідають зростаючій тенденції до пріоритетності підприємства, а не галузі, як основної одиниці стратегічного та конкурентного аналізу, а тому вони стали домінуючою парадигмою в теорії стратегічного управління.

Основоположними теоретиками ресурсної концепції є Б. Вернерфельт, Е. Пентроуз, Р. М. Грант, Дж. Барні та інші західні науковці. Сучасна ресурсна концепція оперує такими поняттями, як «ресурси», «здібності», «компетенції», «ренти» і «мережі», однак більшість із цих понять знаходяться в науковому обороті ще від моменту становлення економічної науки.

Так, складна комбінація матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії - це результат перетворення класичної ресурсної тріади «праця-земля - капітал». Визначення ренти, як доходу від володіння цінними рідкісними ресурсами, поклали початок роботи Д. Рікардо. Вперше в сучасній науковій літературі чітко і послідовно категоріальний апарат даної концепції було сформульовано Р.М. Грантом.

Новим напрямком дослідження факторів конкурентоспроможності та джерел конкурентних переваг стали погляди Г. Хамела та К.К. Прахалада щодо формування, використання та розвитку компанією своїх компетенцій, як особливого виду ресурсів.

Спираючись на досвід кращих компаній світу, автори зробили висновок, що основним джерелом конкурентних переваг є здатність менеджменту консолідувати

Аналіз показників сталого розвитку країн ЄС та України

Саміті ООН зі сталого розвитку у 2015 році були затверджені 17 Цілей Сталого Розвитку (ЦСР) та 169 завдань з їх імплементації. Прийнятий на цьому Саміті Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 – це універсальна колективна відповідальність, що охоплює усі рівні: глобальний, національний та територіальний (регіональний та місцевий). Головним принципом процесу впровадження ЦСР є принцип «нікого не залишити осторонь». Він передбачає, що в процесі імплементації ЦСР має відбутись як прямиий, так і зворотний зв'язок між глобальними викликами, що постали перед людством та проблемами щоденного життя кожної людини, де б вона не мешкала і ким би вона не була. ЦСР увійшли в програми урядів багатьох країн, включені до порядків денних крупних міжнародних фінансових, добродійних організацій [16].

The Sustainable Development Index (SDI) measures the ecological efficiency of human development, recognizing that development must be achieved within planetary boundaries. It was created to update the Human Development Index (HDI) for the ecological realities of the Anthropocene. The SDI starts with each nation's human development score (life expectancy, education and income) and divides it by their ecological overshoot: the extent to which consumption-based CO² emissions and material footprint exceed per-capita shares of planetary boundaries. Countries that achieve relatively high human development while remaining within or near planetary boundaries rise to the top [17]. Результати

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС групування країн ЄС та України за показником SDI наведені на рис. 4.

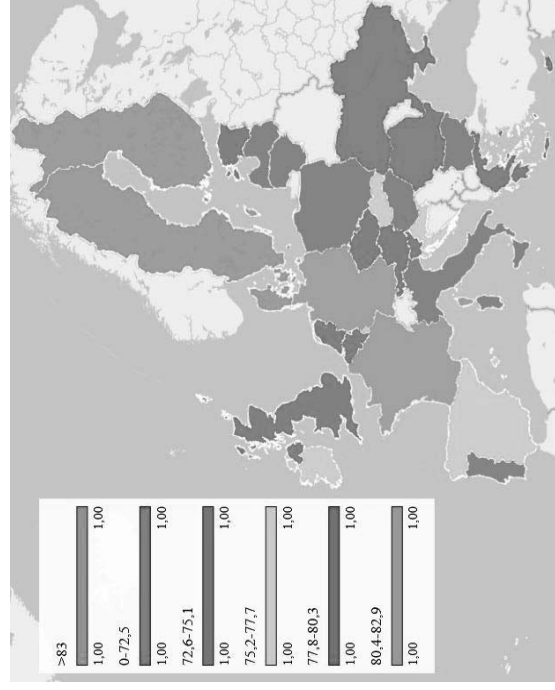


Рис. 4. Групування країн Європейського Союзу та України за рівнем The Sustainable Development Index

Загальні тенденції щодо окресленого показника можна звести до наступного: Україна знаходиться в першій групі з найнижчим значенням показника, разом із такими країнами як Греція, Кіпр та Румунія; до другої групи з показником SDI від 72,6 до 75,1 належать Болгарія, Італія, Латвія, Литва, Польща, Португалія, Угорщина, Мальта; середній рівень сталого розвитку у країнах ЄС демонструє, згруповані нами, третя (75,2-77,7) та четверта (77,8-80,3) група до яких належать Ірландія, Іспанія, Люксембург,

Розвиток теоретичних концепцій конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії забезпечення ...

основу конкурентоспроможності, є неефективною. Глобалізаційні процеси початку 90-х років та поширення інтернет-технологій у бізнесі з одного боку зробили ринок прозорим, а з іншого – динамічним і непрогнозованим. Збереження переважаючого становища над конкурентами та споживачами у галузі в умовах глобальної конкуренції стало складним завданням.

Досвід функціонування компаній в кінці 80-х на початку 90-х років визначив потребу кардинального переосмислення самих підходів до стратегічного управління та пошуку нових джерел конкурентних переваг. Так, інтеграційні тенденції у світовій економіці активізували створення стратегічних альянсів та інших видів об'єднань компаній, що стало основою якісно нового підходу до організації конкуренції на основі співпраці.

Крім цього, вагомим фактором впливу на конкурентну боротьбу в галузі стали швидке поширення інформації, а також перетворення організаційних знань і досвіду на важливий чинник конкурентоспроможності сучасного підприємства. Наукове осмислення цих явищ і тенденцій у сфері конкурентної боротьби відродили актуальність поглядів дослідників на ресурсне походження джерел і факторів конкурентоспроможності підприємства.

Ресурсний підхід базується на твердженні, що ринкова позиція підприємства, а, відповідно, і рівень його конкурентоспроможності, ґрунтується на унікальному поєднанні матеріальних і нематеріальних ресурсів та управління ними. Тому, джерелом конкурентних переваг є особливий набір унікальних і важковідтворюваних

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

переваг сягає ще 60-х років минулого століття. Однак, саме у працях М. Портера ці ідеї отримали концептуальне наповнення. У них автор зриває акцент на галузі та її структурі як ключовому факторі, що визначає прибутковість компанії та обґрунтував загальну логіку поведінки конкурентоспроможної компанії «структура галузі – стратегія компанії – конкурентоспроможність підприємства».

Ідеї галузевої теорії конкуренції набули широкої популярності в умовах диференціації діяльності транснаціональних компаній, а розроблений методичний інструментарій діагностики галузевої конкуренції дозволив менеджерам реалізовувати обрані стратегії розвитку у відносно стабільному та передбачуваному зовнішньому середовищі.

За рахунок одного із факторів – низьких витрат чи диференціації - компанія забезпечувала собі міцні конкурентні позиції, високу ефективність і в результаті - монополісну ренту в довгостроковій перспективі. При цьому, важливою характеристикою галузі є бар'єри для входу і виходу існуючих і потенційних конкурентів, а також сила впливу споживачів, постачальників і товарів заміників («модель 5 конкурентних сил»). Крім цього, галузь пропонує поділити на різні стратегічні групи та створити мобільні бар'єри переміщення компаній всередині та між групами.

Практичне застосування запропонованої моделі було доцільним лише деякий час. Згодом стало очевидно, що логіка статичної галузевої структури, що закладалась в

Аналіз показників сталого розвитку країн ЄС та України

Словаччина, Хорватія та Австрія, Бельгія, Велика Британія, Естонія, Нідерланди, Словенія, Чехія; найвищий рівень сталого розвитку відображає п'ята та шоста групи, до яких належать Німеччина, Франція та Данія, Фінляндія, Швеція.

Слід зазначити, що у світовому рейтингу за показником SDI Україна займає 39 позицію станом на 2018 рік серед 156 країн, поступившись всім країнам ЄС, окрім Греції (48 позиція) та Кіпр (50 позиція) [18]. Найвищий рівень SDI, як і серед країн Європейського Союзу, так і у світовому масштабі займає Швеція зі значенням показника 85 із 100 можливих.

Серед 17 можливих індикаторів найкращі результати Україна отримала за такими показниками як по poverty, clean water and sanitation, reduce dine qualities, найгірші – good health and well-being; industry, innovation and infrastructure; responsible consumption and production; life below water; peace, justice and strong institutions. Отже, вихідні умови сталого розвитку стосовно України в частині найкращих показників, на нашу думку, не об'єктивними, оскільки проблема нерівності, бідності, низької купівельно спроможності є нагальною.

Що стосується України, то за 2015-2018 рр. відбулося зростання рівня бідності за національним критерієм (75% медіанного рівня середньодушових еквівалентних сукупних витрат) з 22,9% до 24,1%, при цьому найбільше зросло значення межі відносної бідності за шкалою еквівалентності ЄС (середньодушові еквівалентні доходи особи нижче 60 відсотків медіанного рівня середньодушових еквівалентних доходів) з 8,1% у 2015

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

році до 10,2% у 2018 році. Офіційно затверджений прожитковий мінімум як межа абсолютної бідності збільшився на 8,8%, а фактичний прожитковий мінімум – на 10,9 %. Найбільш впливовим чинником підвищених ризиків бідності залишається наявність двох та більше дітей у домогосподарстві, а друге місце посідає економічний чинник – наявність в домогосподарстві безробітної особи [19]. Окрім економічних проблем бідність породжує цілу низку негативних соціально-демографічних наслідків, зокрема підриває людські ресурси країни. Вже сьогодні середній вік українських чоловіків становить більш як 37 років, а жінок — майже 44. Загалом це відповідає європейським демографічним тенденціям, але українці старіють ще й через загрозу матеріальної скрути, що стримує народжуваність [20]. При цьому пересічний українець на харчі та безалкогольні напої витрачає більш ніж 50% своїх доходів, на оплату житла і комунальних послуг – 11-12%, одяг та взуття – 7-8%, лікування – 5%, зв'язок – 3%, відпочинок та культуру – 2%, і нажаль 1,3% - на освіту [21]. Батьки, яким не вдається вчасно інвестувати в якісну освіту своїх дітей, автоматично зменшують їхні шанси поліпшити своє матеріальне становище й піднятися із соціального дна. Тому дії уряду України повинні бути направлені на створення політики, ціллю якої є виведення людей з крайньої бідності, покращення можливостей для працевлаштування та самозайнятості через освіту, професіоналізацію [22].

Розвиток теоретичних концепцій конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її забезпечення ...

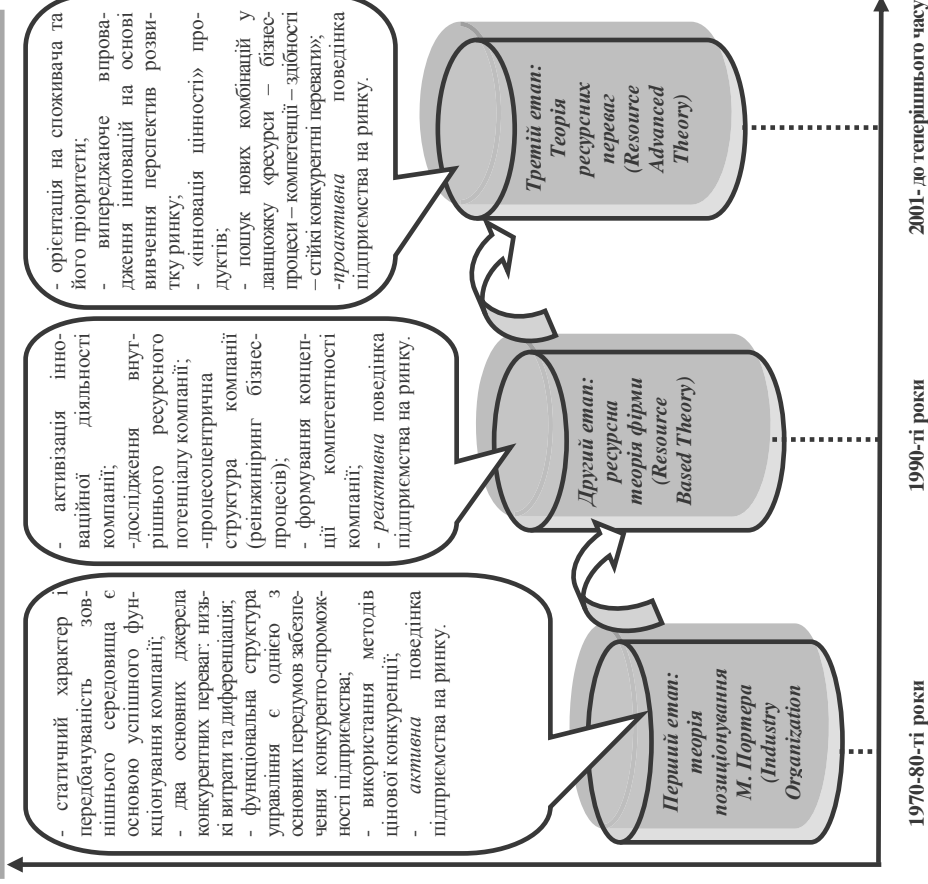


Рис. 1. Основні етапи еволюції теоретичних концепцій конкурентоспроможності підприємства

Дослідження проблеми пошуку чинників конкурентоспроможності та джерел конкурентних

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

продукту чи послуги із кращими, ніж у конкурентів характеристиками.

Отже, існуючі відмінності у трактуванні поняття конкурентоспроможності підприємства обумовлені постулюванням авторами ключової ролі певного джерела конкурентної переваги, які доцільно, на наш погляд, розглядати з позицій двох концепцій: *інституційної (теорія галузевої конкуренції)* і *ресурсної (ресурсна теорія)*. В результаті еволюційного взаємозв'язку та синтезу положень цих теоретичних напрямків у західній літературі формується сьогодені наступний етап дослідження джерел конкурентоспроможності підприємства – *концепція (теорія) ресурсних переваг* (рис. 1).

Так, у межах теорії галузевої конкуренції джерелом конкурентної переваги є навколишнє бізнес-середовище, інформаційне поле, система галузевих і ринкових зв'язків. Дана концепція базується на тому, що успішність фірми в конкурентній боротьбі залежить від структури галузі, виду і масштабу конкуренції, а також від поведінки самої фірми на ринку. Як джерело конкурентних переваг даний теоретичний напрямок розглядає ефективну галузеву та ринкову позицію суб'єкта, вибрану з урахуванням його специфіки.

Теоретичною базою цих поглядів є інституційна теорія, кульмінацією розвитку якої стали праці Майкла Портера у 1980-х роках.

Аналіз показників сталого розвитку країн ЄС та України

В дослідженнях [23] доведено залежність індексу людського розвитку з коефіцієнтом Джині, а саме проблеми зі здоров'ям і соціальні проблеми в цілому частіше зустрічаються в країнах з високим рівнем нерівності. Таким чином, зниження рівня нерівності в країні згодом призведе до зменшення соціальних проблем, що підвищить здатність країни задовольняти основні потреби своїх жителів.

З екологічної точки зору, стійкий розвиток має забезпечувати цілісність біологічних і фізичних природних систем. Одним з негативних наслідків індустріального розвитку та зростання масового споживання є утворення промислових та побутових відходів, які важко піддаються переробці. В Україні поводження із сміттям включає переважно утилізацію, спалювання та видалення у спеціально відведені місця чи об'єкти [24].

Стан поводження із сміттям у Європейському Союзі, а саме якість такої обробки є набагато кращою у порівнянні з Україною. У 2017 році у середньому на одного мешканця Євросоюзу було згенеровано 487 кг побутових відходів. Найбільше відходів у розрахунку на особу зафіксовано у Данії (781 кг), Кіпрі (637), Німеччині (633 кг), Люксембурзі (607 кг) та на Мальті (604 кг), найменше – в Румунії (272 кг), Польщі (315 кг), Чехії (344 кг) [25]. В Україні зібрано 265,3 кг на особу [21], а це найменший показник в порівнянні з країнами ЄС. Проте структура переробки відходів дуже відрізняється. Так, у Бельгії, Данії, Німеччині, Фінляндії та Швеції на звалищах захованяється

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

менше 1% побутових відходів, а в таких країнах як Мальта, Греція, Хорватія, Кіпр, Румунія цей показник перевищує 75%. В Україні 68,3% відходів використовується непродуктивно.

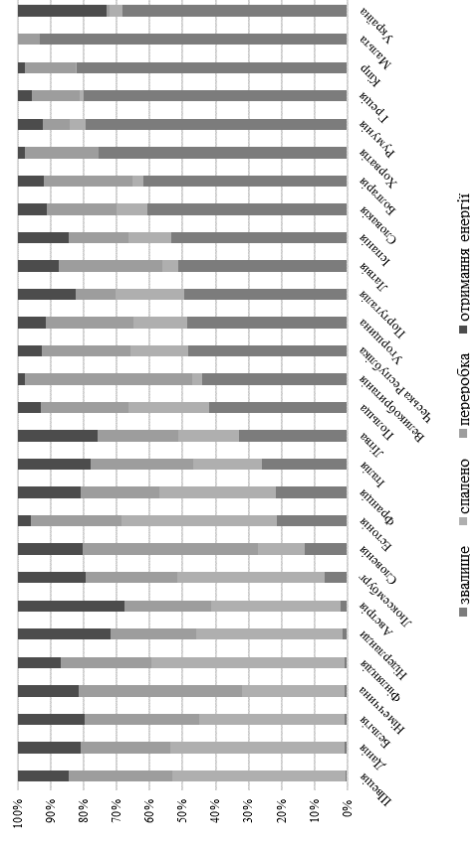


Рис. 5. Напрями та структура поводження з відходами в країнах Європейського Союзу та Україні, 2017 р. [21, 25]

Отже, країни ЄС, які мають вищий рівень ВВП на душу населення впроваджують програми та реалізують проекти із переробки побутових відходів. Швеція застосовує технологію «енергія-зі сміття» (waste-to-energy). 99% сміття в країні використовується як паливо для електростанцій або сировини для виробництва. При цьому країна імпортує сміття з Норвегії, Великобританії, Німеччини, які долачують їй за використання своїх

Розвиток теоретичних концепцій конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її забезпечення ...

характер процесу її формування, що визначається вектором зростання у перспективі;

4) конкурентоспроможність трактується як результат дії підприємства в існуючому ринковому просторі та відображає його здатність ефективно у ньому функціонувати. Таке розуміння конкурентоспроможності відповідає реактивній стратегії розвитку, а в сучасних умовах вона повинна бути випереджаючою (проактивною). Тому конкурентоспроможність, як характеристика підприємства, повинна відображати його здатність самостійно впливати на ринок і створювати нові умови ефективного функціонування.

Таким чином, існуючі визначення конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати у дві групи.

Перша група дефініцій акцентує увагу на інституційному аспекті діяльності, коли перевага підприємства обумовлюється ринком і може бути визначена як перевищення пропозиції продуктів (послуг) підприємства над пропозицією конкурентів. Джерелом цієї переваги є зовнішні середовище (ринок), у якому компанія досягла кращих позицій у порівнянні із суперниками.

Друга група дефініцій концентрується на ресурсному аспекті формування переваг над конкурентами. Конкурентоспроможність при цьому визначається ефективністю управління внутрішнім бізнес-потенціалом. Джерелами виникнення конкурентоспроможності є неоднорідні ресурси, які використовуються для створення

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

постачати товари на зовнішній ринок, спираючись у своїй стратегії на досягнуті параметри конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку, не враховуючи світові рівні якості, а також порівняння витрат на виготовлення і реалізацію продукції. Крім цього, підприємства можуть виробляти різні види продукції та одночасно працювати на декількох галузевих ринках у межах стратегії диверсифікації. Тоді, у кожен конкретний проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства та виготовленої ним продукції не співпадатимуть.

При цьому необхідно взяти до уваги чинники, які в більшості наукових публікацій ігноруються або ж враховуються недостатньо в теоретичних дефініціях конкурентоспроможності підприємства:

1) це чинник часу, що необхідний, передусім, для оцінки періоду, протягом якого підприємство може утримувати перевагу над конкурентами в тій чи іншій сфері своєї діяльності. Чинник часу необхідний і для передбачення тенденцій у зміні оточення, яке може мати вплив на певні переваги підприємства над конкурентами.

2) не враховується зміна значимості (пріоритетності) окремих параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища (наприклад, зміщення вагомості від матеріальних ресурсів до нематеріальної складової ефективного функціонування підприємства);

3) конкурентоспроможність розглядається як досягнута на певний період статична характеристика підприємства. Натомість не враховується динамічний

Аналіз показників сталого розвитку країн ЄС та України

відходів. Австрія перетворила сміттєспалювальний завод на теплоелектростанцію, для виробництва теплової енергії утилізується 265 тис. т сміття на рік. Бельгія впровадила інновацію Ecolizer, яка дозволяє оцінити обсяг відходів від виробництва, їх вплив на навколишнє середовище та витрати на транспортування та утилізацію. У Польщі побудовано понад 100 сміттєпереробних заводів. Із сміття виробляють альтернативне паливо та вторинну сировину (пластик, метал, алюміній). У Нідерландах запровадження принципів циркулярної економіки стало провідною стратегією сталого розвитку: щороку економиться 7 млрд. євро та створюється близько 54 тис. Робочих місць [26].

У 2018 році Всесвітній економічний форум [27] запровадив 10 принципів циркулярної економіки (10R), які включають: Refuse (відмова виробляти продукт за даною технологією та матеріалів, пропозиція альтернативного продукту), Rethink (переосмислення напрямів використання продукту, обмін або спільне використання продукту), Reduce (скорочення використання природних ресурсів з підвищенням ефективності виробництва продукції або споживання), Reuse (повторне застосування іншим споживачем продукту, що був у використанні, за його призначенням), Repair (ремонт та технічне обслуговування дефектного виробу з подальшим його використанням за основним призначенням), Refurbish (відновлення старого продукту для подальшого споживання), Remanufacture (повторна обробка та застосування частини старого виробу у новому

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

продукті за його основним призначенням), Repurpose (переорієнтація частини старого виробу у новому продукті на інше функціональне призначення), Rescue (переробка матеріалів для отримання продуктів такої ж або нижчої якості), Recover (спалювання матеріалів із відновленням витраченої на їх виробництво енергії).

Досвід запровадження циркулярної економіки у європейських країнах задає нові тренди у формуванні стратегічних пріоритетів національного розвитку. Практика європейських країн дозволяє оцінити потенційні зміни, що забезпечить українській економіці подвійні вигоди, а саме скорочення витрат на виробництво та утилізацію відходів, зменшення навантаження на навколишнє середовище, що дозволить зберегти ресурсний потенціал країни для майбутніх поколінь.

Практика ЄС може стати прикладом збалансованого використання трьох складових сталого розвитку. Механізм взаємодії економічної та соціальної складової досягається шляхом справедливого розподілу доходу та надання цілеспрямованої допомоги незахищеним верствам населення. Взаємозв'язок економічної та екологічної складової генерує нові ідеї щодо модернізації виробництва, створення більшої економічної цінності при меншому використанні природних ресурсів. Зв'язок соціальної та екологічної складової формує нове мислення, змінює поведінку споживача, забезпечуючи кращий рівень здоров'я та безпеки майбутнім поколінням.

Розвиток теоретичних концепцій конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її забезпечення ...

успішна реалізація яких - найважливіший фактор успіху в конкурентній боротьбі будь-якого підприємства.

З метою інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинні постійно вдосконалювати існуючі та вишукувати нові стратегії розвитку, форми і методи управління виробничою і комерційною діяльністю в напрямку швидкого і якнайповнішого задоволення потреб ринку.

У науковій літературі та практичній діяльності проблема конкурентоспроможності та інноваційного її забезпечення почала активно досліджуватися тільки в останні два десятиліття. Значний внесок у вивчення проблем конкурентоспроможності внесли такі вчені, як Е. Вогель, Е. Ворнер, Р. Ербе, Р. Нельсон, Б. Олін, М. Портер, Д. Сакс, Дж. Стренд, Дж. Харт, Е. Хекшера, Р. Хейс, С. Уілрайта, Д. Кларк. Останнім часом ця тема досліджується також російськими та українськими вченими, серед яких В. Андріанов, Я. Базилюк, О. Білорус, Ю. Полунєєв, А. Савчук, В. Сиденко, І. Спиридонов, Г. Фатхутдінов, А. Юданов, Ю. Іванов, А. Градов, Ю. Скорик, В. Дикань, А. Маренич, І. Астахова та інші.

Незважаючи на існуючу кількість наукових праць з питань конкурентоспроможності, ця проблема все ще не достатньо розроблена з точки зору наукового узагальнення стратегій інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адаптації їх до конкретних умов діяльності.

В умовах ринкової економіки, підприємство-виробник не може тривалий час займати стійкі конкурентні позиції і

Список використаних джерел:

1. Polumienco S. K., Rybakov L. O. Indicative analysis of technological development sustainability, Azimut Ukraine, (2015) 191p. available at: <https://itgip.org/>
2. Gaidai M., Bila S. The role of international organizations in improving the development of «Green Economy» in the world, Ukraine and the world: prospects and strategies for development: an electronic collection of scientific papers, 1 (6) (2018) pp. 205-218 available at: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/37745>
3. Zagorsky V. S. The conceptual foundations of management system of Sustainable Ecological Economic Systems development, Lviv: LRIDA NADU, 2018, 336 p. ISBN 978-617-644-042-0
4. Lemke C., Bastini K. Embracing multiple perspectives of sustainable development in a composite measure: The Multilevel Sustainable Development Index, Journal of Cleaner Production. 246 (2020). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118884>
5. Böhlinger C., Jochem P. Measuring the immeasurable—a survey of sustainability indices Ecol. Econ., 63 (1) (2007), pp. 1-8 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2007.03.008>
6. Rickels W., Weigand C., Grasse P., Schmidt J., Voss R. Does the European Union achieve comprehensive blue growth? Progress of EU coastal states in the Baltic and North Sea, and the Atlantic Ocean against sustainable development goal 14. Marine Policy. 106 (2019), pp. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2019.103515>

УДК 339.137.2

В. М. Радько

**РОЗВИТОК ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА
ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇЇ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ**

Анотація. В статті систематизовано та узагальнено сучасні теорії конкурентоспроможності, надано їх порівняльну характеристику, обґрунтовано базові положення теорії ресурсних переваг і наведено авторське визначення категорії «конкурентоспроможність».

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, теорія галузевої конкуренції, ресурсна теорія, теорія ресурсних переваг.

Annotation. The modern theories of competitiveness are systematized in the article and generalized, they are given comparative description, grounded base positions of theory of resource advantages and author determination of category is resulted «competitiveness».

Keywords: competitiveness, competitiveedges, theory of a particular branch competition, resource theory, theory of resource advantages.

В умовах зростаючої інтернаціоналізації ринку конкуренція набуває особливо гострі форми. Щоб утримати та посилити конкурентні позиції, керівництво підприємства повинно докласти зусиль для розробки та освоєння нововведень, постійне, безперервне створення і

7. Pascual Sáez M., Álvarez-García S., Castañeda Rodríguez D.. Government expenditure and economic growth in the European Union countries: New evidence. Bulletin of Geography. Socio-economic Series. The Journal of Nicolaus Copernicus University, Torun, 36 (36) (2017), DOI: <https://doi.org/10.1515/bog-2017-0020>
8. Knoema. (n.d.). World data atlas. available at: <https://knoema.ru/atlas>
9. Opalko V. Methodology of assessment of economic inequality: world practice, Economic space, 129 (2018), pp. 30-44 available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/718>
10. Grigoryev L. M., Pavlyushina V. A. Social inequality in the world: trends during 2000—2016 Voprosy Ekonomiki. 2018;(10): 29-52. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-10-29-52>
11. Gastwirth J. L. The Estimation of the Lorenz Curve and Gini Index the Review of Economics and Statistics. Vol. 54, No. 3 (Aug., 1972), pp. 306-316. DOI: <https://doi.org/10.2307/1937992>
12. Hutchins M. J., Richter J. S., Henry M. L., Sutherland J. W. Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business context. Journal of Cleaner Production Vol. 212(2019), pp. 687-697 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.199>
13. Social Progress Index, ranking by country available at: <https://gtmarket.ru/research/social-progress-index/info>
14. Zgurovsky M. Ukraine in the global dimension of sustainable development, Mirror Weekly is Ukraine's

- звернення: 07.12.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.6
23. Diadin, A.S. (2019), "Scenario technique in the system of anti-crisis financial management of the enterprise", *Sotsialna ekonomika*, vol. 57, pp. 18–24.
24. Kompanets, K.A., Litvyshko, L.O., and Artemchuk, V.O. (2021), "Features of innovative strategic enterprise management during the COVID-19 pandemic", *Intelekt XXI*, vol. 1, pp. 82–86.

17. Олешко А.А., Усатенко А.О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf
18. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en
19. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 - Цифрова компетентність. URL: <http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html>
20. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
21. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
22. Багашова Н.В., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9525> (дата

- international newspaper, Vol.19 (2016) available at: https://dt.ua/SCIENCE/ukrayina_u_globalnih_vimirah_stalogo_rozvitku.html
15. Hák T., Janoušková S., Moldan B. Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*. 60 (2016), pp. 565-573. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>
16. Tracking progress on Sustainable Development Goals for the regions of Ukraine: choosing indicators and setting base lines. - Kyiv, 2019, 270 p. available at: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/tracking-progress-on-SDGs-for-the-regions-of-Ukraine.html>
17. Sustainable Development Index available at: <https://www.sustainabledevelopmentindex.org/>
18. Sustainable Development report (n.d.). SDG Index and Dashboards 2018 Jul 09, 2018 available at: <https://www.sdgindex.org/reports/sdg-index-and-dashboards-2018/>
19. Analytical materials. Comprehensive assessment of poverty and social exclusion in Ukraine during 2016-2018 available at: <https://idss.org.ua/monitoring>
20. Vihrov M. How widespread is poverty in Ukraine, what is the threats and is there any chance to overcome it? available at: <https://tyzhden.ua/Society/210176>
21. State Statistics Service of Ukraine available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
22. Milovanov T., Sologub I. How to fight poverty in Ukraine? Decision Framework. Enlarge the pie or divide it?

- available at: <https://voxukraine.org/uk/yak-borotisyaz-bidnistyu-v-ukrayini-ramka-dlya-uhvalennya-rishen/>
23. Holden E., Linnerud K., Banister D., Sustainable development: Our Common Future revisited. *Global Environmental Change*. 26 (2014), pp 130-139. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.006>
24. Deineko L., Tsyplitska O. Circular economy as a route to industrial modernization: the European experience. *ECONOMICS: time realities*, 5(59) (2018) pp.30-40. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.2568944>
25. Database. Eurostat. European Commission. available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
26. Kocheshkova I., Trushkina N.. Recycling logistics development in the context of circular economy: foreign experience. *Science and Practice: innovative approach. Collection of scientific articles. Paris, (2017) pp.19-23.*
27. Circular Economy in Cities. Evolving the model for a sustainable urban future. White paper (2018). World Economic Forum. available at: http://www3.weforum.org/docs/White_paper_Circular_Economy_in_Cities_report_2018.pdf

11. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетентційний підхід. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvushnevsg_2018_19%281%29_11
12. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF> (дата звернення: 10.01.2020).
13. Матукова А. И. Совершенствование системы управления персоналом: создание модели необходимых компетенций / А. И. Матукова // *Strategii si politici de management in economia contemporana (editia a III-a)*, 28-29 martie, 2014 / com org.: Turcanu Gheorghe [et al.]. – Chisinau: ASEM, 2014. – P. 127-131. с. 56-77
14. Лозовецька В. Т. Теоретико-методологічні основи професійного навчання молодшого спеціаліста сільськогосподарського профілю : Дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / В. Т. Лозовецька ; Національний аграрний ун-т. – Київ, 2002. – 579 с/
15. Олешко А.А., Гороховець Є.В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/4.pdf
16. O kompetencjach cyfrowych w Polsce na konferencji umiejtnosci cyfrowe 2019. Pl. *NASK*. URL: <https://www.nask.pl/pl/aktualnosci/3603,0-kompetencjach-cyfrowych-w-Polsce-na-Umiejtnosci-cyfrowe-2019pl.html>

Kultura narodov Prychernomor'ia, vol. 232, pp. 100–107.

4. Kashuba, Ya.M. (2011), "Choice of methods and approaches of strategic management of business development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 16-17.
5. Shimanovska-Dianich, L.M. (2012), *Upravlinnia rozvytkom personalu orhanizatsii: teoriia i praktyka* [Management of organization personnel development: theory and practice], PUET, Poltava, Ukraine.
6. Prokopyshyn, O.S. (2021), "The system of anti-crisis management as a basis for prevention of crisis phenomena at enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 40-45.
7. Porter, M.E. (2005), *Konkurentsiya* [Competitiveness], Vilyams, Moscow, Russia.
8. Melnyk L.G. (2012) *Ekonomika pidpryemstva: pidruchnyk* [Enterprise economy], Universietskaya kniga, Sumy, Ukraine.
9. Tkachenko, S.O., and Speros, Dzh. N. (2018), "The concept of anti-crisis management of enterprise finance", *Zbirka dopovidei na Mizhnarodnii nauk.-prakt. konf.* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference], *Suchasni problemy pravovoho, ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku derzhavy* [Modern problems of legal, economic and social development of the state], Kharkiv, Ukraine, 30 November 2018, pp. 279–281.
10. Олешко А.А., Усатенко А.О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf

УДК 339:616-036.22(477)

**Kateryna Holikova, Svitlana Matsyura,
Viktoriia Radko**

ADAPTIVE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY IN THE CONTEXT OF COVID-2019

PANDEMIC

Abstract: The predictions of analysts and scientists are analyzed and the preconditions of the global economic crisis caused by Covid-2019 are determined. Scenarios for the development of the economic crisis and stages of forecasting economic development for Ukraine are considered.

The program measures of the state authorities of some countries of the world and measures overcoming of consequences of crisis situation in Ukraine are considered and the estimation of consequences of their realization with development of the corresponding offers is carried out.

Keywords: adaptive transformation, COVID-2019, pandemic, economic crisis, Gross Domestic Product, forecast, World economy

Not only have our daily lives been affected by the pandemic induced by the spread of the coronavirus infection, but also a number of global processes. Along with the shift in methodology, the instruments that defined the product's worth, produced profit, established trends, and set the pace for the economy's development shifted as well. Digitalization is one of the new tools that have undoubtedly made our lives easier during the lockdown.

Evidently, any modifications to the system result in changes to the functioning of its effective mechanisms. Demand is the most important mechanism in economics. Obsolete tools became less useful during the pandemic, and in some fields, they were found to be useless. They were replaced by digital tools that are quickly changing demand development.

Regardless of the contentious concerns, one thing is certain: the global market has changed as a result of the pandemic and will never revert to its pre-pandemic state. Profitability will be achieved only by adaptation to new conditions. The coronavirus outbreak had a negative influence on world trade, but it also created new chances and places for development, bringing to mankind's attention previously unmentioned challenges. Supply networks are reopening, commerce is resuming, and technology is evolving at a quicker rate than ever before. Without a doubt, the crisis has pushed forward important changes and will keep doing so (Samuelson, 1993).

The external environment's dynamism and variety compel governments to react instantly - to adapt. Adaptation is defined as "the process of modifying the properties of a system to achieve the best or at least acceptable effectiveness under changing conditions" or "the process of modifying the parameters and structure of a system, as well as possibly controlling actions based on current data, to achieve a certain, usually optimal, state of the system under initial uncertainty and changing operating conditions".

управління, фінансовий механізм забезпечення, тому процес формування стратегії індивідуальний і залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виготовленої продукції (надання послуг), стану економіки країни, підприємницького середовища та багатьох інших чинників.

У сучасних умовах пандемії COVID-19 необхідність пристосування до нових економічних умов змушує шукати напрями додаткового використання наявного виробничого потенціалу, що є темою подальшого дослідження.

Список використаних джерел

1. Portiankova, N.L., Diatlova, V.V., and Nersesov, V.R. (2020), "Strategic development of enterprises in the sphere of telecommunications based on the project approach", *Zb. nauk. prats za materialamy kruhloho stolu* [Collection of research works from the round-table materials], *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zovnishnoekonomichni, innovatsiini ta finansovi aspekty* [Current problems of economics and management: foreign economic, innovative and financial aspects], Mariupol, Ukraine, 29 May 2020, pp. 74–83.
2. Pashchenko, O.P. (2011), "Strategic management of enterprise development", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, no. 2, pp. 99–103.
3. Vasilenko, V.A. (2011), "Organizational-cyclic and structural-functional models of organizational development",

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

підприємства можуть використовувати імітаційне моделювання. Імітаційне моделювання проводиться шляхом відтворення подій, які відбуваються одночасно або послідовно в модельному часі. Основне завдання під час розроблення імітаційної моделі вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств зводиться до визначення максимального прибутку, який слід очікувати від реалізації стратегії за обмежених інвестицій [24], що є темою нашого подальшого дослідження.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі Запропоновані принципи фінансового менеджменту спрямовані на антикризове управління (реалізації стратегії антикризового розвитку): відповідності обраної стратегії параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; відповідності організаційної структури параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; оптимальної структури майна і зобов'язань; оптимального співвідношення доходів та витрат; оптимального співвідношення надходження і відтоків грошових коштів.

Криза в переважній більшості випадків зароджується на організаційному етапі, починаючи з помилок в управлінні, дезорганізації, не оптимізовані бізнес процеси тощо.

Антикризова стратегія може бути придатною лише для окремого підприємства, не існує універсального стратегічного антикризового управління. Кожне підприємство на ринку має власні особливості структури

Adaptive transformation of Ukraine's economy in the context of COVID-2019 pandemic

As demonstrated in the scientific works of Y. Zavadsky, T. Osovska, O. Yushkevich, V. Kaznacheev, V. Lozovoy, E. Chizhenkov, N. Shevchuk, K. Zaika, D. Soltys, and G. Khanaliev, the scientific and practical phenomenon of adaptation has a fairly broad range of scientific and methodological applications. These studies enable the identification of characteristics such as an object's or subject's adaptability to shifting situations or circumstances, including changing functions, structure, relationships, or parameters, in order to facilitate adaptation.

According to Meskon M. (Meskon, Albert and Hedouri, 1997) the basis of modern management is adaptation, as frequent changes in the external environment and internal environment of functioning socioeconomic systems consistently lead to crisis situations.

According to the neoclassical theory of adaptation proposed by A. Marshall, S. Brew, P. Samuelson (Samuelson, 1993) etc., the economic system's subjects' behaviour is governed by the following categories of constraints:

- resources (lack and depletion of resources);
- technical (achieved level of technological development and innovation);
- conjuncture (characteristics of the markets).

In accordance with T. Grinko's study (Grinko, 2012), where adaptation is defined as a change in the current state of an object as a result of changing environmental conditions necessary for its existence, we would further consider the following classification of various types of adaptation:

- 1) private (linear) adaptation - adaptation targeted at selecting individual factors independently of their agreement and without needing a fundamental reorganization of the object's existing functional system;
- 2) systemic (multilevel) adaptation - adaptation that requires a change in management, a reinterpretation of priorities, a formation of new connections, and a systematic reorganization of operations;
- 3) problematic adaptation-adaptation aiming at resolving the "cause" of the requirement for adaptation;
- 4) complicated adaptation-adaptation aimed at altering the object of adaptation and necessitating system rearrangement;
- 5) product (effective) adaptation-adaptation that occurs when the product of production must be changed, when changes to the internal environment are required to achieve the expected level of results at the output of the production system;
- 6) "classical" adaptation-adaptation is required when the external environment influences the adapting object. As a result, the response is the traditional approach associated with a change in the organization's internal environment;
- 7) programme adaptation-adaptation in which the external environment's impact is balanced by the object of adaptation's internal activity, which enables it to approach the desired state through the utilization of known and currently available environmental factors;
- 8) tolerant adaptation - occurs when an item, having everything necessary and at its disposal, can also serve as a

спрямованість, це збільшення прибутковості бізнесу, ослаблення або усунення фінансового тиску несприятливих очікуваних подій. Антикризові заходи програми поширюються на запобігання збільшення збиткового потенціалу за рахунок рятування від низько дохідних виробництв, приведення у відповідність із базовим потенціалом підтримуючого й обслуговуючого потенціалів, а також на посилення якісних аспектів роботи з виявлення й реалізації синергетичних ефектів, а також на розвиток ключових компетенцій товаровиробника;

– обов'язкові оперативні дії з подолання вузьких місць щодо підвищення рентабельності, а також спеціальні заходи щодо інтенсифікації вхідного фінансового потоку й твердого регулювання вихідного фінансового потоку активів для підтримки постійної платоспроможності;

– заходи щодо посилення контролю за ходом виконання прийнятих антикризових рішень для забезпечення наміченого комплексу дій і заходів, у вітчизняних компаніях, як правило, недостатньо розвинені або централізовані спеціалізовані служби, що займаються як розробкою антикризових заходів, так і розробкою, впровадженням і контролем виконання фінансових планів, що проводять систематичну оцінку фінансового стану підприємства [22, 23].

У сучасних умовах пандемії COVID-19 необхідність пристосування до нових економічних умов змушує шукати напрями додаткового використання наявного виробничого потенціалу. Для вибору стратегії розвитку

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

зазначено, що впровадження ініціатив щодо цифровізації державних установ відповідно повинно відбуватися з урахуванням таких технологічних концепцій: цифрове робоче місце державного службовця, багатоканальне інформування та залучення громадян, відкриті дані, Інтернет речей, цифрові державні платформи, блокчейн. Також у Концепції відмічено, що державне управління України в умовах зростання кількості завдань, ініціатив, проектів та одночасної оптимізації витрат повинне базуватися саме на технологічних та цифрових формах забезпечення його безперебійного функціонування. Всі заходи, направлені на цифровізацію, здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні, зробити державний сектор ефективним, економіку країни розвинутою, вчасно формувати антикризові програми підприємств усіх форм власності, формувати у персоналу мотиваційний попит до опанування цифрових компетентностей, формувати потреб щодо використання цифрових технологій, бізнесу та суспільства для їх конкурентоздатності на економічному ринку.

Антикризова стратегія може бути сформована наступним чином зі структурних блоків:

- ситуативні дії фінансової орієнтації щодо адаптації до нових умов, які сформулюють, найбільш імовірні з можливих і/або очікуваних у майбутньому критичних подій;
- обов'язкові дії із забезпечення і підвищення безпеки виробничо-господарської системи, вони відбиваються в стратегічному плані компанії, їх загальна

Adaptive transformation of Ukraine's economy in the context of COVID-2019 pandemic

subject of control, allowing it to apply an approach based on event prediction and future situation.

Therefore, adaptation is "a response to changing conditions that mitigates the risk of a system's behaviour degrading in efficiency".

The authors prepared the article using a methodological approach that is based on the results of their previous scientific works. The authors used system analysis and synthesis methods, specifically causal and historical analysis, to establish the essence and types of adaptation; induction and deduction to determine the favourable trends of a sustainable economy in the context of mitigating the impact of challenges and threats; modelling and analogy to adapt a dynamic model of the economic development management system under the influence of the COVID-19 pandemic; simulation modelling - in the process of developing different scenarios for Ukraine's future.

The extraordinary nature of the crisis caused by the spread of the SARS-CoV-2 coronavirus is that it manifests not so much as a break in the development trajectory as a significant shift in development on both macro and micro levels, against the backdrop of fundamental changes in society's way of life. The changes impacted every facet of existence (communication/mode of work/training, etc.). And the forced implementation of permanent quarantine restrictions in most of the world's countries and Ukraine, which varied in scope and timing throughout the year, resulted in an unprecedented shift in the behaviour of economic entities at both the consumption and production levels, as precaution against the

possibility of permanent restrictions became the dominant motivational principle. In many countries around the world, economic growth slowed down because of the pandemic and unusual quarantine rules. This includes the EU and Ukraine.

By and large, the decline in the state of Ukraine in 2020 is rather minor in comparison to many other countries. Therefore, when comparing Ukraine's economic performance in 2020 to that of the EU (27) and that of neighbouring countries such as Hungary and Slovakia, Ukraine has negative interest rates and stronger GDP dynamics in 2020 (Figure 1).

The reason for this accomplishment is primarily due to our economy's transformational nature. Weak participation in global value-added production chains, a sizable share of shadow businesses and income, underdeveloped tourism, a significant share of agriculture (which ensured food security), a sizable share of large-scale production that continued to operate even during peak periods, and the capacity of Ukrainians to survive and adapt to a variety of difficult circumstances all contributed to this.

To establish a national strategy for economic development in Ukraine, as in any other European country, international ratings are utilized as indicators of the country's internal and external environment (Table 1).

Ukraine's place in the world rankings is in a state of flux. It is worth noting that, between 2014 and 2020, Ukraine increased its position in the international arena in terms of the world's strongest militaries, the world's happiness rating, economic freedom, ease of doing business (its conduct), and democracy.

економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення. Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Цифровий розвиток передбачає виконання комплексу завдань, що позитивно вплинуть на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни в цілому.

Також серед напрямів цифрового розвитку в Концепції виділено впровадження концепції цифрових робочих місць. Цифрове робоче місце – віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, котрий вимагає належної організації, користування та управління, оскільки воно має стати запорукою підвищеної ефективності працівників та створення для них більш сприятливих умов праці [21]. Окремим напрямом цифрового розвитку у Концепції виділено державне управління: синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, технологій аналізу даних, Інтернету речей окремо та в сукупності здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні та зробити державний сектор ефективним, реактивним, ціннісним [21]. У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

3. Математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering)
4. Цифрова компетентність (Digital competence)
5. Особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence)
6. Громадянська компетентність (Civic competence)
7. Підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence)
8. Компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence [19]).

З метою реалізації прискореного сценарію цифрового розвитку, як найбільш релевантного для України з точки зору викликів, потреб та можливостей, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [20], яка передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій. Згідно даної Концепції, розвиток цифрової

Adaptive transformation of Ukraine's economy in the context of COVID-2019 pandemic

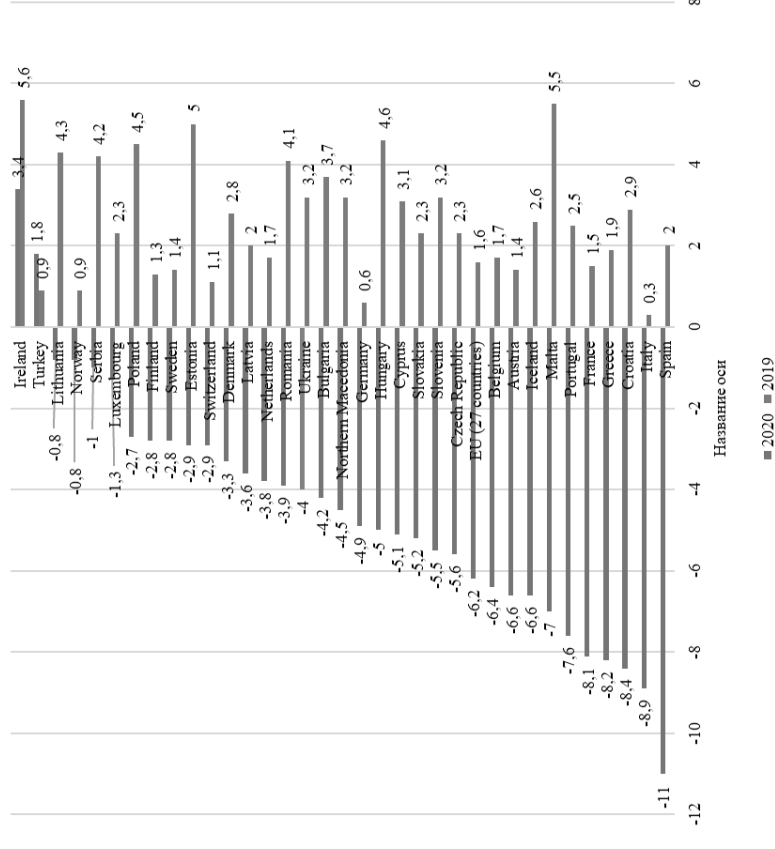


Figure 1: Change in GDP in Ukraine and EU countries, compared to the corresponding period of the previous year, % (Ministry of Economic Development, 2021)

However, it was in 2020 that the state's position was marginally weakened in terms of countries' competitiveness ratings and perceptions of corruption. Ukraine is a relative outsider in the world's ranking of innovative economies, having dropped from 41st to 56th place since 2016.

Table 1: Indicators for assessing the effectiveness of public policy in Ukraine: the international dimension

№	Indicator	Place in the ranking								
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
1	Press Freedom Index	127	129	107	102	101	102	96		
2	Global Firepower	21	21	25	25	30	29	27		
3	World Happiness Report	111	123	132	133	138	133	123		
4	The Global Competitiveness Index	49	60	59	60	59	54	55		
5	The Index of Economic Freedom	155	162	162	166	150	147	134		
6	Ease of Doing Business Index	112	96	83	80	76	71	64		
7	Corruption perception index	144	142	130	131	130	120	126		
8	Democracy Index	92	88	86	86	84	83	78		
9	Worlds most innovative economies	49	33	41	42	46	53	56		

Управління розвитком сучасного підприємства: формування цифрової компетентності ...

В умовах сьогодення спостерігається швидкий темп розвитку інформаційних технологій, постійно з'являються різні пристрої, зростає кількість користувачів Інтернету. Науковці [15] зазначають, що ключовими технологіями, що впливатимуть на людський розвиток, є: робототехніка, штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні обчислення, Big data, тривимірний друк, цифрові платіжні системи, функціонально-сумісні технологічні системи та платформи. цифрових технологій сьогодні виступають усі – держава, бізнес, громадяни. Цифрові технології дедалі частіше присутні в різних сферах життя, тому важливо, щоб всі соціальні групи були готові до їх ефективного використання [16].

Науковці [17] підкреслюють, що наскрізна цифровізація всіх ієрархічних рівнів господарської системи формує потребу в людських ресурсах нової якості. А отже, необхідним стає формування і розвиток цифрової компетентності персоналу, яка надає можливість активно діяти в інформаційному середовищі, використовувати найновітніші досягнення техніки в своїй професійній діяльності. 17 січня 2018 року схвалено оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя - рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) [18]. Ключовими компетентностями для навчання впродовж життя рекомендаціями 2018/0008

(NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) є:

1. Грамотність (Literacy competence)
2. Мовна компетентність (Languages competence)

навички – вимогу виконувати певні індивідуальні завдання, використовувати знання і вміння на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до даної роботи, здатність відповідально виконувати обов'язки й досягати запланованих результатів тощо [13]. Узагальнюючи зазначене вище, можна скористатися запропонованою В. Лозовецькою [14] формулою професійної компетентності:

$$ПК = [(Зн. + Ум.) + Ем. інт.] \times Кр.,$$

де Зн – знання;

Ум. – уміння;

Ем. інт. – емоційна інтелігентність;

Кр. – креативність.

Отже, професійна компетентність може бути визначена в цьому підході як інтегральна характеристика ділових й особистісних якостей фахівця, що відбиває рівень знань, умінь, досвід, достатній для виконання професійних обов'язків певного рівня. Підсумовуючи основні підходи до розуміння понять «компетентність» та «професійна компетентність», можна стверджувати, що професійна компетентність – це професійно-статусні можливості щодо здійснення людиною державних, соціальних й особистісних повноважень у професійній діяльності. Компетентність характеризує інтегрованість людини в професійну діяльність, наявність соціальної та психологічної зрілості, професійне спрямування світогляду особистості та наявність відповідних ціннісних орієнтацій.

There are solely economic reasons for the Ukrainian economy's slight deterioration. Among them, the government and the NBU have implemented measures aimed at mitigating the negative effects of the COVID-19 pandemic by assisting the population and businesses, rapidly adapting certain sectors of the economy to work under social restrictions, and, unlike in previous crises, maintaining financial sector stability. Given the limited demand, the government and the NBU expect inflation to reach 5% at the end of the year, which corresponds to the inflation target. All of these things add up to create a positive level of domestic consumer demand.

Thus, home consumer demand lost the least during the crisis and was the only source of GDP growth in 2020.

Two factors contributed to the demand's positive dynamics.

First, the government's social policy. The minimum wage was increased (from UAH 4,723 to UAH 5,000 on January 1, 2020), labour rights for employees and internally displaced persons were guaranteed, and temporary disability benefits equal to 50% of the average salary were paid in the fight against COVID-19. Additionally, it assists employers from small and medium-sized businesses with partial unemployment throughout the quarantine time (Ministry of Economic Development, 2021).

Despite the difficulties encountered in developing labour market conditions during Ukraine's and the world's lockdowns, the unemployment rate in Ukraine remained within the projected ranges for the year. Thus, the PES estimates that 1,674.2 thousand individuals became

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

unemployed in 2020, the unemployment rate for the population aged 15–70 in 2020 was 9.5 % of the labour force of the corresponding age, taking into account the 4.0 % decline in the number of working people aged 15–70 in 2019.

The second factor contributing to demand growth was the overall positive dynamics of nominal wages as a result of the continued growth of certain sectors of the economy (wholesale and retail trade, financial and IT sectors, chemical and pharmaceutical industries) in the context of increased demand for data services and products of foreign trade activity (FTA).

In general, the nominal average monthly wage of full-time employees increased by 10.4 % to UAH 11 591 in 2020 (from UAH 10,497 in 2019), and real wages increased by 7.4 %, which enabled the government to maintain a positive level of household demand even after accounting for the compensation social payments imposed by the government.

Unfortunately, despite a considerable rise in public capital spending, it was nearly impossible to offset the decline in investment demand. The investment standstill has become one of the primary symptoms of the COVID-19 pandemic, against a backdrop of significant uncertainty. By and large, gross fixed capital formation (GFCF) constituted the largest demand component to decrease, at 24.4% in 2020 (against an increase of 11.7% in 2019) (Report coronavirus cases).

Investments decreased across practically all sectors of the economy, except for postal and courier services and telecommunications (wireless communications), which are directly tied to activities subject to quarantine regulations. Among the FTA that experienced the greatest decline in master

Управління розвитком сучасного підприємства: формування цифрової компетентності ...

Крім перерахованих принципів, можна використовувати загальні принципи управління: системності, погодженості (інтегрованості) різноманіття, саморегуляції й самонавчання, селективності.

Антикризова політика підприємства передбачає формування цифрової компетентності у персоналу. Зарубіжні вчені виділяють п'ять груп ключових компетенцій, якими має володіти фахівець: 1) політичні й соціальні компетенції; 2) компетенції мультикультурності, тобто здатності комунікувати з різними культурами та релігіями; 3) компетенції комунікабельності; 4) цифрові компетенції — ті, що пов'язані з виникненням інформаційного суспільства; 5) компетенції, спрямовані на особистісний та професійний саморозвиток упродовж життя [10].

Компетентність найчастіше розглядають як якість, характеристику особи, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі. Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини [11]. У Національній рамці кваліфікацій, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341, визначено, що компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [12].

Поняття «професійна компетентність» охоплює задані

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

модна антикризова програма не може бути складена без врахування ієрархії цілей функціонування конкретного підприємства;

– принцип опори на моніторинг фінансових індикаторів: побудова системи оперативного відстеження змін ключових показників діяльності підприємства та оточуючого середовища для попередження реалізації ризику кризи;

– принцип переваги управлінського впливу: передумання прогнозування появи загроз виникнення кризових явищ складанню стратегічних планів з метою врахування у цьому плані також і заходів щодо запобігання, серйозних кризових втрат і втрачених фінансових можливостей;

– принцип фінансової гнучкості: підтримка достатньої платоспроможності підприємства за рахунок планування майбутніх фінансових потоків внаслідок застосування стратегічного підходу до вибору альтернатив алокації фінансових ресурсів та стримування надмірного впровадження інновацій;

– принцип економічності управління: проведення попередньої оцінки економічної доцільності впровадження конкретного заходу антикризового фінансового менеджменту на підприємстві, зіставлення можливих фінансових втрат та витрат на реалізацію відповідного заходу;

– принцип відповідності форми зворотного зв'язку: інформаційне супроводження реалізації антикризових методів [9].

Adaptive transformation of Ukraine's economy in the context of COVID-2019 pandemic

capital investments were air transport, art, sports, entertainment, and recreation, all of which were included in the list of activities subject to quarantine.

External demand is quite low, and protectionism from some trading partners has aggravated existing production challenges in several nations, given that economic and social activity in the majority of countries has been focused on fighting the COVID-19 pandemic. The above resulted in negative effects on foreign economic activity, given the Ukrainian economy's export focus. Additionally, a lower agricultural output and a deteriorating external economic situation for some types of Ukrainian export goods were factors (in particular, ferrous metals, corn, and fertilizers). Thus, according to preliminary data from the National Bank, exports of goods and services declined by 4.6 % in value terms in 2020. Simultaneously, imports faced bigger losses than exports in the absence of significant exchange rate variations. Imports of goods and services declined by 17.9 % in value terms compared to 2019. In 2020, the balance of trade in goods and services was "minus" \$1,813 million (Ministry of Economic Development, 2021).

Globally, the exceptional economic situation and periodic limits on the activities of businesses and organizations aimed at preventing the spread of infection have had an effect on both the dynamics of the major components of demand and, consequently, on production activity. Furthermore, it is worth noting that production responded not just to demand dynamics, but also to direct quarantine restrictions and temporary difficulty getting sufficient imported raw materials.

Конкуентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

Thus, in a sectoral context, the most tangible impact was felt primarily by industries that require the concentration of numerous people in a single room or their long-term communication and work at a dangerously close distance from an infectious standpoint. As a result, the services sector incurred huge losses, including passenger transportation (53.9% decline in passenger turnover), catering facilities, hotels, restaurants, etc. And this is despite the fact that household demand has remained constant. These are primarily small and medium-sized businesses whose operations are restricted by a variety of prohibitions and quarantine regulations.

As a result, industries that are primarily focused on their home market and are capable of rapidly adapting their operations to changing conditions experienced significantly fewer losses as a result of their use of digital technology. For instance, the pharmaceutical industry (which is expected to grow by 3% in 2020) and chemical production (which is expected to grow by 5.1%), the food industry (which is expected to decrease by only 0.8%), the IT-sector, the financial sector, and, of course, the health security sector, which bears the brunt of the fight against the coronavirus (Kuznetsova, 2020).

Additionally, investment cycle industries' output was severely reduced (in particular, mechanical engineering's by 17.6%), except for building, which grew by 5.6%. Furthermore, it indicated a considerable decline in the amount of export-oriented manufacturing (especially metallurgy — by 8.7%).

Управління розвитком сучасного підприємства: формування цифрової компетентності ...

і тенденціям, необхідно розробляти на постійній основі поза залежністю від реальності загрози кризи».

Ефективність запроваджених заходів системи антикризового управління фінансами підприємства ґрунтується на сукупності принципів, якої повинен притримуватись кожен менеджер компанії, основні принципи фінансового менеджменту визначено наступним чином (рис. 1).

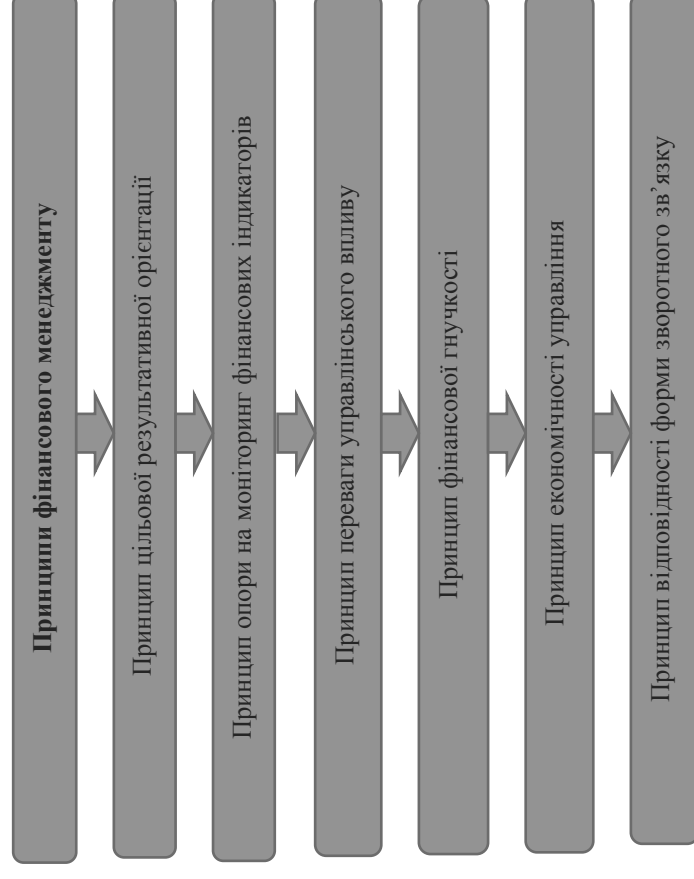


Рис. 1. Принципи фінансового менеджменту [9].

Принципами фінансового менеджменту є:

– принцип цільової результативної орієнтації;

Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але має бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому.

Мету антикризового управління фінансами підприємства необхідно формувувати, виходячи з постулатів єдності мотивів, засобів і результатів. З цієї точки зору в якості мети для антикризового управління фінансами підприємства є фінансове забезпечення довгострокового розвитку та існування підприємства в умовах ринку. Всі застережні заходи антикризового фінансового менеджменту можна згрупувати:

- загальні заходи, що посилюють рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання та забезпечують стабільність економічного розвитку;
- спеціальні заходи, як оперативна відповідь на поточні загрози. спеціальні заходи не підлягають типізації через унікальний характер кожної кризи, а їх вибір та можливість комбінації пов'язані, в першу чергу, із рівнем професіоналізму кризисного менеджера, його інтуїцією та накопиченим досвідом.

Антикризова програма на підприємстві повинна поєднувати заходи загального та спеціального характеру. Загальні заходи, що формують захисну реакцію компанії й підвищують її можливість протистояти кризовим явищам

However, the decline in GDP is less than the decline in other indices of the economy's major sectors, most notably industry (decrease by 4.5%) and agriculture (decrease by 11.5%). The reason for this is that some types of economic activity, which were historically determined to be the main drivers of GDP growth, were compensated for by an increase or a negligible decrease in the performance of others, which proved to be less vulnerable, more adaptable to realities, or even benefited from the growth in demand for their products.

The fact that Ukraine avoided financial destabilisation during the crisis and maintained uninterrupted banking activity allowed for the active use of financial mechanisms to assist society and the economy in combating the crisis. The government's assistance was critical in general, particularly the prioritisation of budgetary money to fulfil medical demands and repair transportation and social infrastructure, as well as to assist the populace and businesses in stimulating demand.

In turn, the mobile movement of enterprises to new modes of work process organization (remote/home-based work and training) boosted demand for new digital services and the provision of existing digital services, including conducting trade and business.

UNCTAD suggests temporarily abandoning austerity and pursuing balanced macroeconomic expansion until the private sector begins to expand its spendings. This policy assumes an acceleration of wage growth for low-income employees while simultaneously lowering real interest rates to negative levels. This effectively means that a part of the primary balance of the

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

debt would be written off, which would encourage businesses, the populace, and the government to spend the loan funds. Additionally, the COVID-19 crisis may be an appropriate time to establish a wealth tax, as even a minor increase in the taxes of high-income individuals and businesses would have a substantial effect.

More ambitious steps are required to ensure a global recovery following the global crisis. Firstly, it is discussing a large-scale extra distribution of special drawing rights (SDR)—a type of international reserve asset issued by the International Monetary Fund and convertible into hard cash. By 2020, over \$204 billion in special drawing rights will have been issued, equating to approximately \$288 billion. USA. Around 90% of all SDRs were distributed during the 2009 global financial crisis. UNCTAD wants to multiply this figure by 2.5 trillion and distribute new SDRs in US dollars. Developing countries would receive the equivalent of \$1 trillion in this case to cover current liquidity requirements. This would cost Ukraine 50 billion dollars (Tradeanddevelopmentreport, 2020).

Secondly, the idea entails a Marshall Plan-style approach to global health recovery. This is not just about medicine; it is also about access to safe drinking water and sanitation, as well as food security and working and housing situations. UNCTAD estimates that global donors may commit up to 600 billion dollars to similar causes over the next year and a half via grant assistance or interest-free loans.

Simultaneously, UNCTAD recommends establishing a new state-controlled credit rating agency to compete with the

Управління розвитком сучасного підприємства: формування цифрової компетентності ...

– контроль над затратами (стратегії такого типу базуються на зниженні власних витрат в порівнянні із затратами конкурентів шляхом обов'язкового контролю над затратами, або шляхом регулювання розміру підприємства і обсягу продукції, завдяки чому досягається вища ефективність виробництва.

– стратегія диференціації, її суть полягає в концентрації організації своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках, де вона намагається мати більше переваг над іншими, напрямки можуть бути різними, тому варіантів стратегії на практиці існує багато.

– стратегія фокусування (підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. У такому випадку часто говорять про нішу на ринку.

Зазвичай існують перешкоди до здійснення сформованих стратегій:

– у більшості випадків процес розробки неузгоджений з фактичним процесом реалізації стратегії, стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається в поточному періоді, тому реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі мають бути своєчасними;

– стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не змін, які відбуваються в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища.

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

можна передбачати, володіючи теорією циклів і криз. Вивчаючи зміну циклів життєвої динаміки підприємства, можна визначити наближення поворотних крапок і з достатньою вірогідністю встановити строки їхнього досягнення й глибину потягінь [6].

Розвиток підприємства передбачає формування його стратегії, поняття «стратегія» етимологічно походить від давньогрецького слова strategia (stratos – військо і ago – веду, мистецтво полководця), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Щодо розвитку економічної сфери, вперше поняття «стратегія підприємства» з'явилося у 1911 році в Гарварді, почали викладати курс бізнесової політики. Науковий інтерес до поняття, сутності стратегій, виник з 60-х років минулого сторіччя. Сьогодні сформовано певну кількість визначень стратегії, що трактують поняття залежно від об'єкта і предмета своїх досліджень відносно до конкретної ситуації. Г. Мінцберг виділив 5 визначень стратегії: стратегія як план – система послідовних дій; стратегія як позиція – визначення положення організації в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «спритний прийом»; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива [7].

Стратегія підприємства – довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту [8].

Стратегії формуються у трьох напрямках:

Adaptive transformation of Ukraine's economy in the context of COVID-2019 pandemic

private sector, as well as a worldwide sovereign debt authority that is independent of the private sector. It must avoid the escalation of liquidity crises into recurrent sovereign defaults. Its responsibilities could include the creation of a publicly available register of countries' loans and obligations. Additionally, such a worldwide organization might establish an international legal framework for automatic debt suspension during times of crisis and a method for resolving such debts in a fair, efficient, and transparent manner.

Thus, UNCTAD provides scenarios for economic growth following the pandemic's resolution and emphasizes the importance of integrating driver growth, outcomes, and budgetary requirements into a "growth recovery" scenario (Table 2).

According to UNCTAD research, austerity measures stifle economic growth and do not ensure public debt sustainability. On the contrary, and particularly in countries with weaker economies, budget deficits are frequently the result of the government squeezing out the private sector, resulting in decreased tax revenues and increased unemployment. As a result, reverting prematurely to a policy of high deficits following the recent crisis could be perilous and result in a slowdown in economic growth. According to the organization, this equates to approximately one percentage point per year for the next decade. The consequences can be particularly severe for developing countries, where fiscal space is constrained by high debt levels, monetary policy is under external pressure, and the informal economy cannot grow on its modest resources alone.

– стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;

– моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації [2].

Розвиток – це не разові перетворення з метою досягнення найкращого (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною та охопленням криз [3].

Головний орієнтир управління розвитком підприємства – забезпечення його ефективного функціонування. Надійність, стійкість, живучість, та вмотивованість до розвитку – основні складові життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємства [4].

Узагальнення підходів до визначення поняття «розвиток» як філософської категорії доведено Л.М. Шимановською-Діанич: розвиток – це процес самопросування від низового рівня до вищого, внаслідок якого відбуваються розкриття і реалізація внутрішніх тенденцій та сутності явищ, що, у свою чергу, веде до виникнення нового і зумовлює будь-які зміни в різноманітних формах матерії [5].

У процесі управління розвитком сучасного підприємства, кризи повинні стати об'єктом підвищеної уваги з боку менеджменту структури. Настання кризи

Table 2: A 'growth revival' scenario compared with the baseline, 2022-2030 (per cent)

Indicators	World economy	Developed countries		Developed countries		Developed countries		Emerging economies		Emerging economies	
		2022-2030 [baseline]	2022-2030 [growth revival]	2022-2030 [baseline]	2022-2030 [growth revival]	2022-2030 [baseline]	2022-2030 [growth revival]	2022-2030 [baseline]	2022-2030 [growth revival]	2022-2030 [baseline]	2022-2030 [growth revival]
GDP growth: average 2022-2030 [baseline]	2.0	1.0	0.9	2.3	1.9	4.3	2.0	1.0	0.9	2.3	1.9
GDP growth: average 2022-2030 [growth revival]	3.8	2.8	2.6	5.0	4.7	5.3	3.8	2.8	2.6	5.0	4.7
Private investment growth: average 2022-2030 [baseline]	3.8	2.0	2.1	2.3	2.8	5.9	3.8	2.0	2.1	2.3	2.8
Private investment growth: average 2022-2030 [growth revival]	6.0	5.6	6.4	6.6	7.8	5.1	6.0	5.6	6.4	6.6	7.8
Government spending growth: average 2022-2030 [baseline]	1.2	-0.1	-0.2	2.1	1.5	2.3	1.2	-0.1	-0.2	2.1	1.5
Government spending growth: average 2022-2030 [growth revival]	3.1	2.4	2.1	4.1	3.8	3.4	3.1	2.4	2.1	4.1	3.8
Government spending (percent of GDP): average 2022-2030 [baseline]	19.8	18.6	22.6	18.1	22.2	18.3	19.8	18.6	22.6	18.1	22.2
Government spending (percent of GDP): average 2022-2030 [growth revival]	19.9	19.1	23.4	17.1	21.8	18.9	19.9	19.1	23.4	17.1	21.8

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Ціллю статті є дослідження і запропонування принципів фінансового менеджменту, спрямованих на антикризове управління (реалізацію стратегії антикризового розвитку): відповідності обраної стратегії параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; відповідності організаційної структури параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; оптимальної структури майна і зобов'язань; оптимального співвідношення доходів та витрат; оптимального співвідношення надходження і відтоків грошових коштів, а також значення формування цифрової компетентності в умовах антикризового менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У процесі управління розвитком підприємства формується його головна мета, основні задачі та принципи, що реалізуються шляхом здійснення певних функцій. Ґрунтуючись на загальній теорії менеджменту, процес управління розвитком на підприємстві може реалізовувати через такі основні функції:

- прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;
- організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;

Adaptive transformation of Ukraine's economy in the context of COVID-2019 pandemic

Continuation of Table 2

1	2	3	4	5	6	7
Government debt ratio [per cent of GDP]: at year 2021	89.6	119.7	123.4	84.5	56.8	65.8
at year 2030 [baseline]	91.8	139.6	128.7	105.2	67.8	48.1
'growth revival' scenario]	76.3	113.7	115.5	70.7	43.9	53.6
Share of labour income: average 2022–2030 [baseline]	49.8	51.1	51.5	45.0	44.4	54.2
'growth revival' scenario]	54.0	56.5	55.9	49.7	48.7	57.3

The authors attempt to estimate the prospects for the development of the Ukrainian economy in the aftermath of the global COVID-19 pandemic, taking into consideration scientific, technological, information-psychological, and social elements.

The primary challenges and directions for economic adaptation in Ukraine as a result of the COVID-19 pandemic are:

1. Medicine has proved an inability to deal with severe obstacles. The discovery of new viruses and the subsequent fight against them proceed at a slower rate. If the virus becomes more aggressive, human civilization may suffer a substantial decline, wreaking havoc on the economy.
2. All bureaucratic bodies must be shifted entirely online, so that the state is not reliant on people's capacity to come to work or the necessary institutions in the case of new pandemics.
3. It is critical to shift the majority of training to an online format, which would serve as a backup in the case of natural disasters, but also as an additional opportunity to learn.

4. It has become evident that infrastructure is crucial in the event of unforeseeable events. Hence, the growth of the Internet, as well as the availability of stable energy and water, ensure the country's survival in the event of a crisis. Clearly, advancements in this field would have an effect on the automation of distribution systems, which is critical during a crisis.

Thus, the end of the pandemic and the economic crisis should result in the formation of a new country with a slightly different economic structure, but one that is more prepared for natural disasters (Stavytsky, 2020).

The primary trend is an endeavour by individuals to establish a sense of self-worth in this profoundly altered reality. This may be the most essential lesson for Ukrainian businesses: there is still a market for many of them; they simply need to look for it, discover it, and understand how you can be useful in this situation. From an economic theory perspective, this situation represents J. Keynes' decisive win over the Austrian school of economics, demonstrating that the state's intervention in a crisis is crucial and that leaving everything to market forces is obviously a wrong path that would not result in optimal solutions. Given the extent to which the state controls the financial industry and banks in Ukraine, it gives a reason to anticipate a relatively speedy exit from the crisis, subject to other favourable conditions (Radchuk, 2022).

Ukraine passed the COVID-19 pandemic's effect test. And now, the economy's predicament is largely determined by the dynamics and scope of the pandemic's spread, as well as by the prevailing factors of constrained demand and a high degree of

процесів та криза економіки сьогодні призвели до впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність вітчизняних господарюючих підприємств. Все більшою значущістю набуває нова парадигма управління розвитком підприємства, відмінність якої від класичної полягає у визнанні невизначеності, переходу від прагнення стабільності до гнучкості, забезпечення довгострокової результативності діяльності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників у глибокому дослідженні причин їх виникнення. Все більше виникає необхідність у переорієнтації структури і змісту механізму розвитку підприємств та пристосування його елементів до умов сучасного господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблема управління розвитком підприємств присвячені науковій праці зарубіжних та вітчизняних дослідників: О.Л. Гапоненка, Є.Г. Єліферова, Ю.С. Погорелова, О.В. Раєвневої, М.Р. Тимошука, Л.В. Фролової, М. Хаммера та ін. Віддаючи належне значному науковому та практичному контексту досліджень проблеми розвитку підприємства, залишилося недостатньо розкритим коло завдань концептуального характеру. Сьогодні науковці розглядають окремі аспекти управління розвитком підприємства, але не приділяють достатньої уваги обґрунтуванню цілісної системи управління [1].

Ключові слова: підприємство, стратегія, антикризовий менеджмент, стратегічне управління, сучасні умови, цифрова компетентність.

Natalia Bahashova

MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISE DEVELOPMENT: DIGITAL COMPETENCE FORMATION WITHIN THE CONTEXT OF CRISIS MANAGEMENT

Abstract: The article suggests financial control principles for crisis management (implementation of the anti-crisis development strategy) including compliance of the selected strategy with parameters of the internal and external environment, compliance of the organizational structure with parameters of the internal and external environment; the optimal structure of property and liabilities; the optimal income-expenses ratio; the optimal cash inflows-outflows ratio. It is proven that the anti-crisis strategy can only be applicable to a particular enterprise as there is no universal strategic crisis management. It is ascertained that each enterprise has its own features of the management structure and a financial mechanism of its provision, so strategy formation is specific and depends on the enterprise's position on the market, dynamics of its development and potential, competitors' behavior, characteristics of manufactured products (provision of services), the state of the country's economy, the business environment and many other factors. The necessity and ways of digital competence formation in the conditions of crisis management are determined

Keywords: enterprise, strategy, crisis management, strategic management, modern conditions, digital competence.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Посилення світових глобалізаційних

uncertainty about the near future. Consequently, recovering in the coming years would be contingent on the government's ability to apply restrictive measures under the auspices of "adaptive quarantine" and whether they would revert to a harsh lockdown. In any case, it would be necessary to alter government and business strategies, particularly in terms of approaches to recession management, international production chains and long-term investments, domestic economic management, and international reserves management, and measures to strengthen Ukraine's economy and society's resilience to future crises would need to be developed and implemented more responsibly.

References

1. Borzenko, O., & Burlay, T. (2020). Overcoming Divergence under the Conditions of Sustainable Development: European Experience and Its Adaptation in Ukraine. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Research Reviews of Czestochowa University of Technology*, 7.
2. Genkin A. S. (2020). Corona economics: a New World After the Pandemic. *Information and Innovations*. 15(2): 37-44. URL: <https://doi.org/10.31432/1994-2443-2020-15-2-37-44>
3. Grigorash O. V., Grigorash T. F., & Chentsov V. V. World economy in the conditions of COVID-19. *Economics and the State*. 2020. Vol. 4. Pp. 104-110
4. Grinko T. (2012) Adaptive innovation management mechanismdevelopment of industrial enterprises: author's ref. dis .Dr. econ. Science: special.

08.00.04 "Economics and Management enterprises" / NAS of Ukraine, *Institute of Economicsprom-sti*. Donetsk, 32.

5. Impact of COVID-19 on the country's economy and society: the results of 2020 and the challenges and threats of post-pandemic development №53 (2021, Apr). *Ministry of Economic*

Development URL:
<https://me.gov.ua/old/Documents/List?lang=uk-UA&id=767c9944-87c0-4e5a-81ea-848bc0a7f470&tag=Konsensus-prognoz>

6. Kuznetsova, N. B. (2020). Current state and prospects of development of creative industries in the conditions of the COVID-19 pandemic. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 46, 169-180.

7. Macroeconomic forecast for Ukraine 2020- 2023 (2020). *Capital Times*.URL: <https://www.capital-times.com/insights/macro-forecast-2020>

8. Mescon, M., Albert, M., & Hedouri, F. (1997). *Fundamentals of management. Publishing house "DELO"*

9. Pettigrew A. M. *Competitiveness and the management process*. Oxford Oxford [u.a.] : Blackwell, 1988. 256 p.

10. Radchuk O. *Three scenarios of economic development in 2022: crisis, break through or stagnation* URL: <https://www.slovaidilo.ua/2021/12/17/kolonka/aleksandr-radchuk/ekonomika/try-scenariyi-rozvytku-ekonomiky-2022-goczi-kryza-prognyv-chy-stahnacziya>

11. Report coronavirus cases URL: <https://www.worldometers.info/coronavirus/#countries>

УДК 336.2

Г. Матукова, Н. Багашова, Д. Матукова-Ярига

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті запропоновані принципи фінансового менеджменту спрямовані на антикризове управління (реалізації стратегії антикризового розвитку): відповідності обраної стратегії параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; відповідності організаційної структури параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; оптимальної структури майна і зобов'язань; оптимального співвідношення доходів та витрат; оптимального співвідношення надходження і відтоків грошових коштів. Доведено, що антикризова стратегія може бути придатною лише для окремого підприємства, і що не існує універсального стратегічного антикризового управління. Доведено, що кожне підприємство на ринку має власні особливості структури управління, фінансовий механізм забезпечення, тому процес формування стратегії індивідуальний і залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виготовленої продукції (надання послуг), стану економіки країни, підприємницького середовища та багатьох інших чинників. Визначено необхідність і шляхи формування цифрової компетентності в умовах антикризового менеджменту.

- праць Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті Євроінтеграції» 2012 р. Рівне, 2013. – С. 65 – 71.
14. Bilozubenko V.S., Ozarina O.V., Semenov A.A. Mizhnarodnyi menedzhment. Navchalnyi posibnyk; za red. O.B. Chernega. Kyiv, Centr navchalnoi literatury, 2006, 592 s. [in Ukrainian]
15. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256с
16. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник / О. О. Терещенко. - К.: КНЕУ, 2004. - 412с. , с.51
17. Anikin B.A., Ruda I.L. Outsourcing i autstafing. Visoki tehnologiy menedzhmentu, 2009 [in Ukrainian]

12. Samuelson, P. (1993). Economics: a textbook. Lviv: Svit, 495
13. Shevchuk, N. V., Zaika, K. V., & Soltis, D. S. (2018). Features of determining and evaluating the adaptation of the enterprise. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, (43), 170-182.
http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26805/sedu_4_3_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y
14. Stavutsky A. (2020) Economic scenarios of the pandemic: how to transform Ukraine URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/04/7/659085/>
15. Strilets V, Prokopenko O. and Orlov V. (2020). Impact of Covid19 on the budget security of the national economy: a forecast for Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 9(1), 25-33. doi:10.21511/pmf.09(1).2020.03
16. Trade and development report 2020. From global pandemic to prosperity for all: avoiding another lost decade URL: <https://unctad.org/webflyer/trade-and-development-report-2020>
17. Ukraine in the rankings: how the country's position has changed in six years URL: <https://ru.slovoidilo.ua/2020/06/25/infografika/politika/ukrai-na-rejtingax-kak-menyalis-pozicii-strany-shest-let>
18. Zavadsky, J. S., Osovskaya, T. V., & Yushkevich, O. O. (2006). *Economic dictionary*. Kyiv: Condor, 356

6. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб / А. Д. Чернявський - К.: МАУП, 2006. - 256 с.

7. Шульженко І. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті / І.В. Шульженко, Т.О. Сазонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – № 2 (41). – 2012. – С. 79–83.

8. Харчишина О.В. Формування організаційної культури як інструмент управління персоналом підприємства / О. В. Харчишина // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5 (19). – С. 147–150.

9. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В. Кириченко // Соціальна психологія. – № 2 (4). – 2004 – С. 122–133.

10. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. О. Маслак, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 20.6. – 2010. – С. 307–312.

11. Захарчин Г.М. Роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємства / Г. М. Захарчин, С. Я. Андрусів // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 22.2. – 2012. – С. 389–394.

12. Ведерников М.Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерников, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2013. – №5. – Т.1. – С. 18 – 31.

13. Зелена М.І. Інноваційні підходи до мотивації персоналу промислового підприємства / М. І. Зелена // Зб.

УДК 005.21:005.33:658

Kateryna Holikova, Svitlana Matsuyura, Viktoriia Radko

CRITERIA EVALUATION OF THE RESULTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE BUSINESS PROCESS AUTOMATION SYSTEM

Abstract. Approaches and methods of qualitative and quantitative analysis of business processes are analyzed, their advantages and disadvantages at application in an estimation of business processes of the enterprises and the organizations of various spheres of activity are defined. A method for determining the economic efficiency of the implementation of an automated design system, as well as indicators and criteria for assessing the economic efficiency of the implementation of an information system in the reengineering of business processes. The main examples of quantitative indicators are considered, in particular: process indicators, product (service) indicators and consumer and stakeholder satisfaction indicators. In the course of the research, recommendations were developed for the creation of a generalized system of indicators for assessing the business processes of enterprises and organizations, regardless of their field of activity.

The use of the latest information technologies in business, economics, public administration and other fields is an extremely necessary condition for effective development. If this condition is not met at the appropriate level, there will be a slowdown in development and there will be an opportunity to get into the ranking of lagging behind and ineffective.

зарплатних податків за допомогою аутстафінгу від іноземних провайдерів тягне за собою істотні податкові ризики, а також ризики накладення штрафів за порушення трудового законодавства. Для зниження ймовірності податкових донорахувань з податку на прибуток підприємств і ПДВ факти надання послуг іноземним аутстафером і виконання трудових функцій відповідними фізичними особами, спрямованими в розпорядження замовника, повинні бути належним чином задокументовані.

Список використаних джерел:

1. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін.; за ред. Мозенкова О.В. – Х.: ВД «Інжек», 2004. – 272 с.
2. Василенко В.А. Менеджмент устійчивого розвитку підприємств: монографія / В.А. Василенко. – К.: Центр учебн. лит-ры, 2005. – 648 с.
3. Штангрет А.М. Антикризисное управління підприємством / А.М Штангрет, О.І. Копелюк. – К.: Знання, 2007. – 336 с.
4. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – 2-е изд., расш. и доп. – К.: Ника-Центр; Эльга, 2002. – 752 с.
5. Терещенко О.О. Антикризисное фінансове управління на підприємстві: монографія / О.О. Терещенко – К.: КНЕУ, 2008. – 272

The EU pays great attention to the development of the digital economy, believing that the level of the continent's economy will depend on how effectively companies use digital technologies. Businesses that are not integrated into the digital space will not belong to the World Market.

Thus, it is clear that the implementation of management is impossible without the use of intelligent information technology for effective business organization. It is necessary to create an appropriate information system of the organization, which would be unified in all structural units and help to make effective strategic and tactical management decisions. Given that the dominant concept of modern company development is the concept of strategic management, in the formation of the information environment of the company it is necessary to use intelligent information technology at all phases and stages of strategic decision making [1].

Modern information technologies are computer processing of information according to pre-developed algorithms, storage of large amounts of information on various media, analysis and visualization of data and transmission of information over any distance in the shortest possible time. There is a new era - the era of "Big data" ("Big Data Era") and Data mining (data mining).

That is why in economics and business, information technology is used to process, sort and aggregate data, to organize the interaction of process participants and computers, to meet information needs, for operational

communication at all stages and stages of the life cycle of the organization.

In general, modern business to ensure a competitive position solves a threefold strategic task:

- it is necessary to establish closer relations with suppliers and customers;
- to increase the level of own operational efficiency;
- to increase the competitiveness of products.

All these tasks are impossible without the integration of information systems and technologies in the business sphere.

We propose to consider the achievement of these three tasks through the prism of business processes of the organization using certain information technologies (digital tools) (Table 1).

Table 1. Organizational business process groups and digital technologies (systems, tools, programs) for their transformation [1]

Business process groups/organizations	Digital tools (systems, products, software solutions)
Task № 1. Establishing a closer relationship with suppliers and customers	
1. Interaction with suppliers	SystemsSCM (Supply Chain Management)
2. Interaction with customers (consumers)	Systems CRM (Customer Relationships Management)
Task №2. Increase the level of own operational efficiency	
3. Resource management	ERP (Enterprise Resources Planning)
4. Business process management	BPM- systems (Business process management)

IV. Conclusions and offers.

Отже, метою здійснення санації є не тільки погашення кредиторської заборгованості, а й відновлення платоспроможності підприємства, план санації має вирішувати питання щодо забезпечення прибуткової діяльності підприємства і включає: одержання необхідних коштів для забезпечення розрахунків з кредиторами; відновлення платоспроможності підприємства; налагодження ефективної фінансово-господарської діяльності; забезпечення надходжень до бюджетів та позабюджетних фондів. Запропонована система санації дозволить вирішити всі тактичні та стратегічні завдання з відновлення платоспроможності підприємства і створить додаткові можливості для успішного функціонування підприємства. Ефективне управління персоналом організації в період санації передбачає: вплив на бажання працювати стимулювання персоналу; поміркований якісний підбір і розташування персоналу; чіткий розподіл і регламентація функцій, прав, обов'язків і відповідальності; створення сприятливого соціально-психологічного клімату, атмосфери довіри та взаємодопомоги; застосування ефективних методів оцінювання та ін. Залучення персоналу на умовах аутстафінгу, аутсорсингу створює для замовника можливість скористатися послугами високопрофесійних кадрів, ефективно організувати роботу на необхідних ділянках, а в деяких випадках і знизити податкове навантаження. Разом з тим повна оптимізація українських

Конкуренстпроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

компанія-замовник здійснює оплату за договором аутсорсингу компанії-виконавцю за фактично досягнутий результат роботи. За системою аутстафінгу: компанія-замовник оплачує процес роботи працівників, що надані їй аутстафінговою компанією.

У питанні оплати ключовим є її призначення – за роботу чи за результат роботи, в чому і полягає основна відмінність аутсорсингу від аутстафінгу [17].

Особливостями аутсорсингу є: можливість компанії-замовника під час використання аутсорсингу є доволі обмеженими, адже фактично він оплачує виконану роботу, її результат, не втручаючись при цьому у внутрішню "кухню" роботи його тимчасових «працівників», аутстафінгу: замовник аутстафінгової компанії є більш вільним у своїх можливостях, адже в процесі роботи він має право контролювати діяльність орендованого персоналу як власного, слідкувати за часом та умовами роботи, регулювати її процес.

Отже, система аутстафінгу більше схожа на звичайні трудові відносини, ключовою відмінністю залучення персоналу на підставі аутстафінгу від укладення трудового договору безпосередньо з працівниками є уникнення кадрових питань та податкового навантаження, що виникають у роботодавців. Багатьом компаніям вигідно залучати працівників саме через аутстафінгові компанії, не витрачаючи власний ресурс на оформлення трудових договорів, інші кадрові питання, сплату податків тощо.

Criteria evaluation of the results of the implementation of the business process automation system

Continuation of Table 1

5. Analytical management component (data analysis)	Technologies Big Data, Data mining, OLAP-cube, cloud computing, Google Analytics
6. Providing modern employee technologies companies to effectively perform daily work	Office 365, Google doc, use of CRM systems, dashboards for key evaluation indicators
Task №3. Increase the competitiveness of products	
7. Product management (control, storage and providing the necessary information)	PLM (Product Lifecycle Management) systems and PDM (Product Data Management), digital sensors, GIS-technologies, etc.
8. Marketing activities	Digital internet marketing tools, Using Google Analytics tools Google Adwords; SEO and SMM
Tasks for rational cooperation between business structures and executive bodies, banks, etc.	
When registering / liquidating a business	Online service of the Ministry of Justice of Ukraine
State Tax Service, pension fund, social services, bank	Electronic reporting, electronic signature
Customs authorities	Single Window System

In this table, we also reflect the tasks of rational cooperation between business structures and executive bodies, banks, etc., as well as information technologies that are already being implemented today and reflect the digital transformation of the relevant relationships between relevant actors. In view of this, it can be concluded that all entities that use the relevant information systems, with some interaction, were able to feel a significant positive effect.

Business process indicators are needed to identify goals that can be measured and monitored to achieve certain goals. Business process indicators are an indicator of successful processes or, conversely, indicate the presence of certain shortcomings. Indicators are an incentive to at least maintain the existing level of standards, and at most to improve over competitors and successfully meet the ever-growing needs of consumers.

As indicated [2] in the system of process indicators allows:

- assess the state of affairs at the initial stage (for the model "As is" ("as is")), ie to determine the starting point for the implementation of the improvement process;
- identify processes that need improvement;
- develop a forecast or trend of the process;
- to compare the level of indicators of the researched enterprise with similar indicators of competitors or average values on the corresponding branch of economy;
- evaluate the result of already implemented measures to improve processes;
- choose the most appropriate tools for further improvement.

The most common scientific approach to the classification and differentiation of process evaluation indicators is the approach proposed by V.V. Repin and V.G. Eliferov [3], which is based on the division of process analysis into qualitative and quantitative.

The generalization of these approaches allowed us to identify the advantages and disadvantages of their application, which are presented in table. 2.

світової практиці, не рафікована Україною. Однак деякі норми Кодексу законів про працю України, Податкового кодексу України та Закону України "Про зайнятість населення" все ж регулюють такі відносини.

Для того, щоб визначитися з обранням схеми найму працівників, необхідно визначити основні відмінності між двома системами. При оформленні трудових відносин при використанні системи аутсорсингу: трудовий договір укладається між працівником та компанією, що є виконавцем. Роботодавцем є компанія, що надає послуги аутсорсингу. При використанні системи аутстафінгу: трудовий договір укладається між працівником та компанією, що є виконавцем. Роботодавцем є компанія, що надає послуги аутстафінгу. Отже, оформлення трудових відносин для аутсорсингу та аутстафінгу відбувається однаково. При врахуванні місця виконання робіт/надання послуг аутсорсинг – праця здійснюється на території компанії-виконавця, аутстафінг: праця здійснюється на території компанії-замовника за правилами його внутрішнього трудового розпорядку, графіком та іншими умовами. Тобто першою відмінністю є те, що працівник за аутсорсингом продовжує ходити на роботу до свого наймодавця, надаючи компанії-замовнику лише конкретний результат (наприклад, веб-сайт чи дизайн-проект), а ось аутстафінг передбачає занурення у робочий процес на території клієнта-замовника за його правилами роботи, проте без оформлення з ним трудових відносин. При здійсненні оплати система аутсорсингу передбачає:

Конкуренстпроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

рівні поняття аутсорсингу визначено розділом 4 Національного класифікатору України "Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010", чинного від 01.01.2012 р., як угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції. Термін «аутсорсинг» також використовується, якщо підрядник здійснює допоміжну діяльність, та не залежить від того, чи виконують такі завдання на ринкових умовах. Замовник та підрядник можуть бути розташовані в межах однієї економічної території чи в різних економічних територіях. Фактичне місцезнаходження не впливає на класифікацію цих суб'єктів. За договором аутсорсингу працівники продовжують виконувати свої функції на території свого роботодавця, отримуючи винагороду за фактично виконані роботи чи надані послуги, а відповідальність несуть перед роботодавцем, який, в свою чергу, є відповідальним перед замовником на умовах укладеного договору.

"Аутстафінг" (з англ. outstaffing – діяльність із надання персоналу), це, є найм робочої сили. Роботодавець наймає спеціаліста у певній сфері, який фактично працюватиме на території його замовника. На сьогоднішній день законодавством України не закріплено поняття «аутстафінг». Конвенція про приватні агентства № 181 від 19 червня 1997 року, яка регулює його застосування у

Criteria evaluation of the results of the implementation of the business process automation system

Table 2. Advantages and disadvantages of existing approaches and methods of business process analysis

Type of approaches and methods to the analysis of business processes	Pros and cons
SWOT analysis	Qualitative analysis of the business process Pros. Allows you to systematize information about the invoices of internal and external influence on business processes. SWOT-analysis is suitable for preliminary qualitative evaluation of the business process, its results can be useful for determining the characteristics of the process and the reasons for its low efficiency. Cons. SWOT analysis is characterized by a high level of subjectivity, its results are a weak basis for management decisions.
Analysis of process problems	Pros. Managers and direct participants take part in the implementation of the methods in the survey process executors, which allows you to identify problem areas of the process. Allows you to determine the order of process improvement. Cons. The method allows to detect only the presence of problems, but does not allow to measure their depth. It is not possible to assess the problems from a financial point of view or from a point of view of quality indicators.
Ranking of processes	
Analysis of inputs and outputs	Pros. These methods allow you to determine the shortage or redundancy inherent in the inputs, outputs, resources of the process. Their use allows to structure business processes, to make them more integral, to eliminate "bottlenecks", "to make healthy" the most poorly organized processes.
Function analysis	
Resource analysis	

Continuation of Table 2

Analysis of the process for compliance with typical and / or regulatory requirements	<p>Cons. All of these types of analysis are necessary for use, but none of them is not a tool for fundamental reengineering and implementation of deep changes in business processes, increasing the efficiency of business processes.</p>
Simulation	<p>Quantitative analysis of the business process</p> <p>Pros. The method allows to consider a large number of alternatives, to improve quality management decisions and more accurately predict their consequences. Allows you to find what you need solution in case of impossibility of conducting an experiment in real life.</p> <p>Cons. The complexity and high cost of using the method.</p>
ABC analysis	<p>Pros. Clarity of the analyzed indicators, accuracy of the calculated parameters, possibility of automation of the analysis.</p> <p>Cons. Requires restructuring of the cost accounting system in the enterprise, because on most companies do not have a system of process accounting of process costs.</p>
Analysis of process, product and customer satisfaction indicators	<p>Pros. Indicators characterize the main components of the business process from different points of view (financial, technical, etc.). Indicators carry objective information in numerical terms, outline the "problem areas" of the studied object.</p> <p>Cons. Process, product and customer satisfaction indicators are separated characteristics, on their basis it is difficult to determine the assessment of the effectiveness of the study object as a whole.</p>

The generalizations of the existing approaches to the evaluation of business processes indicate that qualitative analysis provides information on the peculiarities of the

X 3 – чистий прибуток/ баланс;

X 4 – чистий прибуток/ виручка;

X 5 – виробничі запаси/ виручка;

X 6 – виручка/ обіговість основного капіталу.

Отримані результати після обрахунків можна інтерпретувати так:

– $Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство;

– $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, але за умови переходу підприємства на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;

– $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

– $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що українським підприємствам для аналізу фінансового стану та прогнозування банкрутства найбільш доцільно використовувати універсальну дискримінантну функцію Терещенка О. О.

Сьогодні необхідним в практичній діяльності підприємства є система «аутсорсингу» та «аутстафіingu», коли справа йде про «швидкий» набір персоналу, формування колективу, регулювання трудових відносин, особливо в ІТ секторі. Аутсорсинг (з англ. outsourcing – використання зовнішнього джерела/ресурсу) – це передача організації певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній області, на підставі договору. На законодавчому

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

складається з проведення коригувань у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів [15]. Завдання функції координації полягає у встановленні комунікацій і досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації. Для зв'язку координованих процесів прийнято використовувати наступні форми роботи як: звіти, інтерв'ю, зборів, комп'ютерний зв'язок, засоби радіоі телемовлення, документи, за допомогою їх встановлюється взаємодія між підсистемами організації, забезпечується єдність і погодження всіх стадій процесу управління. В період санацийних змін на підприємстві відбуваються суттєві зміни всіх структур, отже виникає необхідність швидкого добору і скорочення персоналу.

Проблему неможливості використання зарубіжних методик у практиці оцінювання фінансового стану українських підприємств, спробував вирішити вітчизняний економіст О. О. Терещенко. Він розробив універсальну дискримінантну функцію, яка є найбільш оптимальною для діагностики ймовірності банкрутств українських підприємств, оскільки на його думку, оптимальна дискримінантна функція повинна враховувати всі складові фінансового стану: ліквідність, прибутковність, оборотність, структуру майна, капіталу тощо [16].

$$Z = 1,5 X 1 + 0,08 X 2 + 10 X 3 + 5 X 4 + 0,3 X 5 + 0,1 X 6, (2.1)$$

де X 1 – Cash Flow / зобов'язання;

X 2 – валюта балансу/ зобов'язання;

Criteria evaluation of the results of the implementation of the business process automation system

process, the presence of problem areas, "bottlenecks", redundant or omitted process functions. Qualitative analysis is a clearly structured characteristic of the business process, which is a very important basis for further quantitative analysis.

Quantitative analysis, in turn, allows you to get numerical values that characterize the course of the business process, determine its state in terms of technical requirements, quality indicators. Quantitative analysis makes it possible to measure the degree of efficiency of the business process, calculate profitability, determine the time characteristics of the business process. According to the results of quantitative analysis, it is possible to set standards, adjust strategic goals, forecast the further development of the organization [4].

As for the indicators used by the quantitative analysis of the process, there are three groups of indicators:

– business process indicators - numerical values that characterize the process and financial, time, resource, human costs.

– indicators of the product (service) - numerical values that characterize the product (service) as a result of the process. For example, the absolute volume of services, the volume of services relative to the ordered or required volume, the number of errors or failures in the provision of services, the range of services provided in relation to the required services.

– indicators of customer satisfaction of the process - numerical values that characterize the degree of customer

Конкуентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

satisfaction with the result of the process. It is important to distinguish between internal or external consumer satisfaction with the outcome of the process and end-user satisfaction with the product or service.

Indicators that characterize the business process can be presented as follows (Table 3).

O. Kochnev and iTeam specialists [5, 6], within the quantitative approach, offer the classification of business process indicators with the allocation of four main groups of indicators: efficiency, effectiveness, productivity, quality. And three auxiliary groups of indicators: activity of executors, expenses of resources, profit (Table 4).

Table 3. Types of business process indicators [3]

See indicators	Examples of indicators by type
Financial Indicators	The cost of the business process; Costs of raw materials and supplies; Labor costs of performers; Amortization; Heat and energy costs; Communication and acquisition costs information;
Technical Indicators	The number of business process features that performed in the work place; Number of staff, including managers and specialists;
Temporary Indicators	The average process execution time in general; Average downtime; The average execution time of individual business process functions;

Інноваційні форми управління підприємством в умовах санації

на випадок несприятливих обставин. Стратегічне планування – це системній, аналітичній підхід, що дозволяє бачити шлях, яким буде просуватись організація це сприятиме швидкій адаптації до зовнішнього середовища. Процес стратегічного планування [13]. Здатність заздалегідь ретельно спланувати всі, що потрібно зробити, дозволяє досягти набагато більш високих результатів, ніж можна було б домогтися, працюючи без плану. Правило успіху в менеджменті вимагає «думати на папері». Друга життєво важлива функція менеджменту – організація. Після того як план складений, для його втілення в життя необхідно залучити відповідних людей, гроші, ресурси і інструменти [14]. Всі досвідчені керівники блискуче справляються з функціями планування і організації. Вони здатні акумулювати і координувати діяльність безлічі людей і реалізовувати надзвичайно складні завдання. можливість ефективно працювати разом для досягнення головної цілі. Створення кооперації людей і машин з максимальним прибутком і мінімальними затратами. За даними багатьох досліджень в області тайм-менеджменту, кожна хвилина, витрачена на планування, економить десять хвилин на виконання роботи або отримання бажаних результатів. Завершує управлінський цикл і, таким чином, гарантує ефективність здійснення всіх інших функцій. Контроль необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем, до того як вони перетворяться в серйозні неполадки. Також функція контролю використовується для стимулювання успішної діяльності. Процес контролю

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

для інших функцій і вважається головною, інші функції орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів [12]. В ситуації санації, стратегічне планування це системній, аналітичній підхід, що дозволяє бачити шлях, яким буде просуватись організація це сприятиме швидкій адаптації до зовнішнього середовища (Рис. 2).

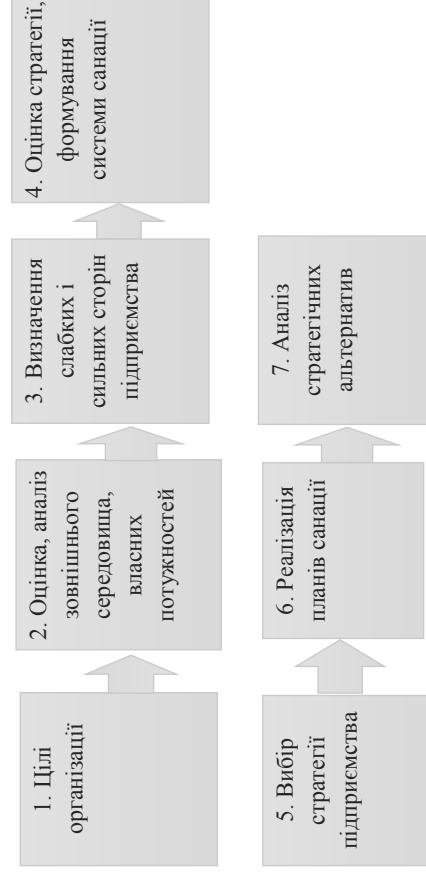


Рис. 2. Процес стратегічного планування санації підприємства

Планування передбачає розробку комплексу заходів, послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням найбільш ефективного використання. Необхідно пов'язувати планування з контролем для постійного коригування через зміну попиту на ринку, постачальників, це процес втілення стратегії. У планах відображаються прогнози розвитку організації в майбутньому; проміжні та кінцеві завдання та цілі, які стоять перед нею та окремими підрозділами та стратегії

Criteria evaluation of the results of the implementation of the business process automation system

Table 4. The main indicators of the business process (according to O. Kochnev)

The main groups of business process indicators and their essence	Examples of indicators
Effectiveness – the indicator is a measure of the result useful for the client process	Number of clients who applied; Sales volume; Number of concluded agreements; Production volume; Delivery time
Efficiency is an indicator characterizes the ratio of the achieved result and used resources	The cost of attracting a client; Sales conversion; Average check; Cost of production; Shipping cost
Productivity – an indicator that characterizes the ratio of achievements result and human resources used	Sales per person/employee; Number of customers served by one employee; Production volume per employee; Revenue per employee; Profit per employee
Quality indicator – reflects the degree of customer satisfaction of the business process with the result	Product quality indicators (services): the degree of defect of the process products; number of defects, incomplete orders; marriage elimination costs; Service quality indicators: the number of returns and complaints on the products of the process; number of complaints and reclamations on the quality of service that received from customers; the number of emergency situations to be resolved the participation of the higher was required leadership

The express method of business process evaluation was proposed by K.K. Chuprov in [7] in 2005. According to this method, the following components of the system for assessing the effectiveness of business process management are determined: performance indicators of individual processes; quality indicators of enterprise products; indicators of customer satisfaction with the results of the enterprise, microeconomic and financial performance. Express method of business process evaluation K.K. Chuprova is based on the principles and methods of structural modeling, object-oriented modeling, process cost analysis and analysis of key indicators.

The author of [7] proposes to use the methods of functional modeling IDEF and DFD or methods of modeling integrated information systems ARIS, ORACLE, SAP / R3, BAAN to build process models. On the basis of the built models of processes it is offered to calculate such indicators of efficiency of business processes, as complexity, processability, controllability, resource intensity, controllability. The author [7] calculated the normative values of these indicators.

To calculate these indicators, quantitative values of such basic parameters as:

- the number of levels of the business process system (PI) should be identified;
- number of copies of business processes (Pc);
- the number of "gaps" in the process instances (Pg);
- number of business process classes (Pcl);
- number of business process owners (PO);
- the number of resources used to perform the process (R);

персоналу, коли індивідуальний розвиток персоналу «переходить» у розвиток організації рис. 1.

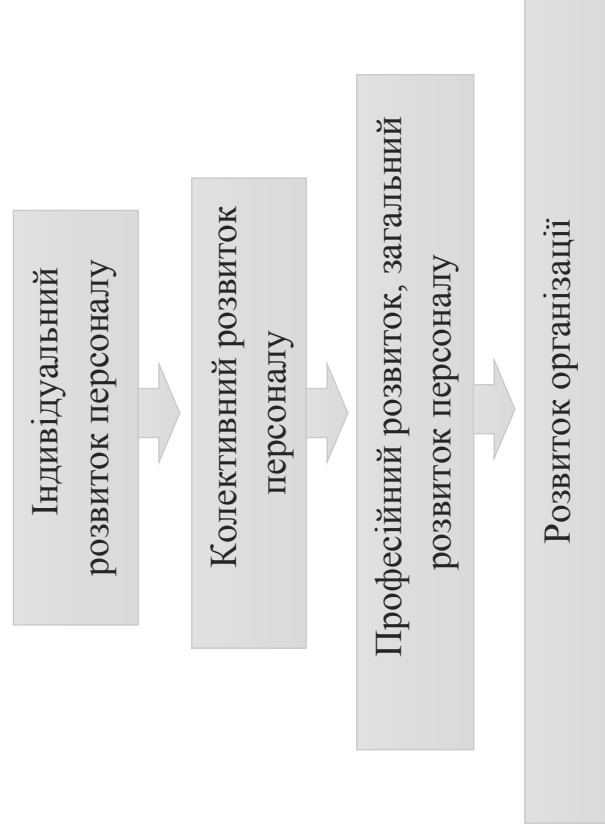


Рис. 1. Види розвитк персоналу в період санації підприємства

Для виведення підприємства із стану кризи необхідно крім ефективної системи управління персоналом врахувати процес планування та контролю людських і матеріальних ресурсів. Щоб виконувати свою роботу ефективно, керівник повинен демонструвати досить високий рівень володіння кожною з них. Ігнорування хоча б однієї може привести до провалу. Кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Планування є основою

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

Адаптація може бути професійною, психофізіологічною та соціальною (соціально-організаційною, соціально-психологічною). Перераховані види адаптації відображають професійну діяльність людини, її психофізіологічну структуру та рольову участь, зокрема в суспільстві, тобто всі способи буття і функціонування людини в колективі та суспільстві, які, своєю чергою, є наслідком потреб людини [11].

Досягнення високого рівня інноваційної пристосованості та освіченості працівників можливе за умови забезпечення високого рівня їх інформування, ознайомлення та навчання роботи з новітніми технологіями, а також ефективне співвідношення працівників у колективі за віковим критерієм. Віковий розподіл полягає у грамотному співвідношенні кількості досвідчених працівників, які є основою стабільного виконання обов'язків, та молодих спеціалістів, які володіють інноваційними здібностями, особливими потребами та інтересами, а також посідають важливе місце в системі відтворення і розвитку трудових взаємин. Актуальною проблемою в управлінні персоналом є запровадження інтегрованих інформаційних систем управління та розвитку персоналу для забезпечення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації працівників. При ситуації санатції підприємства необхідним є адаптація і перекаліфікація а також підвищення кваліфікації

Criteria evaluation of the results of the implementation of the business process automation system

– the number of outputs in copies of business processes (Pout);

– number of regulatory documents (Preg).

The principle of calculating indicators according to the express method of assessing business processes K.K. Chuprov is presented in table. 5.

Table 5. Calculation of indicators in accordance with the express method of assessing business processes K.K. Чупрова

Indicator	Calculation formula	Normative value
The complexity index is the ratio of the number of levels of decomposition of process models to the total amount of selected processes, determines how complex is the hierarchical structure of business processes	$I_{comp} = P_l / P_c$	$I_{comp} \leq 0,66$
Process index - the ratio of the number of "gaps" (lack of causal relationship between the subprocesses of the process that considered) in business processes to the sum of the classes of the business process, characterizes the integrity of the process, which can be defined as problematic, or as a process	$I_{pr} = P_g / P_{cl}$	$I_{pr} < 1$
Controllability indicator - the ratio of the number of process owners to the number of business process classes, characterizes the efficiency managing the owners of business processes that belong to them	$I_{cont} = P_0 / P_{cl}$	$I_{cont} < 1$

Continuation of Table 5

Resource intensity - the ratio of the number of resources used to "Outputs", the results of the business process, demonstrates efficiency of resources in the implementation of a particular business process	$I_{res} = R / P_{out}$	$I_{res} < 1$
Regulability - the ratio of the amount of regulatory documentation to the number of classes of business processes, determines the level of regulation current processes	$I_{reg} = P_{reg} / P_{cl}$	$I_{reg} \geq 1$

After calculating the five performance indicators, an integrated indicator is calculated. If its regulatory value is within $1 \leq \Sigma K_2$, the business process is considered inefficient and in need of change. S.M. Kovalev and V.M. Kovalev [8] in 2005 proposed a method of analyzing business processes by critical success factors. The authors offer such indicators for the selection of priority business processes as the importance of the business process, the problem of the business process and the possibility and cost of making changes to the business process. According to these criteria, it is proposed to assess the critical success factors that arise from the company's mission after its decomposition into strategic goals. Based on Pareto's rule, S.M. Kovalev and V.M. Kovalev is offered from a set of strategic goals.

Select eight that will act as critical success factors (CFCs). The criterion of the importance of the business process characterizes the importance of the contribution of a particular

позиціювання підприємства у суспільстві та інші стратегічні завдання [10]

Комплектування штату в період санаційних заходів передбачає: планування, набір, відбір, розташування, адаптацію, оцінку та розвиток персоналу, а також забезпечення стабільності складу трудового колективу як умови подальшого ефективного розвитку підприємства. У вузькому розумінні, комплектування ефективного штату є необхідною умовою, складним процесом, що потребує здійснення великого обсягу робіт з боку працівників кадрових служб й тісно переплітаються з цілями підприємства. Тому перспективами подальших досліджень може бути формування механізму комплектування штату персоналу в залежності від моделі розвитку підприємства. формування чіткої ефективної системи управління.

Сьогодні популярними стають нові практики управління персоналом, які стрімко поширюються в діловому світі, в практичній діяльності менеджери з управління персоналом особливу увагу звертають на адаптацію персоналу і не тільки до зовнішніх викликів, але насамперед до залучення нових працівників до колективу організації та формування ефективної мотиваційної політики, здатної полегшити адаптаційні процеси. В період санаційних заходів, персонал має адаптуватися до стрімких подій в структурі організації, технологіях й процес пристосування працівників має бути швидким, тому адаптація персоналу є важливим явищем.

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

стимулювання праці; поміркований якісний підбір і розташування персоналу; чіткий розподіл і регламентація функцій, прав, обов'язків і відповідальності; створення сприятливого соціально-психологічного клімату, атмосфери довіри та взаємодопомоги; застосування ефективних методів оцінювання та ін. [7]. Управління трудовими ресурсами в період санацийних заходів може проводитися на основі організаційно-культурного підходу, що широко застосовується в різних країнах світу і дає можливість підприємствам випередити своїх конкурентів за темпами росту доходів і створенню клієнтської бази. Адже, як зазначають фахівці, «нематеріальні речі набагато важливіші помітних, відчутних», особливо коли персонал працював на підприємстві багато років [8]. Крім того, за даними наукових досліджень на базі промислових підприємств, діагностика «організаційної культури дозволяє прогнозувати й виділяти найнебезпечніші, з погляду формування опору, підрозділи організації і групи співробітників» [9]. Організаційна культура виступає складовою і, одночасно, інтегральною характеристикою організаційного оточення працівника, а тому саме за рахунок впливу на організаційну культуру можна створити основу ефективної взаємодії людини і організації. Взаємодія працівника й організації має з погляду організації стратегічний характер, оскільки впливає на продуктивність праці, досягнення стратегічних цілей, інноваційну активність фірми,

Criteria evaluation of the results of the implementation of the business process automation system

business process in achieving the strategic goals of the company. It is proposed to determine the importance of the business process using the matrix of comparison of KFU and business processes. Quantitative assessment of the importance of business processes is defined as the sum of CFCs that affect the business process and is in the range from 1 to 8. To assess the problem of business processes should pre-determine the main problems of business processes and assess the strength of these problems on a scale from 1 to 5, compare the results with the proposed scale of problems of business processes, assessing them from 1 to 5, or develop your own scale of problem assessment. considering the specifics of the organization. The final problem ratio is calculated as the sum of the strength of the problem and the degree of problem of the business process. The next step authors propose to develop a matrix of ranking business processes with scales of importance and problem to determine the priority of business processes. The most priority business processes will be those that are characterized by the highest level of importance and problems. The authors of the methodology propose to assess the degree of possibility of change within the framework of three groups of barriers that may hinder the implementation of change, namely finance, personnel and legislation. After determining the main barriers for each business process, it is necessary to estimate the size of the barriers on a scale from 1 to 5. After that, the total value of all barriers is calculated, which will be the required coefficient of change. Finally, the priority of business processes is defined as the sum of the importance, problem and degree of possibility of change. The highest

priority is the process for which the sum of indicators is the largest. First of all reengineering of processes which work is unsatisfactory at the moment is carried out, after them attention is paid to the processes which have average influence on work of the enterprise, last of all pay attention to the processes which have insignificant influence or work well enough.

Among the researched methodological tools it is expedient to allocate some methods of an estimation of efficiency of results of introduction of information systems at reengineering of business processes where the element of subjectivism of an expert estimation can be essentially reduced. Among them we note the following: - analysis of key performance indicators and evaluation of balanced performance indicators; - functional-cost analysis; - return on investment analysis; - assessment of the total cost of ownership. Today, there are few domestic companies that can implement an integrated system of evaluation of their activities, based on the application of these models. It should be recognized that not only in Ukraine, but in developed industrial countries that have significantly more experience in the use of information systems in the implementation of reengineering, these methods of assessing financial performance are still not widely known [9].

Let's explore the types of economic efficiency that can be assessed during the implementation of the information system for monitoring reengineering activities at an industrial enterprise. It should be noted that there are absolute and relative (comparative) economic efficiency. As noted by economist Vodachek L., in the first case, an analysis of the

обслуговуючих спеціалізованих функціональних підрозділів (фахівців). Дана структура, перш за все, характеризується значним скороченням керівного складу, а саме відсутністю великої кількості заступників генерального директора, начальників відділів, наявність яких значною мірою збільшувала навантаження на фонд оплати праці та виконання поставлених завдань. Враховуючи той факт, що метою здійснення санації є не тільки погашення кредиторської заборгованості, а й відновлення платоспроможності підприємства – до реалізації пропонується майно, що не може бути використано в господарській діяльності, відновлення якого є нерациональним, яке не може брати участь у інфраструктурних проєктах, а також майно для збереження якого потрібні значні кошти. План санації має вирішувати усі питання щодо забезпечення прибуткової діяльності підприємства і включає: одержання необхідних коштів для забезпечення розрахунків з кредиторами; відновлення платоспроможності підприємства; налагодження ефективної фінансово-господарської діяльності; забезпечення надходжень до бюджетів та позабюджетних фондів. Запропонована система санації дозволить вирішити всі тактичні та стратегічні завдання з відновлення платоспроможності підприємства і створить додаткові можливості для успішного функціонування підприємства.

Ефективне управління персоналом організації в період санації передбачає: вплив на бажання працювати –

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

приєднання); подрібнення (поділ, виділення); перетворення (без зміни розмірів підприємства).

З метою відновлення платоспроможності підприємства і налагодження подальшої беззбиткової діяльності, планом санації підприємства передбачається часткова передача майна в оренду:

1. Проведення технічної експертизи нерухомого майна та обладнання. Проведення незалежної оцінки вартості основних засобів. Рецензування відповідних звітів (Фондом державного майна України);

2. Виготовлення технічної документації на об'єкти нерухомого майна. Реєстрація права власності (необхідно для продажу нерухомого майна);

3. Оформлення земельний ділянок (для реалізації інфраструктурних проектів)

Реалізація інфраструктурних проектів та репрофілювання підприємства є необхідною умовою проведення санації боржника, тому фінансування санаційних заходів, пов'язаних із репрофілюванням підприємства та реалізацією інфраструктурних проектів, має здійснюватися паралельно із погашенням кредиторської заборгованості, для чого передбачається реалізація майна, яке не задіяне у подальшій господарській діяльності, а вартість якого більша за вимоги кредиторів.

Нова організаційна структура за своїми ознаками частіше належить до категорії лінійно-функціональних організаційних структур, яка складається з лінійних підрозділів, що виконують в організації основну роботу, та

Criteria evaluation of the results of the implementation of the business process automation system

already selected (or even implemented) version of the implementation of the information system without taking into account possible alternatives. In the second case, alternative strategies for implementing the system are compared with each other from the standpoint of economic efficiency. You can also calculate the specific efficiency indicators (for the hryvnia invested costs, per employee, etc.) [10].

According to the methods analyzed by the author of the study to assess the economic efficiency of business process reengineering, it should be noted that there is no single approach to solving this problem.

Consider the calculation of the absolute efficiency of the implementation of the information system in the reengineering of business processes. From the standpoint of the user (end user) of the information system, the absolute effectiveness of the implementation is defined as the ratio of the difference between the results obtained (or evaluation of these results in the future) and implementation costs to the corresponding costs of implementing the information system. If before the evaluated works the enterprise was not automated at all, it is enough to compare the results of activities without implementation to reengineering measures - R_1 at the corresponding zero costs ($S_1 = 0$) - with the results after implementation during reengineering - R_2 at the corresponding costs S_2 . Simplified efficiency indicator (E) is calculated by the formula [11]:

$$E = \frac{(R_2 - R_1 - S_2)}{S_2} \cdot 100\% \quad (1)$$

Thus the difference $(R_2 - R_1)$ characterizes the received effect from the basic activity of the enterprise after performance of the project of introduction of information system at reengineering of business processes.

The value of the total cost of automation of business processes, with their subsequent redesign and formation of a new business process, usually consists of:

- the cost of computers used;
- costs of printers, network equipment and other devices;
- cost of software products or licenses for their use;
- costs for installation, implementation, adaptation, study and maintenance of software packages;
- loss estimates due to changes in the management structure, reorganization of personnel, etc.;
- all current expenses (for electricity, premises, communications, etc.).

If the company already has an implemented information system for business process automation, it is necessary to take into account the current costs of its operation and compare the effects of the basic and actual options for implementing the system. In this regard, we propose to determine the cost-effectiveness of the implementation of computer-aided design in business process reengineering as follows:

$$E = \frac{(R_2 - R_1) - (S_2 - S_1)}{S_2 - S_1} \cdot 100\% \quad (2)$$

where $(R_2 - R_1)$, $(S_2 - S_1)$ - the difference between the results $(R_2 - R_1)$ and $(S_2 - S_1)$ the difference between the costs of the

Метою роботи є вирішення проблеми трансформації кризових ситуацій та відновлення платоспроможності підприємств, які знаходяться в процесі банкрутства, створення системи санації виходу із кризової ситуації. Для вирішення проблеми необхідно: обґрунтувати комплекс ефективних управлінських, економічних та комунікаційних заходів, визначити методичні підходи до формування санаційної системи, систему трансформації підприємства у прибуткове.

III. Statement of the main research material

Поруч із терміном «санація», у науковій літературі сьогодні, набуло поширення застосування поняття «реорганізація».

І.А. Бланк, О.О. Терещенко, А.Д. Чернявський зазначали термін «санація», як заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на попередження оголошення підприємства боржника банкрутом і його ліквідації [4, 5, 6].

Також поруч із терміном «санація», у науковій літературі та на практиці набуло поширення застосування поняття «реорганізація». Узагальнюючи підходи різні підходи авторів, можна зробити висновок, що реорганізація або санація передбачають зміни організаційно-правової форми підприємства, у складі власників, структурних підрозділів підприємства і може проводитися у формі укрупнення (злиття, поглинання,

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

I. Formulation of the problem

Досягнення якісного професійного рівня трудового колективу в період організаційних змін передбачає: забезпечення відповідності освіти кожного окремого працівника посаді, яку він обіймає, це першочергове завдання менеджера з управління персоналом у процесі відбору нових працівників, і у процесі оцінки наявного кадрового складу. Відповідність освіти посаді, що заміщується, скорочує витрати на навчання та перекваліфікацію працівників, а також спрощує процедуру оцінки та відбору; забезпечення якісного рівня навчання та підвищення кваліфікації дозволяє покращити рівень професіоналізму працівників та молодих талантів, які прийняті на роботу одразу після навчання; знання працівниками особливостей галузі діяльності підприємства.

II. Degree of problem development

Проблеми антикризового управління підприємством, сьогоденні є досить актуальними й знайшли відображення в сучасних наукових дослідженнях вітчизняних авторів: О.М. Бондар, В.А. Василенко, О.В. Мозенков, Т.С. Клебанова, О.І. Копелюк, А.М. Штангрет та інші.[1, 2, 3].

Проблема поєднання в системі антикризового управління організаційно-технічних, фінансово-економічних заходів та форм антикризового Рг-менеджменту залишається науковцями недостатньо дослідженою і потребує вивчення з метою практичного застосування на конкретному підприємстві.

Criteria evaluation of the results of the implementation of the business process automation system

new and basic versions of the information system for automation of business processes of the enterprise to be redesigned. E characterizes the coefficient of efficiency kef , on the basis of which the criterion base of an estimation of economic efficiency of introduction of information system is offered.

It is clear that if $E > 0$, then the implementation of the system was effective. How effective it really is, shows the relative efficiency of the hryvnia total costs, which reflects the number of hryvnia effect, which are the hryvnia incurred costs (taking into account the time factor). The application of the relative indicator of the ratio makes it possible to determine the optimal option for the implementation of computer-aided design in the reengineering of business processes with different project budgets. To conduct an expert assessment of business process automation measures, expert groups need an appropriate criterion base in determining the economic efficiency of projects. In the table. 1 the indicators and criteria of economic efficiency of introduction of information system at reengineering of business - processes are offered.

It should be noted that the ranges of economic efficiency indicators of computer-aided design system implementation in business process reengineering are obtained based on the results of benchmarking research of transformation / restructuring projects of Ukrainian industrial enterprises of machine-building, light, processing, coal, oil and gas industry of Ukraine [11].

Based on this table. 6, four areas of values of the specific efficiency of the implementation of computer-aided design in

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

reengineering, which form a strong, sufficient, weak and insufficient level of economic efficiency of business process automation in their further redesign. This allows to improve the quality of the assessment and to establish a more realistic level of cost-effectiveness of measures to implement information systems.

As a result, we note that this criterion base can also be used to determine the economic effects of synergistic effects on the economic potential of an industrial enterprise.

Table 6. Indicators and criteria for assessing the cost-effectiveness of information system implementation in business process reengineering [11]

Indicator	Value	Conclusion
Index efficiency	$\text{lef} > 2$	We can talk about real success in business by increasing controll ability of the enterprise on the basis of new information technologies, and, consequently, conducting effective reengineering of business processes
	$1 < \text{lef} < 2$	This range of values of the specific coefficient of efficiency indicate insufficient efficiency of the project results during reengineering business processes and eliminate bottlenecks in business processes

УДК 658.15 (075)

**Г. Матукова, В. Храпкіна, Н. Багашова,
Д. Матукова-Ярига, А. Максимова**
**ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ САНАЦІЇ**

Анотація: у статті розглянуто проблеми антикризового управління підприємством, а також шляхи вирішення проблеми трансформації кризових ситуацій та відновлення платоспроможності підприємств, які знаходяться в процесі банкрутства, створення системи санації виходу із кризової ситуації.

Ключові слова: кризові ситуації, антикризове управління, система санації.

MODERN FORMS OF ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER REHABILITATION CONDITIONS

Abstract. The article deals with problems of anti-crisis management of enterprises and ways of settling the problem of transforming crises and reestablishing solvency of bankrupt enterprises and creating the system of rehabilitation during crises. The authors substantiated a complex of effective managerial, economic and communication measures, determined methodological approaches to the formation of a system of rehabilitation and transformation of an enterprise into a profitable one.

Keywords: crises, anti-crisis management, rehabilitation system, outsourcing, outstaffing.

та *досвід*.2019. №14. С. 21-26. – URL:
<https://doi.org/10.32702/23066814.2019.14.21>

6. Волошина Н.М. Альтернативний процес оцінки управлінського персоналу за категоріями. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*.2018. №5(10), [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/94/64>

7. Багашова Н.В., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г. Антикризисний менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. Journalarticle. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-89

Continuation of Table 6

	0 ≤ Ief < 1	This range of coefficient values indicates a weak economic efficiency and about possible negative tendencies in introduction of IS at conducting reengineering. It is advisable to talk about the impact internal and external factors that interfere with normal conducting reengineering of business processes, in particular about error set goals and objectives of business process reengineering, inefficient strategic planning, incomplete compliance with the implemented IP reengineering and technological processes at the enterprise, etc.
	Ief < 0	The reengineering project is unprofitable due to excess costs implementation of an information system over the expected results

Business process indicators are an indispensable tool for monitoring the achievement of goals, for comparison with regulations, standards and achievements of competitors, for monitoring customer satisfaction. The use of a well-developed system of business process indicators is the key to the successful implementation of a process approach in the activities of any enterprise or organization. The system of indicators will determine the efficiency or inefficiency of the processes, indicate low efficiency and will help to quickly

resolve problems in the part of the business process where it is needed.

Modern researchers distinguish qualitative and quantitative analysis of business processes. The application of methods of qualitative analysis of business processes makes it possible to structure processes, eliminate "bottlenecks", to determine the order of process improvement. But the existing methods of qualitative analysis are characterized by significant subjectivity and a certain "blurring" of the information obtained, which does not allow to make strategic management decisions based on the results obtained in the application of qualitative analysis.

Methods of quantitative analysis, in contrast to qualitative, operate on facts, numerical quantities, avoid subjective judgments and misinterpretations obtained due to insufficient formality of conclusions. At the same time, in the course of our research we have substantiated a number of both advantages and disadvantages to the comprehensive application of these methods in the assessment of business processes of enterprises and organizations. In particular, the use of such a method of quantitative analysis as the ABC method is hindered by the lack of practice of calculating costs by processes, and the introduction of a system of balanced scores requires a significant increase in the cost of marketing research and internal audit.

The advantages of the proposed K.K. Chuprov's express method of business process evaluation should include the ability to evaluate business processes quickly enough, avoiding complex calculations and subjective quality methods. But the

Список використаних джерел

1. Підтримка малого та середнього бізнесу у світі (Огляд інструментів і політик) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28947.pdf>
2. Балджи М., Мрук М. Сучасні проблеми розвитку малого підприємства в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. №3. С. 52-72. – URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2019-3-266-52-72>
3. Актуальные проблемы управления персоналом организации [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://opersonale.ru/upravleniepersonalom/upravleniepersonalom-upravleniepersonalom/aktualnye-problemy-upravleniya-personalom-organizacii.html>]. Rezhym dostupu: <http://opersonale.ru/upravleniepersonalom/upravleniepersonalom-upravleniepersonalom/aktualnye-problemyupravleniya-personalom-organizacii.htm>
4. Єльнікова Г.В. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: Кол. монографія Г.В.Єльнікова, Т.А. Борова, З.В.Рябова та ін. За заг. і наук. ред. Г.В.Єльнікової. Х.: Мачулін. 2017. 440 с.
5. Крисак А.О., Мусятовська Л.Й. Актуальні проблеми розвитку малих підприємств в Україні та перспективні напрями їх вирішення. *Інвестиції: практика*

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

ресурсів, фінансування діяльності малих суб'єктів господарювання в нашій державі мають інвестиційний характер у переважній більшості випадків. Невирішеною проблемою сьогодні, для малих підприємств є доступ до позикового фінансування, «кроки» банківських установ у бік малих підприємств, носять декларативний характер. Для ефективної взаємодії з бізнес-середовищем суб'єктам малого бізнесу необхідно постійно аналізувати динаміку його розвитку, проте такий аналіз ускладнюється рядом обставин, які висувають особливі вимоги до професійного рівня підприємницької діяльності: структура факторів досить складна й різноманітна. Конкурентоспроможність закладу або структури, багато в чому залежить від адаптивного управління, яке передбачає періодичний вимір якості персоналу для свідомого саморозвитку та самоорганізації, що спрямоване на підвищення якості роботи персоналу за рахунок його залучення до управлінських процесів. Не вирішеними на сьогодні залишаються питання розробки стратегії розвитку персоналу певних галузей, створення системи адаптивного менеджменту організацій, що має спиратися на розвиток співпраці влади, інвесторів, малих підприємств. Передусім – підтримка інноваційно активних підприємців, покращення умов розвитку малого бізнесу, розвиток державно-приватного партнерства.

Criteria evaluation of the results of the implementation of the business process automation system

express method of K.K. Chuprova can be used only with a preliminary description of business processes using modeling methods IDEF, DFD, ARIS. In addition, the use of this technique does not allow for in-depth assessment, which may hinder the identification of non-obvious problems of the process.

Proposed by S.M. Kovalev and V.M. Kovalev's method of analyzing business processes by critical success factors is quite simple and clear in terms of choosing priority business processes, but need to clarify the concept of problem strength, problem-solving business process, or need to clarify these concepts and develop criteria for evaluating them for each enterprise individually. In addition, for the methodology, which provides for the possibility of using the method of expert evaluations, it is necessary to determine the degree of agreement of experts, calculating the concordance coefficient.

The key aspects of assessing the economic efficiency of business process reengineering at an industrial enterprise are considered. Ways to increase the economic efficiency of the enterprise during reengineering are identified. The calculation of the absolute efficiency of the information system implementation during business process reengineering is considered. A method for determining the economic efficiency of the implementation of an automated design system, as well as indicators and criteria for assessing the economic efficiency of the implementation of an information system in the reengineering of business processes.

References

1. Strutynska Information technologies of business organization - imperative of innovative development of business structures, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 2 (2018), pp. 40-49 available at:http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2018_2_6
2. Andersen, B. (2003), *Business-protsessy. Ynstrumenty sovershenstvovaniya, Business Process Improvement Toolbox: Translated by Arynusheva S.V., RYA «Standarty u kachestvo», Moscow, Russia*
3. Rypun, V.V., Elyferov, V.H. (2004), *Protssessnyj podkhod k upravleniyu. Modelyrovanye byznesprotsessov [The process approach. Business process modeling], RYA «Standarty u kachestvo», Moscow, Russia*
4. V. Tigareva, I. Stankevich Analysis of existing approaches and methods of evaluation of business processes of enterprises and organizations, *Bulletin KrNU of Mykhailo Ostrohradskyi* (98) (2016), pp. 113-122 available at: http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf.
5. V.Sytnyk *Imitatsijne modeliuвання, Imitation modeling*, KNEU, Kyiv, Ukraine (1999)
6. S. Bratushka. Imitation modeling as a tool for exploring complex economic systems, *Transactions of Ukrainian Academy of Banking*, no.2 (2009), pp. 113-128.
7. K.Chuprov. The Express-method of diagnostics of the business processes of the company, *Konsul'tant dyrektora*, no. 20 (2005), available at: cfin.ru/management/controllers/fsa/express.shtml

Для вдосконалення системи управління, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідним є вивчення ресурсного потенціалу підприємства. Ресурсний потенціал може бути представлений за допомогою кількісних та якісних характеристик. Системи показників, що можуть використовуватися для визначення характеристик ресурсів підприємства та його ресурсних можливостей може бути представлена такими показниками: обсяг, склад ресурсів структури, що відображають видову та територіальну структуру закладу; показники оцінки повноти використання певних видів ресурсів; показники взаємозамінності ресурсів; показники збалансованості складу ресурсів, що дають можливість виявити та оцінити кількісно необхідність структурних зрушень, надлишок та дефіцит окремих видів ресурсів; показники ефективності використання ресурсів [7].

При реалізації системи адаптації персоналу, завдання керівника полягає у пошуку умов, що залучають людину до активної самоорганізації. До управління залучаються виконавці шляхом організації управління через самоуправління. Виконавцям делегується поточний аналіз та коригування процесу. Зовнішнє оцінювання та коригування залишається за керівником.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Однією з головних проблем малих підприємств є обмеженість

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

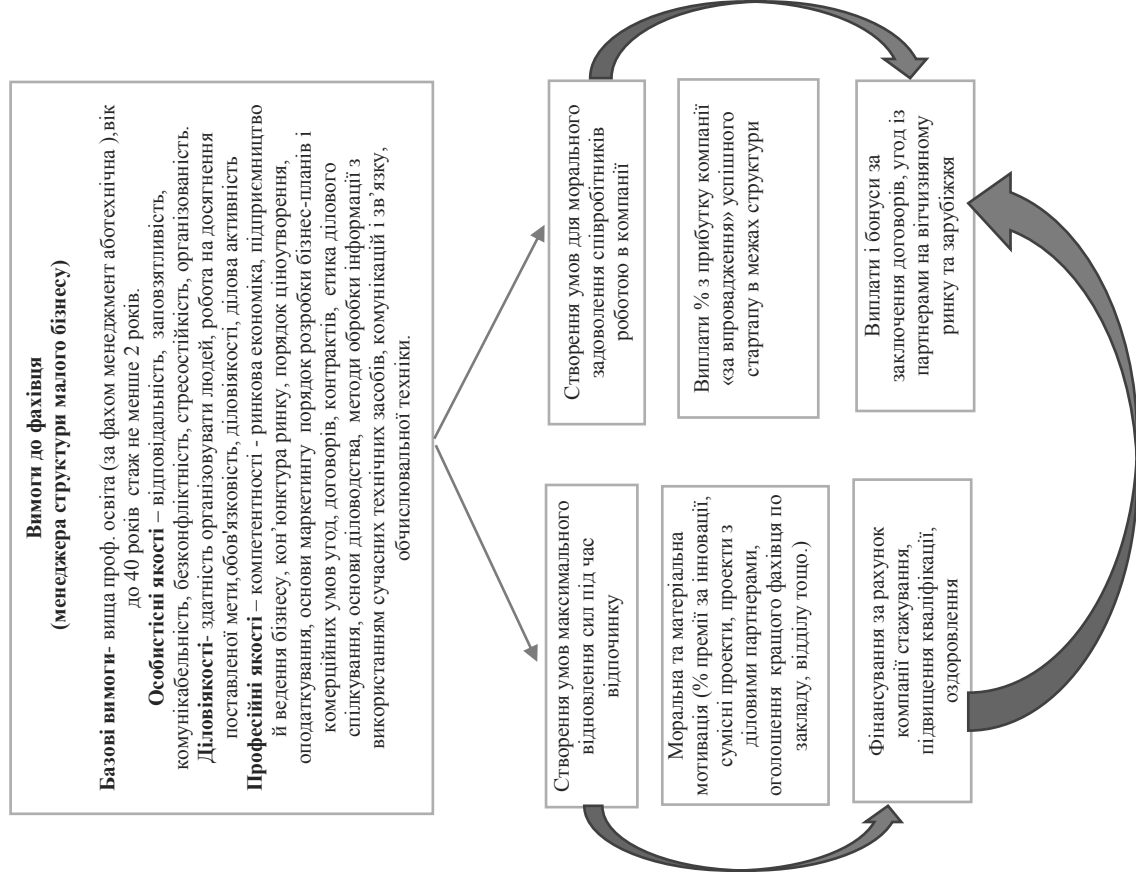


Рис. 3. Система адаптації управління персоналом організації

Criteria evaluation of the results of the implementation of the business process automation system

8. S.Kovalev, V.Kovalev. Selection the business processes for optimization, Konsul'tant dyrektora, no. 5(2005), available at: betec.ru/index.php?id=6&sid=39
9. L. Taranyuk Estimation of economic efficiency of carrying out reengineering of business processes at the enterprise Bulletin of Sumy State University. Economics series 2 (2009) pp. 168-178
10. L. Vodachek Strategy of innovation management at the enterprise: monograph, Ekonomika, 1989. pp. 205-210
11. K. Mironenko. Estimation of economic efficiency of reengineering of business processes at the industrial enterprise, 5 (2) (2016), pp. 51-56 available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfipr_2016_5%282%29__14.pdf

Конкурентоспроможність малих підприємств: система адаптивного управління персоналу

Приклад п'ятнадцяти кратного зростання вартості бізнесу в результаті мотивації співробітників через участь в акціях компанії: «... Багато провідних світових компаній вже змінили традиційні принципи розподілу власності і самого права володіти компанією, надавши частину акцій співробітникам, зайнятим навіть на найнижчих позиціях. Завдяки цьому різко зросла мотивація трудового колективу. Білл Гросс, засновник і президент компанії Idealab, зазначає, що з огляду на податкове законодавство, він не дуже охоче, але був змушений залишити собі тільки 19,9% акціонерного капіталу нової дочірньої компанії, розподіливши інші активи серед персоналу. Відмічаючи початок існування закладу і успішність підприємницької ідеї при впровадженні та початкової стадії розвитку бізнесу, Білл Гросс відмічав необхідність створення стартапу й наголошував, що на 42% успіх стартапу залежить від вірного часу його запуску, ще 32% – перемога згуртованої команди, ідея – це тільки 28% успіху, щорічно зростає бізнес-модель, то вони приближують стартап до успіху на 24%, а від фінансування залежить тільки 14% [6].

Адаптивний менеджмент має великі можливості підвищувати продуктивність персоналу, формуючи систему адаптивного управління кожний керівник має усвідомити, необхідність вкладення певних ресурсів у «власний колектив», щоб створити команду, яка збільшить дохід закладу.

Систему адаптації персоналу можна представити, як комплекс засобів за допомогою яких, персонал має активізувати власну роботу в межах компанії рис 3.

УДК 622.27:005.336.1:622.

**Олександр Темченко, Анатолій Темченко,
Наталія Шевчук**

ОЦІНКА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ГІРНИЧОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК КЛЮЧОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета. Оцінка впливу текстурно-структурних та фізико-механічних характеристик залізистих кварцитів глибоких кар'єрів Кривбасу на енергоефективність виробництва та збагачуваність сировини при її технологічній переробці.

Методика. Методичну основу досліджень складає системний підхід до проблеми оцінки текстурно-структурних і фізико-механічних характеристик залізистих кварцитів та еколого-економічних проблем енергоефективності і збагачуваності мінеральної сировини при регіональному розгляді Криворізького залізрудного басейну. У відповідності зі спеціфікою досліджень, спрямованих на досягнення поставлених задач та отримання технологічних залежностей, в роботі переважно використовувалися наступні методи: аналітичний, графоаналітичний та математичної статистики.

Результати. Виявлено кількісні взаємозв'язки вміста заліза в залежності від фізико-механічних характеристик кварцитів та технологічних показників збагачення. Встановлено, що при формуванні рудо потоків у кар'єрі необхідно враховувати не тільки вміст залізи загального та магнітного, але й фізико-механічні властивості типів і сортів руд, їх текстурно-структурні особливості, наявність шкідливих домішок та гранулометричний склад руди в кар'єрі, що суттєво впливають на ефективність процесу збагачення та

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

сприятливий сценарій як для співробітника, так і для компанії, оскільки забезпечує відданість співробітника компанії, дозволяючи йому витрачати розумові та фізичні сили на досягнення цілей компанії. Сприятливе внутрішнє середовище включає в себе: створення умов для морального задоволення співробітника роботою в даній компанії, завдяки його соціальному визнанню; забезпечення можливості постійного навчання з метою кар'єрного росту та / або підвищення заробітної плати; створення умов для обміну думками між співробітниками різних рівнів і для участі в прийнятті виробничих, тактичних або стратегічних рішень по роботі компанії; забезпечення впевненості в майбутньому – в зайнятості, в засобах для існування; забезпечення інформацією, що стосується виробничої діяльності; створення безпечних і комфортних умов праці, що забезпечують високу продуктивність; забезпечення здоровим харчуванням, необхідним житлом, можливістю відновлення сил під час відпочинку.

Приклади створення мотивації для поліпшення робіт: участь всіх співробітників в гуртках по збільшенню доходу компанії; преміювання елемент компанії (співробітника, відділ тощо.) за розробку і успішне впровадження проекту, спрямованого на підвищення доходу компанії; надання внутрішнього кредиту на розробку і впровадження проекту; виплата протягом одного року елементу компанії (співробітнику, відділу, служби) частини прибутку, одержаного за рахунок впровадження успішного проекту, розробленого ним. Преміювання решти елементів, які брали участь у впровадженні проекту [5].

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

його енерговитратність. Зазначається, що підвищення еколого-економічної енергоефективності досягається шляхом впровадження об'єднаних управлінських та технологічних заходів з урахуванням впливу текстурно-структурних та фізико-механічних характеристик залізистих кварцитів у кар'єрі на якісні показники подальшої переробки мінеральної сировини на рудозбагачувальній фабриці.

Наукова новизна. Встановлено залежності та взаємозв'язки природно-геологічних, фізико-механічних, технічних і організаційних факторів з оцінкою їх сукупного впливу на еколого-економічну ефективність технологічних процесів видобутку та переробки залізистих кварцитів за умови дотримання раціональної енерговитратності.

Практична значимість. Отримані результати є важливими та корисними для визначення енергоефективності процесів збагачення в залізорудній галузі в умовах стійкого погіршення екологічної ситуації, суттєвих коливань цінних характеристик на ринках залізорудної сировини та складних умов господарювання на гірничих підприємствах внаслідок негайного впливу попередньої неощадливої діяльності та обмежень карантинного характеру через світову пандемію в останні роки.

Ключові слова: руда, залізисті кварцити, енергоефективність, збагачуваність, Кривбас.

**Temchenko Anatoly, Temchenko Oleksandr,
Shevchuk Natalia**

ASSESSMENT OF ENERGY EFFICIENCY OF MINING PRODUCTION AS A KEY COMPONENT OF ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC ACTIVITY

Goal. Assessment of textural-structural and physical-mechanical characteristics of ferruginous quartzites in deep quarries of Kryvbas on the energy efficiency of production and enrichment of raw

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

materials during its technological processing in the conditions of formation of an eco-industrial park.

Methodology. The methodological basis of the research is a systematic approach to the problem of assessing the textural, structural and physical-mechanical characteristics of ferruginous quartzites and the problems of energy efficiency and enrichment of mineral raw materials in the regional consideration of the Kryvyi Rih iron ore basin. In accordance with the specifics of research aimed at achieving the tasks set and obtaining technological dependencies, the following methods were mainly used in the work: analytical, graphoanalytical and mathematical statistics.

Results. Quantitative relationships of iron content depending on the physical and mechanical characteristics of quartzites and technological enrichment indicators are revealed. It is established that when forming ore flows in the quarry, it is necessary to take into account not only the iron content of general and magnetic, but also the physical and mechanical properties of types and grades of ores, their textural and structural features, the presence of harmful impurities and the granulometric composition of ore in the quarry, which significantly affect the efficiency of the enrichment process and its energy consumption. It is noted that the increase in energy efficiency is achieved by introducing reasonable management and technological measures, taking into account the influence of textural, structural and physical-mechanical characteristics of ferruginous quartzites in the quarry on the quality indicators of further processing of mineral raw materials at the ore processing plant.

Scientific novelty. The dependencies and interrelations of natural-geological, physical-mechanical, technical, organizational and environmental factors, and their combined impact on the efficiency of technological processes of extraction and processing of ferruginous quartzites, provided that rational energy consumption is observed, are established.

Practical significance. The results obtained are important and useful for determining the energy efficiency of enrichment processes in the iron ore industry in the context of persistent environmental deterioration, significant fluctuations in price characteristics in the iron ore raw material markets and difficult business conditions at mining enterprises due to the

Конкурентоспроможність малих підприємств: система адаптивного управління персоналу

пріоритетне з точки зору доцільності залучення інтелектуальних ресурсів, впровадження інновацій, підвищення зайнятості населення тощо.

Конкурентоспроможність закладу або структури, багато в чому залежить від адаптивного управління, яке передбачає періодичний вимір якості персоналу для свідомого саморозвитку та самоорганізації, що спрямоване на підвищення якості роботи персоналу за рахунок його залучення до управлінських процесів.

Щоб досягти позитивного результату в такій справі, як управління персоналом, треба проводити постійний моніторинг існуючих проблем в організації, за допомогою адаптивного управління відбувається з'єднання, взаємозв'язок, гармонізація потреб людини, суспільства і держави [3]. Адаптивний менеджмент застосовується для підприємств, успішність діяльності яких більш, ніж на дві третини залежить від ефективної роботи персоналу.

Адаптивний менеджмент – це від управління, при якому основною метою є адаптація до змін зовнішнього середовища. При цьому створюється «система стеження», здійснюється моніторинг основних показників зовнішніх змін, що викликають гнучкість організації. Провідною ознакою адаптивного управління є взаємоприспосовування поведінки керівника та виконавця для досягнення спільно виробленої мети, де завдання керівника: забезпечити ефективність кожного учасника робочої групи; сприяти ефективним процесам взаємодії [4].

Слiвробiтник компанії (закладу) повинен повністю займатися вирішенням завдань компанії, а всі інші його проблеми, пов'язані з його виживанням як особистості і як фахівця, повинна вирішувати компанія. Це найбільш

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

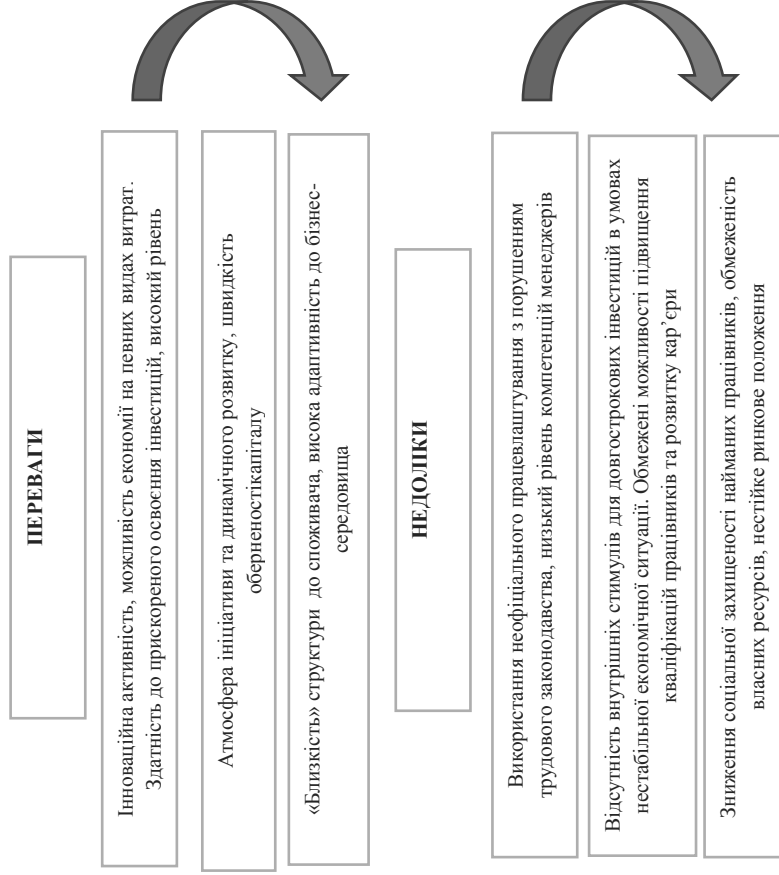


Рис 2. Переваги та недоліки малих підприємств

Система малих підприємств, перебуває у стадії розвитку й потребує уваги з боку держави у вигляді програм підтримки, створення систем стратегічного розвитку, актуальність зберігають проблеми управління малими підприємствами з урахуванням тенденцій зростання мінливості та невизначеності бізнес-середовища. Мале підприємництво має розглядатися як

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

negative impact of previous non-cost-effective activities and quarantine restrictions due to the global pandemic in recent years.

Keywords: energy consumption; ferruginous quartzites; energy efficiency; enrichment; eco-industrial park.

Вступ. В теперішній час за складних умов господарювання ефективна відкрита гірнича технологія (ВГТ) повинна вирішувати три головні задачі:

– у кар'єрі - виконання вимог збагачувальної фабрики (ЗФ) до формування рудопотоку, який надходить з кар'єру на переробку;

– на ЗФ - забезпечення максимального витягання корисного компоненту з руди та оптимальне співвідношення між виходом концентрату і вмістом заліза у ньому;

– у цілому на підприємстві - дохід від реалізації товарної продукції повинен перевищувати витрати на її виробництво.

Вирішення цих задач у першу чергу залежить від характеристик мінеральної сировини, яка знаходиться у надрах. Для дослідження впливу складових на ефективність ВГТ необхідно встановити зв'язок показників вихідної сировини у надрах з технологічними показниками збагачення. Це дозволить прогнозувати обсяги та якісні характеристики товарної продукції гірничозбагачувального підприємства та знизити її енерговитратність. Дефіцит енергії змушує людство залучати до енерговиробництва більш широке коло природних явищ, шукати надійні шляхи і способи

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

підвищення коефіцієнту корисної дії, виробництва і використання енергії, а також ширше впроваджувати ресурсозберігаючі екологічно безпечні геотехнології, зокрема на енергоємних технологічних процесах видобутку, транспортування, дроблення та збагачення залізної руди на потужних гірничозбагачувальних комбінатах [1, 2]. Сучасні тенденції збільшення споживання енергоресурсів призводять до вражаючих негативних наслідків з одночасним ускладненням екологічного навантаження на довкілля. Виконані дотепер дослідження показують, що незважаючи на певні досягнення в області енергозбереження [3-6] є значний нереалізований потенціал з урахуванням закордонного досвіду науковообґрунтованого управління енергетичними, сировинними та іншими видами ресурсів на гірничих роботах для підвищення їх енергоефективності [7-25]. Аналіз проведених відомими вченими досліджень на родовищах залізних руд (В.Ф. Бизов [27], П.П. Бастан [28], Г.Г. Ломоносов, В.М. Гудков, Б.І. Пирогов, І.П. Богданов, Г.В. Губін, Ю.Г. Гершой, І.Н. Швець [29], П.І. Пілов [30], М.І. Дядечкін [31], Ю.І. Аністратов [32], В.С. Харламов та інші [33-35]) дозволяє систематизувати об'єктивні закономірності щодо специфіки виробничо-господарської діяльності гірничозбагачувальних підприємств при видобутку залізистих кварцитів в глибоких кар'єрах та подальшій переробці сировини.

Тому, в умовах зростаючого дефіциту енергоресурсів вирішення проблеми підвищення економічного

Конкурентоспроможність малих підприємств: система адаптивного управління персоналу

функціях, до яких належать: - формування конкурентного середовища. Малий бізнес, внаслідок наявності складових практично не піддається монополізації, а за умов вузької спеціалізації та впровадженні інновацій виступає як дійовий конкурент; - гнучкість, що обумовлено оперативним реагуванням на зміни кон'юнктури ринку; - інноваційність. Сприяючи прискоренню реалізації новітніх технічних і комерційних ідей, випуску наукоємної продукції, малий бізнес тим самим виступає рушійною силою науково-технічного процесу. - соціалізованість. Малий бізнес робить вагомий внесок у вирішення проблеми зайнятості. В розвинутих країнах на малий бізнес припадає в середньому 50% всіх зайнятих та до 70-80% нових робочих місць [1].

Для ефективної взаємодії з бізнес-середовищем суб'єктам малого бізнесу необхідно постійно аналізувати динаміку його розвитку, проте такий аналіз ускладнюється рядом обставин, які висувають особливі вимоги до професійного рівня підприємницької діяльності: структура факторів досить складна й різноманітна; ступінь впливу кожного з факторів на підприємницьку діяльність є різною за силою та спрямованістю; вплив одних факторів носить постійний характер, в той час як інших – епізодичний; зміни в бізнес-середовищі є постійними, що підвищує рівень його невизначеності [2]. Отже, визначаємо переваги та недоліки малих підприємств наведені на рис. 2.

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

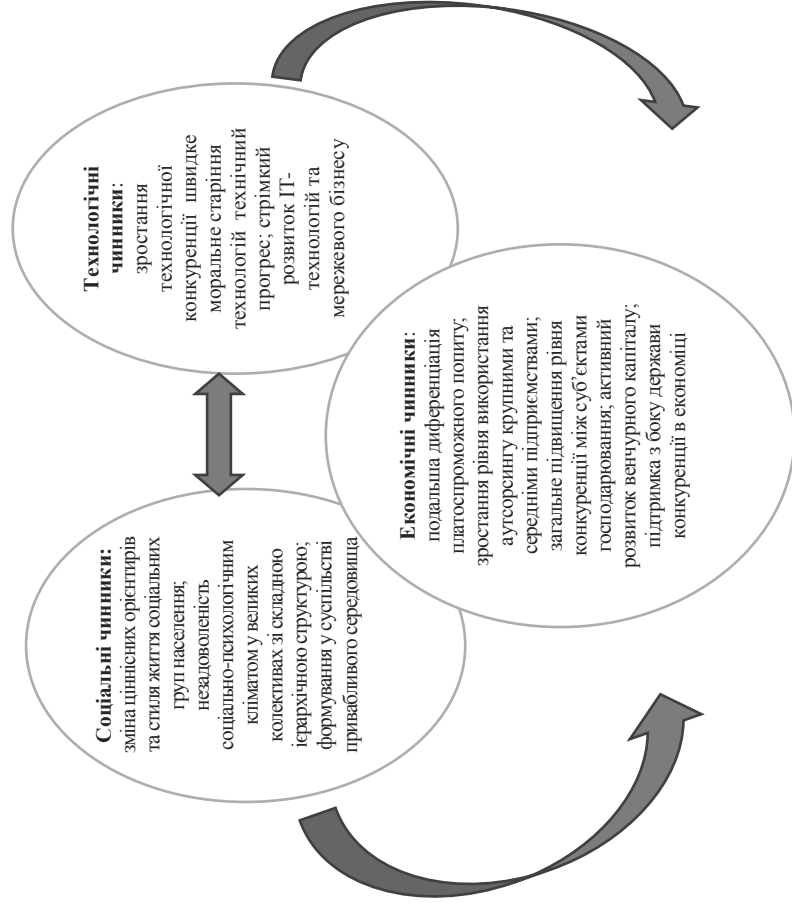


Рис. 1. Чинники, впливу на конкурентоспроможність малого підприємства

До факторів зовнішнього макросередовища малі підприємницькі структури пристосовуються швидко, тому що вони є неконтрольованими та некерованими з боку малого бізнесу. Роль і місце малого бізнесу в національній економіці найкраще проявляється в притаманних йому

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності потенціалу України можливо шляхом розробки і широкого впровадження енергозберігаючих технологій, що враховують природно-геологічні та фізико-механічні характеристики родовищ корисних копалин, із застосуванням можливостей інтелектуальних інформаційних систем. Аналіз роботи сучасних залізничних підприємств й наукової літератури свідчать про низький рівень технологічного забезпечення енергоемності товарної продукції у порівнянні з закордонними аналогами. Незважаючи на те, що в цьому напрямку проводяться теоретичні й практичні роботи, стосовно гірничорудних підприємств Кривбасу ґрунтовні дослідження з проблеми оцінки впливу природно-геологічних та фізико-механічних властивостей залізистих кварцитів на енергоефективність та збагачуваність подальшої переробки за останній час практично не виконувалися, що вказує на їх актуальність. Тому, енергоефективність та енергозбереження в гірничій справі є комплексною проблемою, для вирішення якої потрібне системний науковий підхід. Вирішення її можливо тільки при розгляді основних технологічних процесів як єдиної організаційної сукупності. При цьому слід враховувати, що на відкритих гірничих роботах використовується електрична, теплова та хімічна енергія вибухових речовин, а також енергія людської праці (фізичної і розумової), матеріалізована енергія в машинах і матеріалах.

Існує прямий зв'язок продуктивності праці з капіталоємністю виробництва. Продуктивність праці

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

підвищується в результаті збільшення частки минулої праці і зменшення частки живої праці, при цьому загальна сума праці, яка полягає в товарі, зменшується. Звідси виникає необхідність приведення матеріалізованої (минулої) праці (енергії) до чистої праці (енергії), щоб встановити раціональні межі їх взаємозамінності.

Складність наукового і практичного вирішення питань енергозбереження полягає у відсутності спеціалізованих засобів вимірювання енерговитрат за відповідними технологічними процесам. Приладобудівна промисловість поки що не випускає надійних і простих пристроїв для контролю загальних і питомих енерговитрат для бурових верстатів, екскаваторів, дробарок, підйомних транспортних установок і інших одиничних агрегатів. Існуючі самописні прилади складні в експлуатації і вимагають залучення спеціального персоналу для збору і обробки даних. За таких умов доводиться спиратися в основному на теоретичні передумови. На рівень енерговитрат гірничого виробництва впливає значна кількість чинників, з яких можна виділити три типи:

– незалежні від людини природні властивості гірських порід (міцність, щільність, абразивність, опір стисненню, розтягуванню і зрушенню, тріщинуватість масиву та ін.);

– залежні від технічних даних обладнання, що застосовується, які людина може змінити тільки при вдосконаленні обладнання, а при вирішенні поточного завдання лише врахувати (діаметр долога бурового

Конкурентоспроможність малих підприємств: система адаптивного управління персоналу

подає збільшення масштабів компанії призводить до випереджаючого зростання витрат по відношенню до доходів. Особливе значення при цьому набувають відносні конкурентні переваги суб'єктів малого підприємництва, які дозволяють забезпечити швидку адаптацію до змін бізнессередовища, клієнтоорієнтованість, низькі трансакційні витрати тощо. Сьогодні, зростання значення сектора малого бізнесу в сучасній економіці обумовлено його перевагами у забезпеченні власної конкурентоспроможності у порівнянні з іншими формами господарської діяльності. В основі цих переваг лежать соціальні, економічні та технологічні чинники (рис.1).

Однією з головних проблем малих підприємств є обмеженість ресурсів, також фінансування діяльності малих суб'єктів господарювання в нашій державі мають інвестиційний характер у переважній більшості випадків. Невирішеною проблемою сьогодні, для малих підприємств є доступ до позикового фінансування, «кроки» банківських установ у бік малих підприємств, носять декларативний характер. При цьому, високий розмір кредитних ставок та жорсткі вимоги, щодо заставного забезпечення, приводять до обмеження можливостей використання банківського кредитування малими підприємствами. Зрозуміло, що конкурентоспроможність малого підприємства визначається його компетенціями в сфері взаємодії з зовнішнім середовищем, а також професійним й креативним персоналом.

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

конкурентоспроможності, підвищення конкурентоспроможності за рахунок використання системи адаптації персоналу, формування креативного мислення фахівців.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою статті є дослідження передумов конкурентоспроможності малих підприємств в сучасній економіці, визначення переваг та недоліків малого бізнесу з урахуванням особливостей зовнішнього бізнес-середовища, створення системи адаптивного управління персоналу з урахуванням креативної складової.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки безпосередньо впливають на функціонування малих підприємств, а саме: суб'єкти малого підприємництва є учасниками глобального ринку та відчують вплив на себе глобальної конкуренції; конкуренція на традиційних для малих підприємств ринкових нішах підвищує вимоги до якості послуг та виконання договірних зобов'язань; зростаюча конкуренція призводить до ускладнення систем менеджменту малих підприємств, необхідності використання інструментів стратегічного управління, контролінгу, логістики, менеджменту якості тощо; глобальна інформатизація економіки призводить до появи значної кількості віртуальних малих підприємств.

З позицій макроекономічного підходу сприятливими для розвитку малого підприємництва вважаються умови, коли проявляється негативний «ефект масштабу», тобто

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

верстага, місткість ковша екскаватора, вантажопідйомність транспортної машини);

– залежні (керовані) від людини (параметри сітки свердловин, висота уступу, гранулометричний склад підірваних гірських порід, режим роботи обладнання, загальна організація гірничого виробництва та ін.).

Отже, мета дослідження полягає у проведенні оцінки впливу текстурно-структурних та фізико-механічних характеристик залізистих кварцитів глибоких кар'єрів Кривбасу на енергоефективність виробництва та збагачуваність сировини при її технологічній переробці.

Основні науково-дослідницькі завдання дослідження присвячені встановленню залежностей та визначення зв'язку між технологією видобутку руди у кар'єрі та технологією збагачування корисних копалин, що дає можливість визначитися з оптимальними параметрами видобутку та транспортування залізрудної сировини для формування раціонального вихідного рудопотоку з кар'єру на дробарно-збагачувальну фабрику з метою ефективного впровадження ресурсо, еколого та енергозберігаючих технологій та отримання кінцевої залізовмісткої продукції запланованої якості.

2. Methods. Методичну основу досліджень складає системний підхід до проблеми оцінки текстурно-структурних та фізико-механічних характеристик залізистих кварцитів та проблем енергоефективності і збагачуваності мінеральної сировини при регіональному розгляді Криворізького залізрудного басейну. У відповідності зі специфікою досліджень, спрямованих на

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

досягнення поставлених задач, в роботі переважно використовувалися наступні методи: аналітичний, графоаналітичний та математичної статистики (пакет «Статистика»). При цьому рівень енерговитрат та збагачуваність сировини в загальному випадку визначається властивостями гірських порід, технологічними характеристиками застосовуваного обладнання та організацією гірничого виробництва. У різних процесах поєднання цих факторів проявляється по-різному, тому потрібно в кожному випадку виділяти ті чинники, які мають вирішальний вплив на енергоемність даного технологічного процесу. Такий аналіз дозволяє намітити основні напрямки вдосконалення виробництва, що мають кінцевою метою економію енергоресурсів. Одним із стримуючих чинників вирішення цих питань є відсутність теорії енергозбереження при відкритій розробці родовищ корисних копалин. Наявні окремі теоретичні розробки і практика відкритих гірничих робіт створили необхідні передумови для створення теоретичних основ енергозбереження з урахуванням оцінки еколого-економічної складової діяльності.

3. Results and Discussion

3.1 Оцінка впливу текстурно-структурних характеристик

Відомо, що сприятливим фактором при збагаченні залізної руди є *шаровий* характер структури кварцитів. Доведено, що на родовищах Кривбасу зі збільшенням пористості вміст заліза загального збільшується, а при збільшенні потужності шарів навпаки - зменшується (рис.

Конкурентоспроможність малих підприємств: система адаптивного управління персоналу

забезпечив її соціально-економічне зростання. Мали підприємства мають можливість швидко адаптуватись і змінювати управління своєї діяльності, за останні роки в Україні малий та середній бізнес набуває все більшого розвитку. Малий бізнес частіше перебуває у сфері торгівлі, надання послуг, виготовлення одягу та ін. За даними ООН, на малих та середніх підприємствах виробляється від 30 до 60% національного продукту – залежно від країни. Вітчизняний малий та середній бізнес дає тільки до 15% ВВП. Через це, вітчизняні суб'єкти малого підприємництва вимагають постійний інноваційний розвиток у різних галузях ринку та підвищення конкурентоспроможності. В зв'язку з цим, актуальним стає питання щодо необхідності дослідження інструментів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва у різних нішах ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Аналізу різних аспектів діяльності підприємств малого бізнесу, їх ролі в ринковій економіці присвячені роботи таких вчених як: К. Ващенко, А.Гринюк, В. Кредісов, О.Кужель, Д.Ляпін, Т. Меркулова, Р. Рудик, С. Румянцева, Г. Цегелик та ін. Залишаються ще недостатньо вирішеними певні науково-практичні проблеми, які стосуються, створення системи управління суб'єктами малого господарювання в умовах інноваційної економіки на підставі визначення факторів, формування їх

Конкуентостпроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

development and self-organization, which is aimed at improving the quality of personnel work by involving them in management processes.

One of the main problems of small enterprises is limited resources, and the financing of the activities of small business entities in our country is of an investment nature in the vast majority of cases.

An unsolved problem today for small businesses is access to loan financing, the steps of banking institutions towards small businesses are declarative in nature. Adaptive management is used for enterprises, the success of which more than two-thirds depends on the effective work of the staff.

Adaptive management is management in which the main goal is adaptation to changes in the external environment. At the same time, a tracking system is created, the main indicators of external changes that cause organizational flexibility are monitored

The issues of developing a strategy for the development of personnel in certain industries, creating a system of adaptive management of organizations, which should be based on the development of cooperation between authorities, investors, and small businesses, remain unresolved today. First of all, support for innovatively active entrepreneurs, improving the conditions for the development of small businesses, and developing public-private partnerships.

Keywords: competitiveness, small enterprises, small business, business environment, adaptive personnel management, creative component.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток малого підприємництва для країни, є рушійною силою для загального прогресу її економіки. Малий бізнес, активний розвиток якого почався з прийняття статусу незалежності України, сформував великий внесок у становлення ринкової економіки, формував конкурентне середовище,

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

1). Однак при тонкому подрібнюванні (90 - 95% класів - 0,074 мк) вплив текстурних факторів різко зменшується. Технологічні показники збагачення більше залежать від структурних елементів - розмірів і форми зернин і агрегатів мінералів, типів їх зростків тощо, що істотно визначає розкриття рудних мінералів та потенційну енерговитратність та якість при подрібнюванні з урахуванням впливу нерудних включень розміром 0,005-0,015 мм в рудних шарах, а також коли в них міститься 25-35% куммінгтоніта з включеннями тонкодисперсного магнетиту розміром 4-6 мкм або ж є дрібна вкрапленість магнетиту в змішаних шарах [36].

Також встановлено, що при збільшення розміру рудних агрегатів з 0,02 до 0,12 мм вміст заліза загального зменшується на 10 %.

3.2 Оцінка впливу фізико-механічних властивостей руди

Необхідно зазначити, разом з крупністю руди, її фізичні властивості (магнітне сприйняття, твердість, крихкість, щільність тощо) мають важливе значення при збагаченні.

Магнітне сприйняття для магнетитових кварцитів різних різновидів, особливо при високій напрузі магнітного поля, є достатньо постійною величиною. Однак у зв'язку з тим, що при подрібнюванні кварцитів отримують різні за вмістом магнетиту зростки, магнітне сприйняття змінюється. Це у власну чергу негативно впливає на процес сепарації.

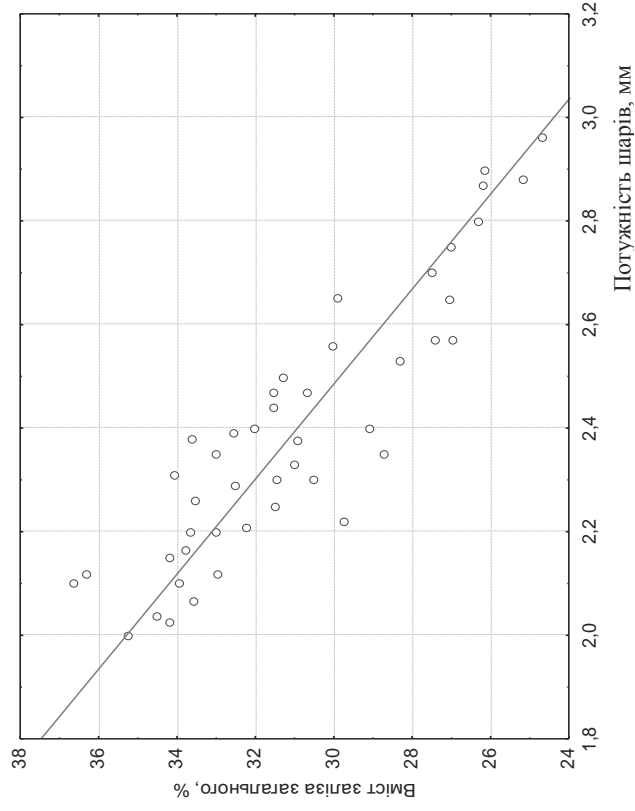


Рис. 1. Залежність вмісту заліза загального у
кварцитах від потужності шарів: $y = 57,096 \cdot x - 10,9044$; $r = -0,9018$

Дослідженнями встановлено, що магнітне сприйняття значно зменшується при подрібнюванні менше 20 мк. У той же час раніше проведені дослідження родовищ Кривбасу показали, що при збільшенні крупності зернин до 0,25 мм питомі значення магнітного сприйняття і інтенсивності намагнічування зростають, а потім швидко зменшуються. Очевидно пояснюється таке явище тим, що у зернах такого діаметру присутні включення немагнітних мінералів. Таким чином, у кар'єрі необхідно формувати рудопоток з урахуванням отримання на збагачувальну фабрику при подрібнюванні однакових зростків, це

самоорганізації, що спрямоване на підвищення якості роботи персоналу за рахунок його залучення до управлінських процесів.

Не вирішеними на сьогодні залишаються питання розробки стратегії розвитку персоналу певних галузей, створення системи адаптивного менеджменту організації, що має спиратися на розвиток співпраці влади, інвесторів, малих підприємств. Передусім – підтримка інноваційно активних підприємців, покращення умов розвитку малого бізнесу, розвиток державно-приватного партнерства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, малі підприємства, малий бізнес, бізнес-середовище, адаптивне управління персоналу, креативна складова.

COMPETITIVENESS OF SMALL ENTERPRISES: ADAPTIVE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The article examines the prerequisites for the competitiveness of small businesses in the modern economy, identifies the advantages and disadvantages of small businesses, taking into account the characteristics of the external business environment, creating a system of adaptive personnel management, taking into account the creative component.

It is proved that one of the main problems of small businesses is the limited resources, financing the activities of small business entities in our state are of an investment nature in most cases. An unresolved problem today for small businesses is access to debt financing; the steps of banking institutions towards small businesses are declarative.

It has been determined that for effective interaction with the business environment, small businesses need to constantly analyze the dynamics of its development, however, such an analysis is complicated by a number of circumstances that apply to the professional level of entrepreneurial activity: the structure of factors is quite complex and diverse.

It has been proved that the competitiveness of an institution or structure largely depends on adaptive management, which involves periodic measurement of the quality of personnel for conscious self-

УДК 336.2

Г.І. Матукова, Н.В. Багашова, Д.Г. Матукова-Ярига

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ: СИСТЕМА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. У статті досліджено передумови конкурентоспроможності малих підприємств в сучасній економіці, визначено переваги та недоліки малого бізнесу з урахуванням особливостей зовнішнього бізнес-середовища, створення системи адаптивного управління персоналу з урахуванням креативної складової.

Доведено, що однією з головних проблем малих підприємств є обмеженість ресурсів, фінансування діяльності малих суб'єктів господарювання в нашій державі мають інвестиційний характер у переважній більшості випадків.

Невирішеною проблемою сьогодні, для малих підприємств є доступ до позикового фінансування, «кроки» банківських установ у бік малих підприємств, носять декларативний характер.

Визначено, що для ефективної взаємодії з бізнес-середовищем суб'єктам малого бізнесу необхідно постійно аналізувати динаміку його розвитку, проте такий аналіз ускладнюється рядом обставин, які висувають особливі вимоги до професійного рівня підприємницької діяльності: структура факторів досить складна й різноманітна.

Доведено, що конкурентоспроможність закладу або структури, багато в чому залежить від адаптивного управління, яке передбачає періодичний вимір якості персоналу для свідомого саморозвитку та

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

дозволить підвищити ефективність процесу збагачення, і відповідно зменшити його енерговитратність.

На процес подрібнювання залізистих кварцитів істотно впливають *твердість та крихкість мінералів*, які їх складають. За рахунок різниці у цих показниках при контакті карбонатів, кварцу та магнетиту при більш тонкому подрібнюванні ступінь розкриття вище, оскільки вище вміст заліза у магнітній фракції. Врахування різниці у *щільності та об'ємній масі* сприяє підвищенню ефективності процесу збагачення – зменшується питома робота дроблення, збільшується продуктивність дробарок та млинів. Залежності вмісту заліза загального від об'ємної маси наведено на рис. 2, з якого видно, що зі збільшенням щільності та об'ємної маси вміст заліза загального зростає, що позитивно впливає на вихід концентрату.

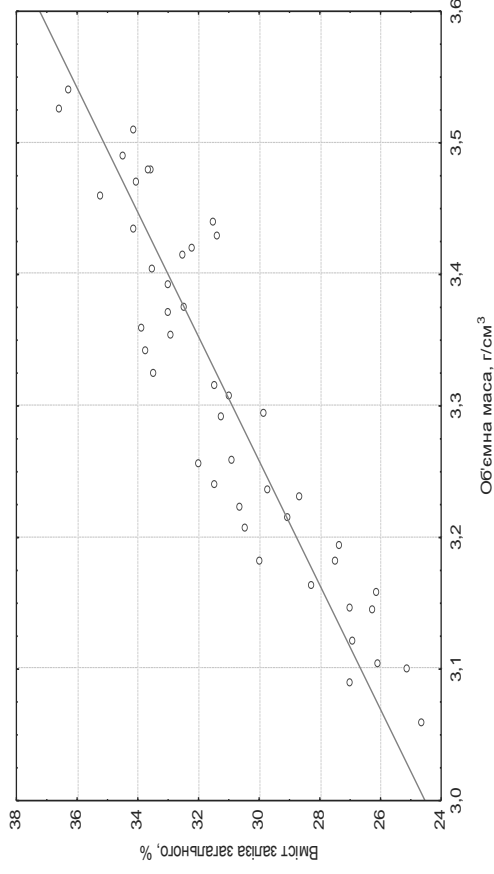


Рис. 2. Залежність вмісту заліза загального (%) від об'ємної маси (г/см³): $OM = -38,9739 + 21,1687 * x, r = 0,9254$

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

Вагоме значення має гранулометричний склад промпродукту. Гранулометричний склад промпродуктів дроблення та подрібнювання на збагачувальну фабрику чинить значний вплив на якісні характеристики концентрату і, у першу чергу, на вміст заліза у концентраті (рис. 3).

Вміст шкідливих домішок. До найбільш впливових на процес збагачення шкідливих домішок відносяться кремнезем та глинозем, які негативно впливають на ціну концентрату. Дослідження показують, що їх вміст пов'язаний зворотньо пропорційною залежністю з вмістом заліза. Тому, при формуванні рудопотоку з кар'єру на рудозбагачувальну фабрику необхідно враховувати цей факт шляхом визначення середньозваженого значення через об'єми видобутку.

Гранулометричний склад. Гранулометричний склад вихідної руди у кар'єрі впливає на продуктивність гірничотранспортного устаткування, а при наявності циклічно-потоквої технології – на продуктивність дробарного устаткування. Вимоги до гранулометричного складу визначаються з виразу

$$ЛП_{\text{max}} = 0,8\sqrt[3]{E}, \quad (1)$$

де $ЛП_{\text{max}}$ – максимальний лінійний параметр, м; E – ємність ковша екскаватора, м³.

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

19. Савченко О. И. Креативный менеджмент как основа бизнес-творчества инновационных компаний. Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ». 2012. No 16. С. 117–125.

20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

21. Amabile T.M. Creativity in context: update to the social psychology of creativity / T.M. Amabile. Boulder, Colo.: Westview Press, 1996. 336 p.

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

підприємством. Маркетингові інновації в туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: матеріали Міжвузівської студентської науково-практичної конференції . Вінниця: 30 листопада 2017 року. С.45–47.

13. Aleksy Kwilinski, Kazimierz Rajak, Oleksandr Halachenko, Svitlana Vasylychak, Yaroslav Pushak, Paulina Kuzior. Marketing tools for improving enterprise performance in the context of social and economic security of the state: innovative approaches to assessment. *Marketing and Management of Innovations*. 2019, Issue 4. pp. 172-181.

14. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2001.3, С. 56.

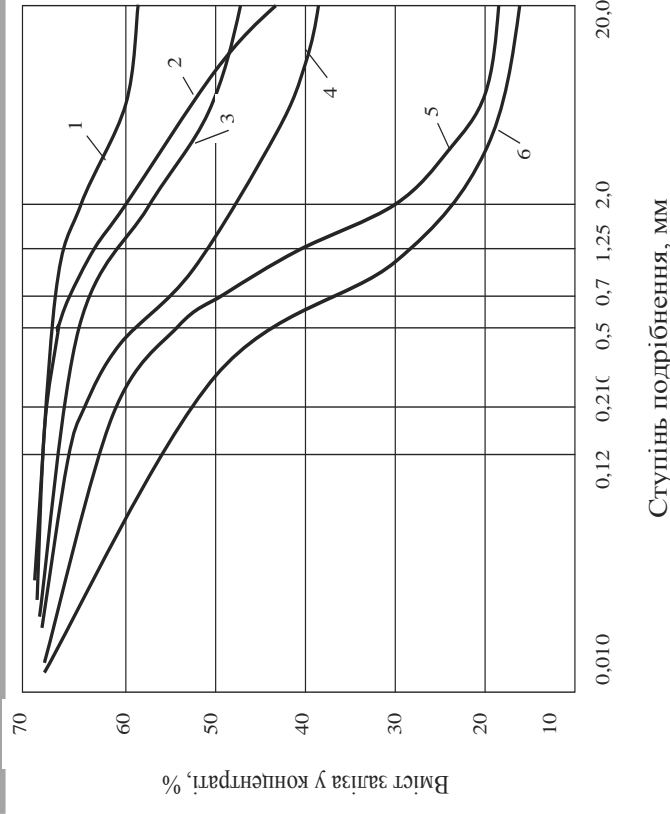
15. Creative Economy Programme, ЮНКТАД: URL: <https://unctad.org/en/Pages/DITC/CreativeEconomy/CreativeEconomy.aspx>.

16. Креативна економіка: що це таке та чому саме вона може врятувати Україну. URL: https://economy.24tv.ua/ru/kreativna_ekonomika_shho_tse_take_ta_yak_vona_mozhe_vryatuvati_u_krayinu_n1024850.

17. The European Bank for Reconstruction and Development's. Transition report 2014. Innovation in Transition. Annex 5.2. Key prerequisites for knowledge-based growth. URL: <http://2014.tr-ebrd.com/annex-5-2-key-prerequisites-for-knowledge-based-growth>.

18. Barrett J.D., Vessey W.B., Griffith J.A., Mracek D., et al. Predicting scientific creativity: the role of adversity, collaborations, and work strategies. *Creativity Research Journal*. 2014. No 26 (1). С. 39–52. П с. 47.

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності



1; 3; 4 – Соколовське; 2- Сарбайське; 5 та 6 – Качканарське родовище залізних руд, схожі за геологічними властивостями на родовища Кривбасу

Рис. 3. Залежність вмісту заліза у концентраті від ступеня подрібнення промпродукту на рудозбагачувальній фабриці з сировини окремих родовищ

На усіх вітчизняних залізрудних гірничозбагачувальних підприємствах простежується вагомий вплив якісних характеристик вихідної рудної сировини на технологічні показники збагачення [37-43]:

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

а) зі збільшенням вмісту заліза магнітного в руді збільшується вихід концентрату (рис. 4).

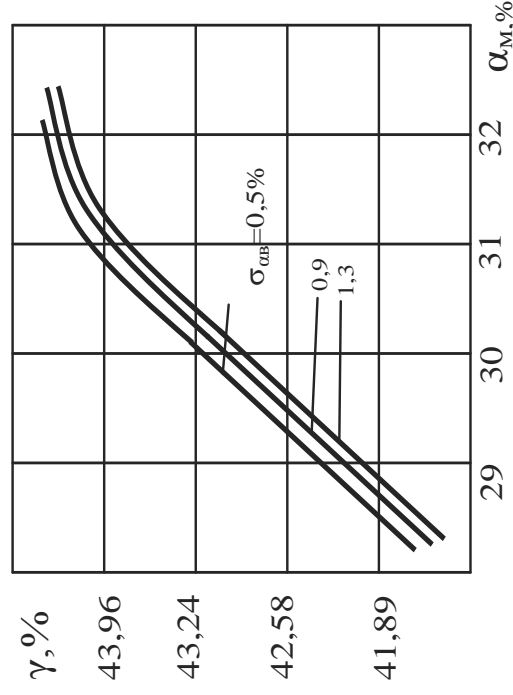


Рис. 4. Залежність виходу концентрату (γ) від вмісту заліза магнітного (α_m) в рудопотоці, що надходить на збагачувальний переділ

б) збільшення вмісту заліза магнітного у рудопотоці впливає на витяг металу в концентрат (рис. 5);

в) залежності втрат заліза у хвостах збагачення від якісних характеристик вихідного рудопотока носять суперечливий характер. На одних підприємствах (ПРАТ «Північний ГЗК», ПАТ «Полтавський ГЗК») зі збільшенням вмісту заліза магнітного втрати спочатку збільшуються, а потім при досягненні середнього значення по родовищу зменшуються.

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

6. Holovne upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti. URL: <http://www.lvstat.gov.ua/>.

7. ZVIT prodoslidzhenniamikro-, maloho i serednohopidpryiemnytstva. URL: https://sapiens.com.ua/publications/socpolresearch/135/Inf0%20Sapiens_CIPE_report.pdf.

8. Васильчак С.В., Галаченко О.О. Оцінка виробничого потенціалу санаторно-курортних підприємств в розрізі туристичних регіонів. *Економічній вісник ДВНЗ „Переяслав-Хмельницького Державного Педагогічного Університету ім. Г.Сковороди“*. Переяслав-Хмельницький, 2016. С.134-138.

9. Васильчак С.В., Гринів Ю.О. Забезпечення регіональної підтримки інноваційної діяльності малих підприємств як важливий аспект економічного розвитку території. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. праць. Львів, 2016. Вип. 1(117). С.138-143.

10. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2 (25). С. 241–245.

11. Лояк Л.М. Маркетингові інструменти управління розвитком підприємств ресторанного господарства курорту «Буковель». Зб. наук. праць "Формування ринкових відносин в Україні". Київ. 2020. № 6 (229). С. 122 – 128.

12. Вікалюк М. Інтернет-маркетинг – запорука ефективної стратегії управління готельно-ресторанним

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

Для України вступ до ЄС означатиме збільшення торговельних потоків, відкриття нових ринків та спрощення доступу до них, підвищення інноваційності продукції та послуг, покращення ноу-хау. Окрім того вступ до ЄС також вплине на зменшення безробіття, зміцнення людського капіталу, підвищення стандартів життя та зростання заробітних плат.

За умови, що ці рекомендації будуть втілені та прийняті до виконання, Україна зможе ефективно та швидко завершити економічну інтеграцію з ЄС та стати повноцінним членом Євросоюзу.

Список використаних джерел:

1. URL: <https://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-statistics-barometer-2020.pdf>.
2. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Туристична діяльність в Україні. Державна служба статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr_tyrg_dil/arch_tyrg_dil.htm.
4. URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/skilki-inozemnih-turistiv-vidvidali-ukrajinu-u-2021-roci-dani-derzhprikordonsluzhbi-novini-11684995.html>.
5. Васильчак С.В., Лояк Л.М., Вівчарук О.М., Петриняк У.Я. Маркетингові інструменти економічного розвитку малого підприємництва Івано-Франківської області в умовах пандемії. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб. наук. праць. Київ, 2021. № 5 (240). С.74-81.

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

На підприємствах ПрАТ «ІнГЗК», гірничозбагачувальний комплекс (ГЗК) «АрселорМіттал Кривий Ріг» з ростом вмісту заліза відбувається зменшення втрат, а при досягненні середнього значення - втрати у хвостах збільшуються.

На технологічні показники збагачення впливають відхилення якісних характеристик ($\Delta\alpha$) від заданого середньозваженого значення в рудопотоці ($\alpha_{пл}$), що надходить на збагачувальну фабрику з кар'єру. Припустимі відхилення $\Delta\alpha$ на практиці визначаються експериментальним шляхом у рудо-випробувальній лабораторії, яка існує на кожному гірничозбагачувальному підприємстві.

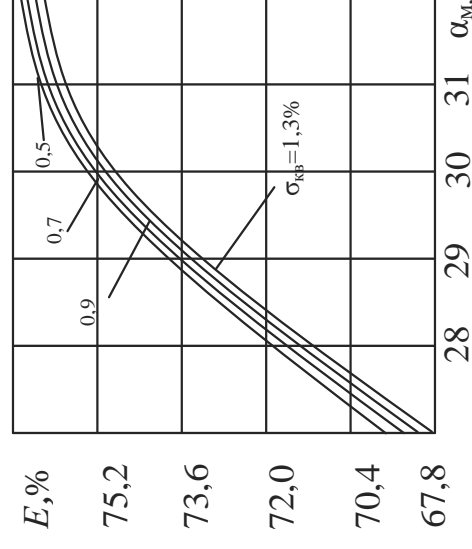


Рис. 5. Залежність витягу заліза в концентрат (E) від вмісту заліза магнітного (α_m) в рудопотоці, що надходить на збагачувальний переділ

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

Вимоги до формування рудопотоку виражаються наступним чином:

- за обсягами
$$P_{пл} = \sum_{i=1}^n P_i, \quad (2)$$

- за якістю
$$\alpha_{пл} = \frac{\sum P_i \alpha_i}{P_{пл}}, \quad (3)$$

- за відхиленнями $\alpha_{пл} - \Delta\alpha \leq \alpha_{пл} \leq \alpha_{пл} + \Delta\alpha, \quad (4)$

де $P_{пл}$ – планові обсяги видобутку і переробки залізної руди, т;

P_i – обсяги видобутку сирової руди i -им екскаватором, т;

α_i - вміст заліза магнітного у обсягах видобутку руди i -им екскаватором, %.

Відхилення якісних показників руди у рудопотоці від заданих характеризуються різними показниками: дисперсією, коефіцієнтом варіації, амплітудою та частотою. Тому для визначення показників коливання якості і обсягів руди у рудопотоці, рух яких описується виразами

$$\alpha'(t) = \frac{1}{T} \int \alpha(t) \delta t \quad P'(t) = \frac{1}{T} \int P(t) \delta t, \quad (5)$$

пропонується користуватися середньоквадратичними відхиленнями σ , наведеними до поточних значень якості $\alpha_i(t)$ й обсягам переробки сировини $P_i(t)$.

Дослідження показали, що на всіх гірничо-збагачувальних підприємствах Кривбасу збільшення середньоквадратичного відхилення ($\sigma_{кв}$) вмісту заліза загального й магнітного в рудопотоці, що надходить на

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

Можливі два сценарії: повільного розвитку та швидкого розвитку. За сценарієм повільного розвитку та повоєнного відновлення Україна може мати вже близько \$40-50 млрд експорту товарів до ЄС та \$20-30 млрд імпорту товарів з ЄС до 2030 року.

А за сценарієм швидкого розвитку, експорт до 2030 року може досягти більше \$100 млрд, а імпорт – більше \$130 млрд. Це суттєво більше, аніж нинішні показники. Нагадаємо, обсяг українського експорту товарів до ЄС за результатами відносно мирного минулого року склав трохи більше \$26 млрд, імпорт – близько \$28,9 млрд.

Висновки. Основні підсумки дослідження та його методологічні результати можна звести до формулювання: на основі проведеного аналізу розвитку підприємств туристичної галузі в умовах інтеграції до єдиного ринку ЄС доведено, що з метою забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур даного сектора доцільне формування концепції управління креативним потенціалом, використання маркетингових технологій просування туристичного продукту та залучення інвестицій. Адаже збільшення потоку прямих іноземних інвестицій в Україну, в тому числі шляхом залучення на український ринок більшої кількості транснаціональних корпорацій є одним із основних джерел розвитку вітчизняної економіки після війни. Важливою складовою цього процесу є також перезапуск ринків капіталу, а також підтримка сектора інновацій, що зробить Україну більш привабливою для інвестицій.

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

бізнес-ідей на підприємстві постало першочерговим завданням, зокрема для суб'єктів бізнесу туристичної сфери.

І так, одними із важливих заходів покращення діяльності бізнес-структур туристичної сфери є формування системи управління бізнес-структур, в основі яких лежить удосконалення існуючої системи управління в розрізі креативності, а також домінування соціально-психологічних аспектів в діяльності підприємств, яка ґрунтується на систематичному моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою своєчасного виявлення зачатків кризових явищ та заздалегідь вживання заходів, метою яких є підвищення ефективності та збільшення прибутковості діяльності у достатньо мінливому та конкурентному середовищі. Таким чином, ключовою компетенцією підприємства є вміння надавати протидію конкретним аспектам бізнес-структур на основі креативності за допомогою освоєння нових технологій створення продукту чи послуги, нових способів подання об'єктів бізнесу, включаючи креативне мислення менеджерів, від професійних якостей яких залежить ефективна бізнес-діяльність підприємства.

Відтак, як показують дослідження, навіть надання статусу кандидата нашій країні ще до вступу в ЄС, вже сприяє зростанню економіки держави. Залежно від того, скільки триватиме війна, як сильно і як саме вона вплине на торгові потоки, скільки Україна перебуватиме у статусі кандидата у члени ЄС, можлива реалізація різних сценаріїв інтеграції.

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

переділ збагачення, приводить при збагаченні до зменшення виходу концентрату (рис, вмісту заліза в концентраті і витягу металу в концентрат і відповідно до збільшення втрат заліза у хвостах. Встановлені залежності доцільно використовувати при прогнозуванні технологічних показників збагачення залізистих кварцитів за складної геологічної будови родовищ.

Наприклад, в умовах ПрАТ «Інгuleцького ГЗК» з кар'єру на збагачення надходить сировина, в якій рудні мінерали представлені магнітом, гематитом, мартитом та гідроокислами - лімонітом і гегитом, а нерудні мінералами представлені кварцем, силікатами, карбонатами, сульфідами. Силікати представлені куммінгтонітом, біотитом, егірином; карбонати - сидероплезитом, доломітом, кальцитом; сульфіди - піритом і пірроотином. Переважаючим силікатом майже всіх технологічних різновидностей є куммінгтоніт, який характеризується довгопризматичною формою. При флотажному процесі куммінгтоніт такої форми переходить у флотажний концентрат, зменшуючи масову частку заліза в ньому. При більш тонкому подрібненні (від 97 до 98% класу мінус 0,05 мм) форма зерен куммінгтоніта стає близькою до ізометричної. Зерна куммінгтоніта такої форми при флотажному процесі переходять в пінний продукт, який далі направляється в хвости [36].

На основі аналізу наукової літератури і практики роботи гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу можна систематизувати за вагомністю основні характеристики неокислених магнетитових кварцитів, які впливають на ефективність технологічних процесів видобутку та переробки руди, а також рівня енерговитратності, зокрема:

1. Технологічний тип та сорт залізної руди;
2. Вміст заліза: (загального ($Fe_{заг}$); магнітного ($Fe_{маг}$);
3. Вміст шкідливих домішок: кремнезем (SiO_2); глинозем (Al_2O_3); сірка, фосфор (S, P та ін.);
4. Текстурно-структурні характеристики: (шаруватість; потужність шарів; розмір рудних агрегатів; пористість; змашуваність);
5. Фізико-механічні властивості: (магнітне сприйняття; щільність руди; тріщинуватість; міцність; об'ємна маса);
6. Гранулометричний склад руди.

Проведені дослідження показали, що якість вихідної руди впливає на технологічні показники збагачення. При цьому, зі збільшенням вмісту заліза у вихідній руді всі технологічні показники збагачення збільшуються. Однак достатньо високу щільність зв'язку має тільки залежність між вмістом заліза магнітного (α_m) та виходом концентрату (γ) $\gamma = - 0,2217 + 1,5589 \cdot \alpha_m$, $r = 0,8848$. Залежність вмісту заліза у концентраті $\beta = 59,266 + 0,2024 \cdot \alpha_m$ та витягу заліза в концентрат $\epsilon = 63,0188 + 0,5885 \cdot \alpha_m$ від вмісту заліза магнітного мають низькі коефіцієнти кореляції, відповідно $r = 0,2907$ та $r = 0,2205$.

Даний результат пояснюється тим, що при високому ступеню подрібнювання промпродуктів збагачення (95-97% класу – 0,074мк) з руд з різним вмістом заліза отримують при заданих умовах концентрат практично однакової якості. Однак, коли руда перед збагаченням не усереднена, спостерігається коливання виходу концентрату. У зв'язку з цим були проведені дослідження одночасного впливу вмісту заліза магнітного у руді та витягу загального заліза у концентрат на вміст заліза в

торгівлі. Для ефективного управління креативним капіталом необхідно знати управлінські підходи і при цьому розуміти специфіку креативної діяльності. Такі складові дозволять створити ефективну креативну службу менеджменту, де поява креативних ідей буде результатом створення атмосфери творчості, грамотно побудованого управління креативним процесом, пошуку методів і прийомів, необхідних для вирішення креативних завдань. Разом з тим, творчий характер праці персоналу підприємства завжди є додатковим ризиком для власника, оскільки передбачає додаткову свободу, зниження контролю, підвищення самостійності. Слід пам'ятати, що новатор зазнає поразок значно частіше, ніж домагається перемог [19].

На цьому наголошує і З. Шершньова, рекомендуючи розвивати компетенції управлінського персоналу, які потрібні для того, щоб бізнес-структури могли формувати конкурентні переваги [20]. Напружена конкуренція та перспективи невизначеності загострюють питання конкурентоспроможності бізнес-структур на ринку.

Т. Амабайл вважає, що організаційна креативність – це розвиток ідей щодо продуктів, практик, послуг чи процедур, які є новими (унікальними) і потенційно корисними стосовно можливостей їх використання в організації, тобто такими, що мають пряму чи опосередковану цінність [21].

З приходом війни в Україні креативність в бізнесі набула важливого значення, експериментальна апробація, а також винахід нових рішень та інновації на розробку

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

інноваційної креативності організації. Серед найбільш значущих результатів системи управління знаннями науковці відзначають систематизацію формалізованих знань, можливість довідково-методичного супроводу діяльності, створення центрів компетенції [18].

Така парадигма підтримує самостійність та креативність на відміну від класичної структури управління, відповідно персонал отримує нові знання щодо вирішення інноваційних задач підприємства, а перспектива одержання високої заробітної плати заохочує потенційних працівників до самонавчання, оскільки наявна система освіти не забезпечує підготовки конкурентоспроможного персоналу. Компетенції в бізнес-процесах є характеристикою працівника, що визначає його професійні якості, а саме формування інформаційних та комунікативних здібностей, що зумовлюють трансформацію вимог до наукових та інституційних інституцій. Зміні цілей, функцій менеджменту у напрямі креативності зумовлює інноваційний розвиток, що в свою чергу спричиняє формування виробничих процесів та ринкових обмежень.

Відсутність ділових, управлінських та маркетингових навичок обмежує потенціал бізнес-структур. Працівники та менеджмент бізнес-структур ще не володіють повною мірою необхідними управлінськими навичками, особливо у сфері фінансового менеджменту, міжнародного маркетингу та планування бізнес-стратегії, котрі, однак, мають надзвичайно важливе значення для суб'єктів господарювання, які бажають брати участь у міжнародній

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

концентраті (рис. 6). З графіку видно, що зі збільшенням заліза магнітного в руді на 1% та його витягу у концентраті також на 1%, вміст заліза у концентраті підвищується на 0,5%. Однак при цьому необхідно врахувати той факт, що технологія виробничого процесу під час проведення досліджень не змінювалась. Тобто, якщо при збільшенні заліза магнітного у рудопогоці вчасно коригувати режим роботи ЗФ, то вміст заліза у концентраті відповідно те ж збільшиться.

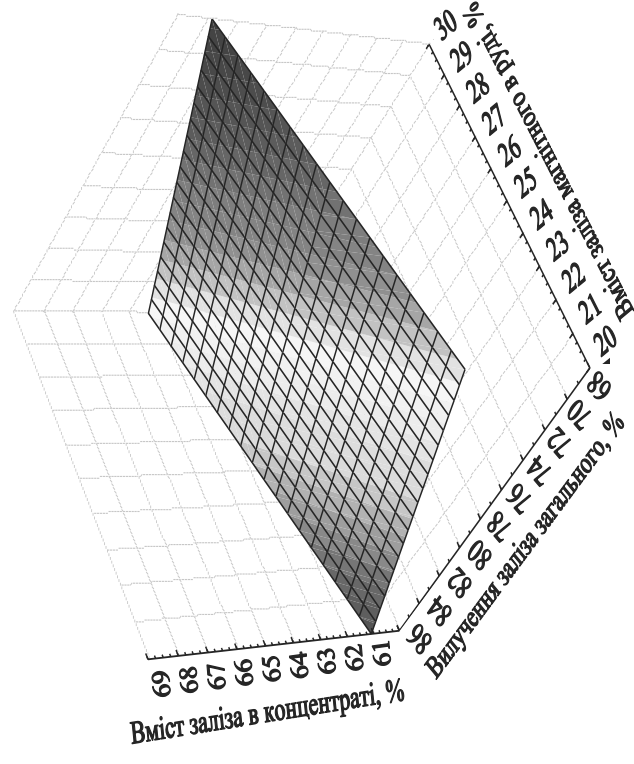


Рис. 6. Залежність вмісту заліза у концентраті від вмісту заліза магнітного у руді та його вилучення у процесі збагачення

■ - 67 ■ - 66 ■ - 65 □ - 64 □ - 63 ■ - 62

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

4. Conclusions. Доведено, що при формуванні рудопотоків у кар'єрі необхідно враховувати не тільки вміст заліза загального та магнітного, але й фізико-механічні властивості типів і сортів руд, їх текстурно-структурні особливості, наявність шкідливих домішок та гранулометричний склад руди у кар'єрі, що суттєво впливають на ефективність процесу збагачення та його енерговитратність (який складає не менше 50% поточних експлуатаційних витрат видобутку і переробки залізорудної сировини). Вищенаведені залежності видображають зв'язок між технологією видобутку руди у кар'єрі та технологією її збагачування, що дає можливість визначитися з оптимальними параметрами видобутку та транспортування залізорудної сировини для формування оптимального вихідного рудопотоку з кар'єру на дробарно-збагачувальну фабрику з метою отримання кінцевої продукції запланованої якості.

Отже, оцінку варіантів впровадження енергозберігаючих, екологічних та технологічних заходів при формуванні енергетичної складової ВГТ необхідно здійснювати з використанням показника енергорентабельності в якості критерію ефективного використання енергії на всіх етапах технологічного процесу видобутку і переробки залізорудної сировини з урахуванням інтегрального ефекту. В якості підтвердження зазначеного, варто відмітити, що для умов ПрАТ «ІнгЗК» встановлена залежність енергоемності екסקації від якості підривної підготовки гірських порід, зокрема, при розмірі середнього куска 450 мм питомі

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

Сучасна методологія менеджменту креативності в структурі управління знаннями розглядає два основних підходи – управління інформаційними технологіями та акумулювання наявних знань. Перший стосується переважно процедур розроблення та просування автоматизованих систем, програмного забезпечення і баз даних. У межах другого підходу актуалізуються інтелектуальні інструменти інформаційного трансферту, інтелектуальної співпраці та навчання персоналу [17].

Створення необхідної інфраструктури та оновлення кадрового потенціалу – це один із секторів економіки, щодо використання креативного підходу в менеджменті, який забезпечує конкурентоспроможність вітчизняних бізнес-структур. Найсучаснішим ресурсом розвитку бізнес-структур в управлінні є потенціал працівників, а також залучення неформальної логіки. Наявний високий рівень оплати праці, створення та забезпечення робочих місць для громадян України, що має велике значення в умовах масової еміграції та відтоку кваліфікованих кадрів, а також комфортні умови працевлаштування (гнучкий графік роботи, проєктний підхід, увага до соціалізації працівників, постійного навчання та вдосконалення навичок тощо). Попри те, що унікальність кожної організації зумовлює самобутність конфігурації її системи менеджменту знань, можна виокремити певні спільні ознаки цього управлінського феномену. Так, основними цілями розбудови системи управління знаннями є підвищення ефективності професійної віддачі працівників, обігу інтелектуальних ресурсів, зростання

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

напрямах розвитку та спеціалізуються на випуску товарів високого споживання.

Оскільки більшість підприємств є невеликими, створення належного бізнес-середовища для їх діяльності відіграє вирішальну роль. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю бізнес-структур в ринковій економіці сприяє розробці стратегій, зокрема, включаючи підприємницьку діяльність, з певними принципами конкурентоспроможності, а для інвесторів бізнес-модель збільшує рівень вкладання інвестиційних коштів. Ринкова конкуренція сприяє підвищенню якості продукції та послуг, оскільки у таких умовах підприємство функціонує більш ефективно, що посилює співпрацю з суміжними секторами, пошук нових компетенцій та формування унікальних конкурентних переваг. Інвестування є важливим фактором соціального розвитку, адже у зв'язку із воєнним станом в Україні трудовий потенціал виїжджає, а інвестиції забезпечать в основному приплив людського капіталу.

Головним трендом у середовищі будь-якого підприємства є пошук креативних рішень для оптимізації працездатності трудового колективу. Характерно, що серед активності внутрішніх резервів персоналу, дієвим є розкриття та розвиток природної креативності, яка закладена в організмі. Тому виникає необхідність пошуку креативного персоналу, оскільки для успішного розвитку потрібно середовище креативних управлінців, і ресурси для його існування – природні, фінансові та інтелектуальні, що можуть конкурувати на ринку праці.

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

витрати електроенергії на екскавацію та подрібнення складають відповідно 1,58 кВт.год/м³ та 3,13 кВт.год/т, тоді як при розмірові куска 200 мм енергоемність екскавації та подрібнення не перевищує відповідно 0,6 кВт.год/м³ та 2 кВт.год/т. Це вказує на необхідність зниження енергоемності виробництва товарної продукції шляхом оптимізації розміру середнього куска при вибуховій підготовці руди з перерозподілом енергетичних витрат між вибуховим дробленням (в сторону вибухових робіт) і механічним подрібненням на збагачувальній фабриці, що дозволить підвищити продуктивність як виймально-навантажувального, так і подрібнювального устаткування на 6...10%.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зазначити, що подальший розвиток наукових основ формування відкритої гірничої технології з позиції конкурентоспроможності повинен базуватись на встановленні залежностей та взаємозв'язків природно-геологічних, фізико-механічних, технологічних, технічних і організаційних факторів, сукупний вплив яких на еколого-економічну енергоефективність технологічних процесів видобутку та переробки залізистих кварцитів на гірничозбагачувальних підприємствах оцінюється показниками якості товарної залізовмісткої продукції за умови дотримання раціональної енерговитратності.

Наукові дослідження та приведені результати в статті отримано авторами самостійно в контексті виконання ініціативної творчої науково-дослідної роботи.

Список використаних джерел

1. Бардась А.В. Науково-технічні принципи впровадження ресурсозберігаючих екологічно безпечних геотехнологій / А. В. Бардась, К. С. Богач // Сталій розвиток економіки. 2013. № 1. С. 177-180. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_40.
2. Анистратов Ю.И. Расчётно-теоретические предпосылки энергосбережения на рудных карьерах / Ю.И. Анистратов, С.А. Гончаров // Горный журнал. 2009. №11. С. 21-23.
3. Бережний Є.О. Енергоефективність України: виклики часу / Є.О. Бережний та ін. // Вісник Національної академії наук України. 2013. № 7. С. 61-69.
4. Давидова Ю.В. Досвід Європейського Союзу у сфері підвищення енергоефективності / Ю.В. Давидова, В.О. Струк // Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. С. 165-172.
5. Денисенко Л.О. Система енергетичного менеджменту як основа ефективного управління енергоспоживанням [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, Р.Л. Малогловець. //Технології та дизайн. 2013. № 3. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2013_3_19.
6. Домбровський З.І. Напрями удосконалення управління проектами енергоефективності / З.І. Домбровський // Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. 2012. № 6. С. 54—57.

світового ВВП, частка зайнятих у них досягає 25 % населення світу, а темпи зростання вдвічі перевищують темпи зростання сфери послуг і в 4 рази перевищують темпи зростання сфери промислового виробництва[16].

Конкурентоспроможність не є явищем, притаманним об'єкту, не випливає з його внутрішньої природи, а виявляється за умов порівняння цього об'єкта з іншими, оскільки підприємства функціонують у динамічному середовищі. Таким чином, конкурентоспроможність багато у чому визначається здатністю підприємств пристосовуватися та адекватно реагувати на зміни. Бізнес-структури не володіють повною мірою необхідними управлінськими навичками, особливо у сфері фінансового менеджменту, міжнародного маркетингу та планування бізнес-стратегії, котрі, мають надзвичайно важливе значення.

Тому, колорація малих, середніх та великих підприємств створює успішні об'єми продаж в креативному секторі через об'єднання людських, фінансових ресурсів, а також утворення нових ідей та втілення креативних рішень, які вигідні усім суб'єктам підприємництва. Малий бізнес виступає як важлива складова без якої неможливе функціонування економіки, що забезпечує конкурентоспроможність. В процесі подібнення галузей та сегментації ринку не великі підприємства забезпечують рухливність виробництва, і саме малим підприємствам належить провідна роль в задоволенні потреб тих споживачів. Саме малі підприємства активно проводять розробки в нових

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

індустрії. Частина учасників ринку, що представляють креативні індустрії є мікро та малі підприємства. Відповідно, малий та середній бізнес – це основа креативної індустрії, який успішно конкурує з великими корпораціями, а також знаходиться на передовій креативного ринку. Креативні індустрії лежать в основі креативної економіки, яка формується на стику мистецтва, бізнесу та технології [15].

Розвиток креативного ринку – це розширення малого та середнього бізнесу, включаючи новітні технології, мінімальні інвестиції з врахуванням креативності персоналу, побудованих за принципом вертикальної інтеграції. Можливість інтернету та різноманітних соціальних мереж дають змогу сучасним підприємствам співпрацювати з постачальниками, клієнтами та партнерами по бізнесу, що беруть участь у розробці інноваційних ідей підприємства. Такий розвиток дозволяє отримувати інформацію від зовнішніх джерел безкоштовно, але оскільки підприємство є відкритою системою, то інформаційні технології стають прозорими, що до будь-якої інформації. Інтелектуальний потенціал таких структур є джерелом інновацій та фінансово-економічного розвитку.

Сьогодні найбільша частка у економічному зростанні припадає на креативні індустрії – виробництво комп'ютерних програм і баз даних, комп'ютерів і електроніки, сферу телекомунікацій, а також на видавничу діяльність, рекламний бізнес, «індустрії розваг». Загалом, креативні індустрії генерують 3,4 %

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

7. Ляхомський А.В. Управление энергетическими ресурсами горных предприятий / А.В. Ляхомский, Г.И. Бабокин.- М.: Горная книга, 2011. - 232 с.

8. Ляхомский А.В. Энергетические показатели и критерии оценки энергоэффективности технологических процессов горного производства / А.В. Ляхомский, А.В. Пичуев, Е.Н. Перфильева // Труды международного научного симпозиума «Неделя Горняка-2014». Сборник статей. Отдельный выпуск Горного информационно-аналитического бюллетеня (научно-технического журнала), 2014. - С. 450–459.

9. Троицкий-Марков Т.Е. Принципы построения системы мониторинга энергоэффективности. / Т.Е. Троицкий-Марков, Д.В. Сенновский // Мониторинг. Наука и безопасность. 2011. Т. 4. С. 34-39.

10. Новиков В.В. Интеллектуальные измерения на службе энергосбережения / В.В. Новиков // Энергоэксперт. 2011. № 3. С. 68-70.

11. Singh, S.P. (2000). New trends in drilling and blasting technology. International Journal of Surface Mining, Reclamation and Environment, 14(4), 305-315. <https://doi.org/10.1080/13895260008953338>

12. Blom, M., Pearce, A.R., & Stuckey, P.J. (2018). Short-term planning for open pit mines: a review. International Journal of Mining, Reclamation and Environment, 33(5), 318-339. <https://doi.org/10.1080/17480930.2018.1448248>

13. Brennan, T.J., & Palmer, K.L. (2013). Energy efficiency resource standards: Economics and policy. Utilities Policy, (25), 58-68. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2013.02.001>

14. Haiko, H., Saik, P., & Lozynskyi, V. (2019). The Philosophy of mining: Historical aspect and future prospect. *Philosophy & Cosmology*, (22), 76-90. <https://doi.org/10.29202/phil-cosm/22/6>
15. Maiorano, J. (2018). Beyond technocracy: Forms of rationality and uncertainty in organizational behaviour and energy efficiency decision making in Canada. *Energy Research and Social Science*, (44), 385-398. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2018.05.007>
16. Moran, C.J., Lodhia, S., Kunz, N.C., & Huisingsh, D. (2014). Sustainability in mining, minerals and energy: New processes, pathways and human interactions for a cautiously optimistic future. *Journal of Cleaner Production*, (84), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.016>
17. Smith, C.B., Capehart, B.L., & Rohrer, W.M. (2015). Industrial energy efficiency and energy management. *Energy efficiency and renewable energy: Handbook* (pp. 723-808). <https://doi.org/10.1201/b18947>
18. Zhou, L., Li, J., Li, F., Meng, Q., Li, J., & Xu, X. (2016). Energy Consumption Model and Energy Efficiency of Machine Tools: A Comprehensive Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, (112), 3721-3734. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.093>
19. Decka, O., Baroudib, H., Hosnic, A., & Gueniffey, Y. (2018). A time dependency prediction of the number of mining subsidence events over a large mining field with uncertainties considerations. *International Journal of Rock Mechanics and*

Він розумів під креативністю здатність людини відмовлятися від стереотипних способів мислення [14]. Згодом, термін «креативність» (від лат. Creatio - створення) широке розповсюдження отримав у 1950-х роках в психології: американський психолог П. Торренс визначав креативність як чутливість до проблеми дефіциту знань, об'єднання різнопланової інформації, дисгармонію елементів, визначення пов'язаних з цим проблем, пошук їх вирішення, висування пропозиції та гіпотези про можливість рішення, перевірку і спростування цих гіпотез, їх удосконалення.

Концепція управління креативним потенціалом базується на теорії менеджменту, і акцентує увагу суб'єктів управління на персонал під час розробки та прийняття сучасних методів та прийняття рішень. Але, моделювання бізнес-ситуації є однією з головних умов успіху в створенні інноваційних продуктів та послуг у системі управління. Тому основним елементом системи управління конкурентоспроможності є економіко-управлінські, фінансові особливості дослідження та організації системи управління бізнес-підприємств, а також доступ до інформації, приватність, захист персональних даних у мінливому середовищі.

Незважаючи на те, що останнім часом на регуляторному рівні було пророблено багато роботи, перед Україною зберігається низка завдань, виконання яких є передумовою розробки української політики на рівні кращих світових практик (зокрема, Європейського Союзу) та сприятиме розвитку національних креативних

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю бізнес-структур ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Кожен вид конкуренції характеризує стан ринку, кількість учасників на ньому та їх інтереси. Звичайно функціонування ринку залежить від конкуренції і, навпаки, конкурентні відносини виникають завдяки ринку.

Бізнес домінує перед викликами суспільства щодо лідерства на ринку, управління інноваціями, а також продуктивністю персоналу, тому ці завдання неможливо вирішити без креативності у діяльності будь-якого підприємства. Бізнес-структури на основі креативності - динамічні та багатогранні, а їх конкурентною перевагою є ідея розробки нових продуктів на ринку, генеруючи та впроваджуючи їх. Креативний бізнес - це такий тип організації, який утворився із розвинутих форм класичного інноваційного бізнесу та відображає сучасний стан НТР. Основна роль належить людським ресурсам підприємств, бо їх інтелектуальні здібності є важливим фактором для створення нових ідей, щодо інноваційних процесів.

Креативність - важлива умова успіху в створенні інноваційних продуктів та послуг підприємства на ринку. Термін «креативність» вперше ввів в 1922 р. Д. Сімпсон.

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

Mining Sciences, (105), 62-72.
<https://doi.org/10.1016/j.ijrmmms.2018.03.010>

20. Medvedeva, O. (2015). Development and exploitation of storages of enrichment process wastes as anthropogenic deposits. New Developments in Mining Engineering 2015: Theoretical and Practical Solutions of Mineral Resources Mining, 567-573.
<https://doi.org/10.1201/b19901-98>

21. Shashenko, O.M., & Kovrov, O.S. (2016). Comparative analysis of two failure criteria for rocks and massifs. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, (6), 54-59.

22. Filippov, L.O., Severov, V.V., & Filippova, I.V. (2014). An Overview of the Beneficiation of Iron Ores via Reverse Cationic Flotation. International Journal of Mineral Processing, (127), 62-69. <https://doi.org/10.1016/j.minpro.2014.01.002>.

23. Hellmer, S., & Ekstrand, J. (2012). The Iron Ore World Market in the Early Twenty-first Century – the Impact of the Increasing Chinese Dominance. Mineral Economics, 25(2-3), 89-95. <https://doi.org/10.1007/s13563-012-0021-1>

24. Ma, W., Zhu, X., & Wang, M. (2013). Forecasting Iron Ore Import and Consumption of China Using Grey Model Optimized by Particle Swarm Optimization Algorithm. Resources Policy, 38(4), 613-620.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.09.007>

25. Yellishetty, M., Ranjith, P.G., & Tharumarajah, A. (2010). Iron Ore and Steel Production Trends and Material Flows in the World: Is this Really Sustainable? Resources, Conservation and Recycling, 54(12), 1084-1094.

26. Темченко А.Г. Научные основы оценки и выбора энергосберегающих технологий открытой разработки железорудных месторождений: дисс. на соискание науч. степени д-ра техн. наук: спец. 05.15.03 «Открытые горные работы»/ А.Г. Темченко. НГУ. – Днепропетровск, 2001. – 355 с.
27. Бизов В.Ф. Управління якістю продукції гірничих підприємств [Текст]: в 14 т.: підручник для вузів за напрямком "Гірництво". Т. 8 / Бібліотека гірничого інженера. – Кривий Ріг: Мінерал, 2001. – 293 с.
28. Бастан П.П. Теория и практика усреднения руд / П.П. Бастан, Е.И. Азбель, Е.И. Ключкин. // М.: Недра, 1979. – 255 с.
29. Швец И.Н. Магнитные свойства горных пород и руд Криворожского бассейна / И.Н. Швец, Г.В. Тохтуев. // К., 1976.- 56 с.
30. Пілов П.І. Методи математичної статистики та теорії ймовірностей в збагаченні корисних копалин: навч. посібник для вузів / П.І. Пілов, М.Т. Анісімов, В.М. Анісімов // Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Нац. гірничий університет". – Дніпропетровськ: НГУ, 2012. – 125 с.
31. Дядечкин Н.И. Исследование надёжности функционирования карьерных рудопотоков / Н.И. Дядечкин, А.А. Темченко, Г.В. Константинов, Г.В. Шиповский // Горный журнал. – 2013. – № 12. – С. 82-83.
32. Анистратов Ю.И. Технологические потоки на карьерах (Энергетическая теория открытых горных работ) / Ю.И. Анистратов - М., «Глобус», 2005. – 304 с.

креативного менеджменту, пошуку управлінців з творчими здібностями даної сфери є актуальними і мають вагомий практичний значимість. Із урахуванням існуючого потенціалу України в сучасних умовах, особливо важливого значення набуває розвиток комплексної галузі креативних ідей, інновацій та адміністративних структур, які повинні сприяти зміцненню партнерства держави та ЄС і здатністю до циклічних процесів безперервного створення, впровадження і подальшого удосконалення інноваційних перетворень України. Питання суспільно-політичної орієнтації України та її прагнення до євроінтеграції, напрями майбутнього розвитку та відновлення України передбачають його систематизацію та адаптацію до законодавства Європейського Союзу, а також визначаються економічними, політичними, соціальними факторами та процесами. Відповідно, особливого значення набуває подальше дослідження основних засад та сутності системи управління бізнес - структур, спрямованих на створення сприятливих умов для креативного розвитку персоналу підприємств, а також аналізу та прогнозування тенденцій розвитку даної сфери України. Серед найважливіших шляхів зміцнення економіки та ефективного використання ресурсного потенціалу регіонального розвитку особливе місце посідає забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС [8].

Управління конкурентоспроможністю бізнес-структури - це певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

мінливому та конкурентному середовищі за допомогою використання функцій маркетингового управління та методів маркетингової діяльності суб'єктів господарювання, що включають комплекс взаємопов'язаних дій на основі маркетингових інструментів по дослідженню ринку, маркетингових технологій просування послуг від виробництва до споживача, визначення основних сегментів ринку, потреб та вподобань споживачів [13].

Одними із важливих напрямів покращення діяльності бізнес-структур туристичної сфери та забезпечення конкурентоспроможності є вдосконалення управління на основі креативності. Адже усі шляхи економічного розвитку залежать від ступеня розвиненості людського капіталу країни. Для того щоб підвищити свою конкурентоздатність на європейських ринках та могли збільшувати обсяги торгівлі товарами і послугами, Україна має запустити програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації, а також працювати над залученням талантів з-за кордону. Вже зараз необхідно займатися підготовкою молоді до конкуренції на ринках ЄС, у тому числі за допомогою реалізації програм обміну.

Модернізація управлінських впливів та роль креативного менеджменту в її становленні є підґрунтям конкурентоспроможності щодо формування соціально-економічного зростання. Креативність створює джерело конкурентної переваги – підприємства починають конкурувати не на рівні продукту або сервісу, а на рівні творчого процесу. Тому питання впровадження концепцій

Оцінка енергоефективності гірничого виробництва як ключової складової еколого-економічної діяльності

33. Авдохин В.М., Губин С.Л. Современное состояние и основные направления развития процессов глубокого обогащения железных руд // Горный журнал. 2007. №2. С. 58-64

34. Кармазин В.В. Перспективное развитие технологии обогащения железорудного сырья // Горный журнал. 2008. №12. С. 70-73.

35. Зимин А.В., Назаров Ю.П., Юрлова Н.А. Флотационная доводка магнетитовых концентратов и экологические аспекты ее воздействия на окружающую среду // Горный журнал. 2012. №11. С. 91 – 96.

36. Особенности флотации железных руд / Олейник Т.А., Скляр Л.В., Олейник М.О., Скляр А.Ю. // Збагачення корисних копалин, 2017. – Вип. 67(108). – 13 с.

37. Темченко А.А. Система оперативной оценки и управления качеством железорудного сырья на ГОКах Кривбасса с применением геофизических методов контроля / А.А. Темченко // Сборник научных трудов второго международного симпозиума «Оперативный контроль управления качеством минерального сырья при добыче и переработке» Ялта. 1999. С. 168-174.

38. Коробко В.Н. Обоснование и совершенствование этапов стабилизации качества рудопотоков / А.А. Темченко, В.Н. Коробко // Сб. научн. труд. института «Механобрчермета» - Новое в технологии, технике и экономике переработки минерального сырья, ч. 3. 1999. С. 144-147.

39. Темченко А.А. Перспективы внедрения информационно-оперативной технологии стабилизации

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

якості залізрудного сир'я / А.А. Темченко, С.А. Харин, А.Ю. Гук // Разработка рудных месторождений. 2001. вып. 76. С. 70-74.

40. Темченко О.А. Інформаційна система стабілізації якості рудопотоків для підвищення ефективності роботи залізрудних кар'єрів / О.А. Темченко, Г.В. Константінов, О.В. Шамрай // Вісник КТУ. 2006. № 11. С. 137-141.

41. Темченко О.А. Управління технологічними потоками з урахуванням застосування засобів оперативного контролю вмісту корисного компонента в кар'єрі / О.А. Темченко, О.В. Шамрай // Пути решения проблем открытой и подземной разработки МПИ: сб. научн. трудов. – Кривой Рог: ГП «НИГРИ», 2007. С. 170–181.

42. Темченко О.А. Систематизація кар'єрних технологічних схем рудопотоків / О.А. Темченко, О.В. Шамрай // Вісник КТУ. 2007. № 19. С. 209-213.

43. Темченко А.А. Формирование оптимальных карьерных рудопотоков в контексте повышения эффективности железорудного производства / А.А. Темченко // Научно-технич. и методич. журнал. Рациональное освоение недр. 2014. № 1. С. 44-47.).

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

залежність від окремих великих замовників; слабке сегментування власної долі ринку й недостатньо міцні позиції на ньому; високий ризик та схильність до банкрутства [11; 12].

Сьогодні сучасний світ зіштовхнувся з великою і страшною в історії всього світу ситуацією, коли бізнес необхідно вести в умовах війни. Виклики сьогодення поставили перед менеджментом підприємств туристичного бізнесу цілий ряд нових завдань, таких, як необхідність підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентної позиції, що неминуче пов'язано саме з їх безпекою.

Розповсюдження загрози COVID-19 та війна в Україні створили безліч нових проблем для всіх. Тому, ключовою проблемою кожного суб'єкта господарювання є активізація всіх резервів, можливостей та здібностей для збереження життєздатності свого бізнесу. Введення жорстких заходів карантину та реалії воєнного стану привели до необхідності формування нових моделей розвитку бізнес-структур туристичної сфери, відповідно адаптованих під сучасні реалії життя.

Одними із важливих заходів покращення діяльності бізнес-структур туристичної сфери є формування маркетингової концепції управління їх розвитком, яка ґрунтується на систематичному моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою своєчасного виявлення зачатків кризових явищ та заздалегідь вживання заходів, метою яких є підвищення ефективності та збільшення прибутковості виробництва у достатньо

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

- підприємства ресторанної сфери, як правило, орієнтовані на територіально обмежений ринок;
- частина підприємств ресторанного бізнесу конкурує між собою у загальнономіському сегменті ринку з обслуговування туристів, ділових зустрічей, святкових заходів тощо;
- високий рівень ризику господарської діяльності тощо [10, с.243].

Величина, яка характеризує результат виробничої діяльності зумовлюється ефектом, який проявляється в зростанні прибутку, зниженні собівартості, зростанні обсягів надання послуг, тобто у зміні абсолютних показників діяльності підприємства. Такі розрахунки мають скоріше арифметичний характер, оскільки не дають можливості для порівняння різних за розмірами та видами економічної діяльності підприємств, а також залежать від темпів інфляції.

Відмічаючи переваги малого підприємництва в сфері туристичного бізнесу доцільно зупинитися на розгляді окремих недоліків, які супроводжують процес підприємницької діяльності, зокрема нестача фінансових коштів, що пов'язано з низькою долею власного капіталу і необхідністю залучення позичкових коштів; обмеженість масштабів використовуваних засобів виробництва, недостатність технічного оснащення і забезпечення сировиною порівняно з великими підприємствами; надчутливість до коливань економічної кон'юнктури та політичної ситуації, великий ступінь залежності від системи підтримки малого підприємництва; значна

УДК: 339.923

**Світлана Васильчак, Уляна Петриняк, Марія
Дубина, Марія Дацюк-Томчук**

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄДИНОГО РИНКУ ЄС

Анотація. Предметом дослідження є теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структурв умовах інтеграції до ЄС.

Метою дослідження є формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної сфери в умовах інтеграції України до єдиного ринку ЄС.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, логічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

Результати дослідження. Доведено, що розвиток бізнес-структур, зокрема малого підприємництва, є одним з пріоритетних у сфері як економіки окремих регіонів, так і в сфері економіки країни. Обґрунтовано необхідність та напрями формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної індустрії в умовах інтеграції до єдиного ринку ЄС на основі маркетингової концепції управління їх розвитком, яка ґрунтується на використанні функцій маркетингового управління та методів маркетингової діяльності суб'єктів господарювання, модернізація управління на основі креативності, де головним трендом у середовищі будь-якого підприємства є пошук креативних рішень та залучення інвестицій, що

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

зробить Україну та вітчизняних суб'єктів господарювання більш привабливими в контексті інтеграції до єдиного ринку ЄС.

Галузь застосування результатів. Сфера розвитку бізнес-структур туристичної сфери в умовах інтеграції до єдиного ринку ЄС.

Ключові слова: конкурентоспроможність; концепція, бізнес-структури, креативність персоналу, маркетингові технології, інвестиції, інтеграція, ЄС.

Svetlana Vasylichak, Uliana Petrunyak, Mariia Dubyna, Mariia Datsiuk-Tomchuk

FORMATION OF THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS STRUCTURES OF THE TOURISM INDUSTRY UNDER THE CONDITIONS OF THE INTEGRATION OF UKRAINE INTO THE EU SINGLE MARKET

Abstract. The subject of the study is the theoretical aspects of ensuring the competitiveness of business structures in the conditions of EU integration.

The purpose of the study is to form the competitiveness of business structures in the tourism sphere in the context of Ukraine's integration into the EU single market.

Research methods. The research used a set of scientific methods and approaches, including systematic and logical, which made it possible to ensure the conceptual unity of the research.

Results of the research. It has been proven that the development of business structures, in particular small entrepreneurship, is one of the priorities in the sphere of the economy of individual regions, as well as in the sphere of the country's economy. The necessity and directions of the formation of the competitiveness of the business structures of the tourism industry in the conditions of integration into the EU single market on the basis of the marketing concept of managing their development, which is based on the use of marketing management functions and methods of

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

туристично-рекреаційний потенціал, зумовлений неповторними природними умовами, кліматом, численними пам'ятками історії і культури, звичаями. Вагому роль у розвитку туристично-рекреаційної діяльності відіграє саме підприємницький сектор, зокрема, у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Даний сегмент регіонального ринку послуг є найбільш динамічно розвинений і високодохідний, а, отже, перспективний для інвестицій і привабливий для підприємців [9].

Досліджуючи конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах, доцільно визначити такі її особливості та, відповідно, складність процесу пошуку конкурентних переваг підприємств:

- високий рівень залежності від споживчого попиту;
- для підприємств ресторанної сфери, що організують харчування за місцем роботи і/ або навчання, максимізація прибутку не є першочерговою метою;
- за попит розосереджених контингентів споживачів за місцем роботи змагаються як підприємства ресторанного господарства, що розміщені поряд, так і підприємства, які доставляють продукцію на робочі місця за попереднім замовленням;
- залежність від трудових і просторових ресурсів;
- розгалуженість і значна диференціація складу конкурентів;

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

- по-друге, сприяє регіональному і ефективному використанню інвестиційних матеріальних і нематеріальних ресурсів;
- по-третє, забезпечує зайнятість трудових ресурсів і належну мотивацію до високопродуктивної праці;
- по-четверте, створює умови для розвитку новаторства, ініціативи, творчості і розвитку інтелектуальної особистості кадрового потенціалу;
- по-п'яте, створює сприятливе середовище для здорової конкуренції і завдяки цьому стає своєрідним каталізатором соціально-економічного розвитку країни, інтеграції до ЄС.

Загальновідомо, що економічний розвиток бізнес-структур у ринковій економіці – важливий фактор, що впливає на темпи економічного зростання в країні, склад і розмір валового національного продукту [8].

Враховуючи невеликі масштаби комерційної діяльності (малий та середній бізнес), суб'єкти господарювання мобільно реагують на очікування цільових ринків та проявляють гнучкість й високу здатність швидко пристосовуватись до нових обставин, до вимог покупця, тобто до фактичного попиту на ринку.

Розвиток бізнес-структур, зокрема малого підприємництва є одним з пріоритетних у сфері економіки Львівської області, тому що виступає основним джерелом наповнення доходної частини бюджету, створення нових робочих місць, надходження інвестицій в економіку краю тощо. Як уже доведено вище, Львівщина має значний

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

marketing activities of business entities, are substantiated, modernization of management based on creativity, where the main trend in the environment of any enterprise is the search for creative solutions and investment attraction, which will make Ukraine and domestic business entities more attractive in the context of integration into the EU single market.

Field of application of results. The sphere of development of business structures in the tourism sphere in the context of integration into the EU single market.

Keywords: competitiveness; concept, business structure, personnel creativity, marketing technologies, investment, integration, EU.

Україна наближається до ЄС, але це рішення – не лише політичне, а і економічне. Нашій країні потрібно зробити суттєвий крок уперед у своїй економічній інтеграції з Євросоюзом. Для економічної інтеграції надважливим є збільшення обсягів торгівлі та надання ширшого доступу до єдиного ринку ЄС. Тому дуже важливо дослідити, який наразі стан торгівлі між Україною та Європейським Союзом, які є можливості та виклики на шляху економічної інтеграції і які кроки можна вжити для їхнього подолання?

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню механізмів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур присвячені праці зарубіжних: Д. Бодді, В. Бахотського, А. Вайсмана, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, А. Томпсона, А. Стрікланд та вітчизняних вчених: С. Васильчак, Ю. Гринів, Г. Левків, О. Галаченка, М. Суботи, Я. Петриняк та інших. Однак, в сучасних умовах певні питання формування конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС залишаються далекими

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

від вирішення, що робить актуальним потребу подальших досліджень цієї сфери.

Одним з найбільш важливих завдань, що стоять перед бізнес-структурами, є забезпечення економічного розвитку та конкурентоспроможності. Зокрема це важливо в тих господарюючих суб'єктів, які мають проблеми із просуванням пропонованих послуг (їх реалізації) та не займаються рекламою і промоцією [5]. Необхідність забезпечення економічної ефективності діяльності бізнес-структур, їх економічного розвитку полягає у вдосконаленні маркетингових методів управління та застосування маркетингових технологій в контексті забезпечення конкурентоспроможності пропонованих ними послуг. Зокрема це важливо і набуває актуальності в умовах інтеграції до ЄС.

Метою є дослідження теоретико-методичних основ формування конкурентоспроможності та на її основі економічного розвитку бізнес-структур туристичної індустрії в умовах інтеграції України до єдиного ринку ЄС.

Виклад основного матеріалу. Структура українського експорту після 2014 року зазнала суттєвих змін. Росія і країни СНД більше не є основними експортними ринками для України. Втім, і повної переорієнтації на ринок Європейського Союзу не відбулося. З одного боку, наразі торгівля між Україною та Європейським Союзом є доволі жвавою – цьому сприяло запровадження поглибленої та всеохопної зони вільної торгівлі, яка передбачала скасування більшості тарифних бар'єрів та поступове скасування нетарифних технічних

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

конкурси змагаються ще 12 комплексів з Австрії, Швейцарії, Франції тощо.

Львівщина має великий потенціал, і до України зараз прикута велика увага, проте через війну, страждають місцеві бюджети, сфера перевезення, харчування, туристичного супроводу та сувенірнагалузь - це все практично працює із мінімальними доходами. Однак після війни все відновиться.

Забезпечення сталого економічного зростання на основі мобілізації й ефективного використання всього комплексу ресурсів та умов, в умовах ринкового трансформування економіки країни, є одним із головних чинників стабільності позитивних економічних тенденцій в державі в умовах інтеграції. Серед найважливіших шляхів зміцнення економіки та ефективного використання ресурсного потенціалу регіонального розвитку особливе місце посідає забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС [8].

Сфера підприємництва є невід'ємною складовою конкурентного механізму, що надає ринковій економіці гнучкість, вирішує проблему зайнятості населення, акумулює виробничі та фінансові ресурси, забезпечує ринок споживчими товарами і послугами.

Значення підприємницької діяльності полягає передусім у тому, що економічний розвиток бізнес-структур:

– по-перше, сприяє структурним змінам у системі господарювання;

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

туристичної сфери, зокрема готельно-ресторанного обслуговування.

Загальна сума інвестицій у будівництво трьох нових підприємств на Львівщині у будівельній, харчовій та логістичній галузях становить 32,5 мільйони євро.

134 місцеві та релоковані підприємства отримали фінансову допомогу на загальну суму 31 мільйон гривень у межах Програми підтримки бізнесу у Львівській області, яку розробила на період воєнного стану Львівська ОВА.

Надважливим є збільшення потоку прямих іноземних інвестицій в Україну, в тому числі шляхом залучення на український ринок більшої кількості транснаціональних корпорацій. Важливою складовою цього процесу є також перезапуск ринків капіталу, а також підтримка сектора інновацій, що зробить Україну більш привабливою для інвестицій.

З метою розвитку бізнес-структур туристичної індустрії необхідно відновити потоки іноземних та внутрішніх туристів. Вступ України до ЄС підтягне бізнес-структури туристичної галузі до щевещого рівня. Окрім того, що іноземним туристам завжди було зручно доїхати до Львівщини, вони прийжджали сюди за культурною та гостинністю

Туристичні об'єкти Львівщини вивже на шляху до синхронізації з європейськими стандартами обслуговування. Нещодавно, наприклад, один з відпочинкових комплексів Львівщини опинився серед номінантів на найкращий медичний СПА-готель. У

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

бар'єрів. З усієї продукції, яку Україна постачає в Європейський Союз, найбільш затребуваними лишаються немінеральні матеріали, товари сільського господарства та легкої промисловості, послуги бізнес-структур туристичної галузі. Проте одночасно Україна все ще відстає у впровадженні ключових реформ, які дозволили би ще більше стимулювати торгівлю.

Разом з тим завдання переорієнтації на ринки Євросоюзу є цілком посилим – раніше Румунії, Словаччині та Хорватії вдалося суттєво збільшити ступінь технологічної складності експортованої до ЄС продукції після приєднання до блоку.

Разом з тим Україна страждає від нестачі прямих іноземних інвестицій. Обсяг прямих іноземних інвестицій на душу населення в Україні є найнижчим серед досліджуваних країн: \$1,2 тисячі порівняно з \$6,7 тисячами в Польщі та \$35,2 тисячами в Угорщині. При цьому майже 60% прямих іноземних інвестицій наразі припадає на сектор послуг [2].

В нашому дослідженні серед сфери послуг увага звернута на вирішення проблем формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної індустрії в умовах інтеграції України до єдиного ринку ЄС. Як доводить нам нижче поданий рисунок, кількість суб'єктів туристичної діяльності в динаміці змінюється. В 2019 році спостерігалася тенденція до збільшення кількості суб'єктів туристичної діяльності в Україні, зокрема як турагентів (фізичних осіб та юридичних) так і туроператорів. Кількість туроператорів в 2019 році

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

збільшилась на 322 або на 13,9%. Поширення епідемії COVID спричинило зменшення кількості бізнес-структур туристичної сфери в 2020 році. Окремі з них позакривались, призупинивши діяльність.

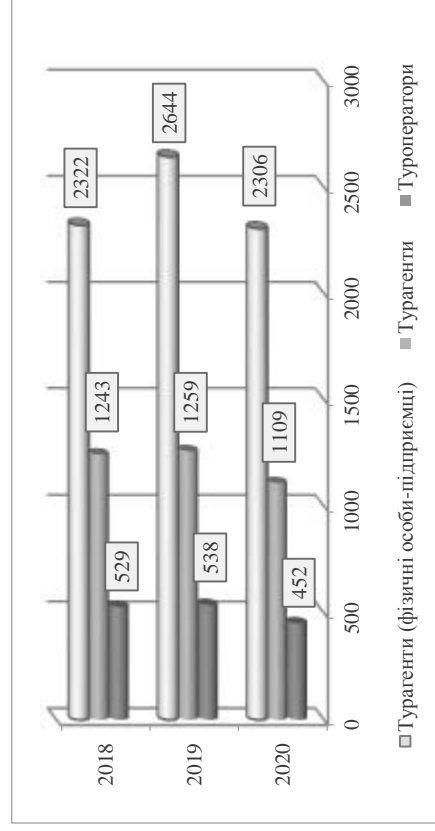


Рис. 1. Динаміка кількості суб'єктів туристичної діяльності в Україні [1]

Проведений аналіз показників наданих послуг засвідчує в динаміці їх погіршення (табл. 1). Вартість реалізованих туроператорами та турагентами туристичних пакетів в 2020 році порівняно із 2018 роком зменшилась: туроператорами майже на 23% або на 6018млн. грн та майже на 60% (більше як в два рази) турагентами. Вартість реалізованих туристичних пакетів за досліджуваний період зменшилась як в юридичних осіб туристичного бізнесу, так і в фізичних осіб -підприємців. На меншу суму надано туристичних послуг всім групам туристів: внутрішнім туристам для подорожі по Україні,

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

ведення бізнесу в цій сфері розвивається. Так наприклад з часу війни на Львівщині зареєстровано 4620 суб'єктів господарювання, в тому числі і в туристичній галузі, зокрема в готельно-ресторанному обслуговуванні та харчовій сфері (рис. 11).

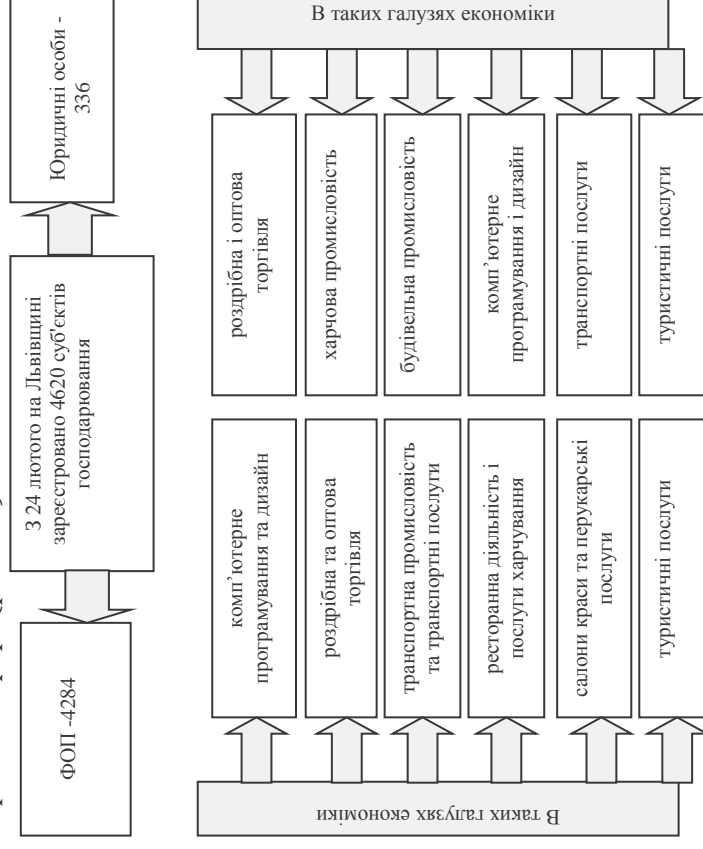


Рис. 11. Тенденції розвитку бізнес-структур у Львівській області, 2022р. [6; 7]

За час війни в 2022 році 206 бізнесів релокувалось у Львівську область з епіцентрів бойових дій. Це дозволило створити 4900 нових робочих місць. За галузями найбільше підприємств легкої промисловості, машинобудування й металообробки, харчової і

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

наметами. Розвивається й напрям санаторно-курортного оздоровлення з відповідними процедурами.

До війни був проект експедиції громади, де туристичні підприємства знайомили відвідувачів з місцевими об'єктами для відвідування у різних громадах, але зараз перейшли до онлайн-формату, де інформується про нові локації, маршрути. Обрано напрями на патріотичність та вивчення історії. Туроператори створюють нові програми, аби запропонувати для внутрішнього туризму щось нове.

Тим відвідувачам, які на Львівщині вперше, бізнес-структури туристичної індустрії пропонують відвідати Крехівський монастир чи Унівську лавру, в яких доцільно побувати з метою духовного відновлення. Відносно покращення здоров'я туристам доцільно побувати та оздоровитись на курортних комплексах Трускавця, Моршина чи Східниці. За енергією та психоемоційною розрядкою бізнес-структурами туристичної індустрії запропонована відвідувачам поїздка з турпоходом у Карпатські гори, а сааеме - Національний природний парк Сколівські Бескиди (гори Парашка, Пікуйчи Лопата).

На Львівщині безліч маркованих маршрутів як для початківців, так і для досвідчених мандрівників. Варто згадати період цвітіння запашної лаванди, де в даному регіоні також є декілька локацій із лавандовими полями. В пріоритеті туристів завжди залишається відвідування фермерських господарств та смакування місцевими продуктами і локальною кухнею.

Не зважаючи на те, що туристичні підприємства, подекуди, призупинили свою діяльність, та попри це,

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

війзним туристам для подорожі за кордон та візним (іноземним) туристам для подорожі по Україні. Та найбільше, майже в п'ять разів зменшилася сума наданих послуг туроператорами та майже в 20 разів турагентами для візних (іноземних) туристів для подорожі по Україні.

Зменшення сум вартості реалізованих туроператорами та турагентами туристичних пакетів є як наслідок зменшення реалізованої їх кількості за досліджуваний період (табл. 1).

Таблиця 1. Вартість реалізованих туроператорами та турагентами в Україні туристичних пакетів, млн. грн

Показники	2018р.		2019р.		2020р.		2020р. до 2018р., %	
	Тур-операторами	Тур-агентами	Тур-операторами	Тур-агентами	Тур-операторами	Тур-агентами	Тур-операторами	Тур-агентами
Всього	2678 5	1706 6	3608 1	23971	20767	6851	77,53	40,1 4
У т.ч. іншим туроператорам або турагентам для подорожі далішої реалізації	6856	X	6839	X	5474	X	79,84	X
туристам з них	1992 8	1706 6	2924 2	23971	15293	6851	76,74	40,1 4
внутрішнім туристам для подорожі по Україні	892	449	628	531	568	250	63,68	55,6 2
візним туристам для подорожі за кордон	1879 2	1646 2	2842 7	23289	14660	6594	78,01	40,0 5

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

Продовження таблиці 1

в'їзним (іноземним) туристам для подорожі по Україні	Фізичні особи-підприємці							
	244	156	187	151	64	7	26,37	4,80
Всього	X	722 7	X	9709	X	5139	X	71,1 1
з них								
внутрішнім туристам для подорожі по Україні	X	343	X	270	X	126	X	36,7 5
в'їзним туристам для подорожі за кордон	X	686 8	X	9427	X	5011	X	72,9 7
в'їзним (іноземним) туристам для подорожі по Україні	X	16	X	12	X	2	X	10,8 8

Джерело: [2]

Таблиця 2. Кількість реалізованих туристичних пакетів, тис. од

Показники	2018р.		2019р.		2020р.		2020р. до 2018р., %	
	Туроператорами	Турагентами	Туроператорами	Турагентами	Туроператорами	Турагентами	Туроператорами	Турагентами
Всього у т.ч.	1304	787	1880	1054	927	298	71,06	37,89
іншим туроператорам або турагентам для подальшої реалізації	594	X	835	X	321	X	54,03	X
Туристам	711	787	1045	1054	606	298	85,27	37,89

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

активного дозвілля, відвідування рекреаційних зон. Здебільшого для цих осіб туристичні послуги є безоплатними.

Іноземні туристи ж обожнювали відвідувати Трускавець, Східницю та Моршин. До війни 50% іноземних гостей відвідували Трускавець, вони прийїжджали сюди на оздоровчі та медичні процедури. Також улюбленим напрямком в іноземців був Львів, звідти вони мандрували до санаторіїв чи у Карпати.

В умовах сьогодення же велика частина персоналу, яка залучена до цих сфер у курортних містах, втрачають свою доходи та робочі місця. В зв'язку з такою ситуацією існує загроза відтоку кадрів за кордон в таких підприємствах туристичної інфраструктури.

Наразі іноземні туристи в області практично відсутні, окрім тих, які перебувають тут з робочими візитами, волонтерством та висвітленням інформації в іноземних ЗМІ. Після перемоги кількість іноземних туристів збільшиться, однак лише тоді, коли будуть розуміти, що вони у безпеці. Крім того, іноземні туристи прибудуть, коли буде відновлено авіасполучення. Вважаємо, що після перемоги нашої країни у війні, Львівщина буде однією з бажаних дестинацій для відвідування як іноземними, так і внутрішніми туристами.

На час війни, ключовою ціллю бізнес-структур туристичної індустрії є відновлення психологічного здоров'я та оздоровлення туристів та ВПО. Саме тому у червні 2022 року був запущений новий кемпінг європейськогрозказка, який вже приймає туристів зі своїми

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

756 тис. гривень, та був вищим, ніж у доковідний період у 2019 році, де становив 7 млн 743 тис. гривень (рис. 10).

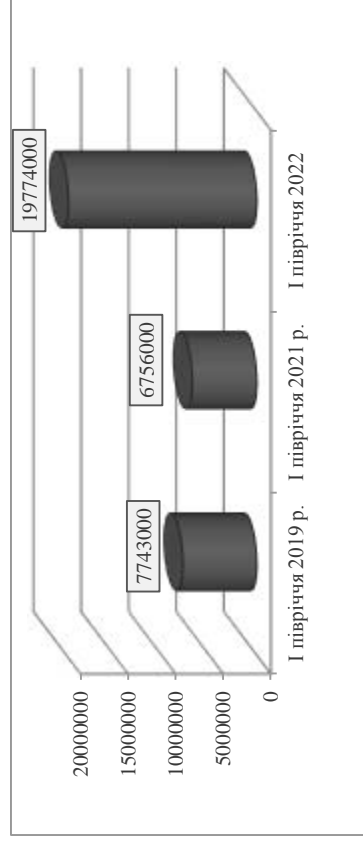


Рис. 10. Туристичний збір у Львівській області за I півріччя 2019-2022рр., грн. [6]

Незважаючи на вище наведені показники, загалом, від початку повномасштабної війни курорти Львівщини недоотримали близько 60% свого доходу.

За умов війни іноземного туриста на Львівщині немає. Приїжджають в основному волонтери та іноземні медіа. Основними споживачами послуг бізнес-структур туристичної індустрії залишаються внутрішньо переміщені особи. Типовий гість Львівської області сім'янин, старший 35-ти років та має декількох дітей. Він подорожує з бабусями та дідусями. Також до повномасштабної війни на Львівщину приїжджала молодь, якій подобається досліджувати нові локації. З початком літнього сезону та великою кількістю ВПО відчувається приріст запитів на сімейний відпочинок, організацію

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

Продовження таблиці 2

з них внутрішнім туристам для подорожі по Україні	103	71	119	70	11	36	103,19	50,35
візним туристам для подорожі за кордон	596	695	899	959	492	259	82,62	37,36
візним (іноземним) туристам для подорожі по Україні	12	22	27	25	7	3	62,80	14,79
Фізичні особи-підприємці								
Всього з них	X	314	X	411	X	193	X	61,35
внутрішнім туристам для подорожі по Україні	X	57	X	49	X	20	X	35,29
візним туристам для подорожі за кордон	X	256	X	360	X	173	X	67,47
візним (іноземним) туристам для подорожі по Україні	X	1	X	3	X		X	10,43

Джерело: [2]

В дослідженні доведено, що згідно розподілу туристів за метою подорожі протягом 2018-2020рр. найбільше осіб скористалися послугами дозвілля та відпочинком – 2269271 (в 2020 році), що становило 96,1% від загальної кількості споживачів туристичних послуг (табл. 3). Приблизно така структура туристів за видами подорожей була і в попередні роки досліджуваного періоду.

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

Таблиця 3. Розподіл туристів за метою подорожі протягом 2018-2020рр., осіб

Мета поїздки	2018р.	2019р.	2020р.	2020р до 2018р., у %
Службова, ділова, навчання	216884	271171	611198	28,22
Дозвілля, відпочинок	4246177	5761645	2269271	53,44
Лікування	80306	65929	17921	22,32
Спортивний туризм	3739	4246	1538	41,13
Спеціалізований туризм	1976	21529	4584	зб. в 2,4р.
Інша	8365	7577	5766	68,93
Всього	4557447	6132097	2360278	51,79

Джерело: [3]

Потік іноземців, які відвідали Україну, в 2021 році зріс на 26% та склав 4,27 млн осіб. Найбільше зріс потік туристів з Саудівської Аравії – у понад 100 разів.

В процесі дослідження виокремлено цифри, які відображають ТОП-10 країн, громадяни яких відвідували нашу країну упродовж 2021 року. Впевнене лідерство тримають громадяни Республіки Молдова, друге та третє місця розділили між собою громадяни РФ та Польщі.

У 2021 році вїзними (іноземними) туристами для подорожі по Україні були громадяни Республіки Молдова, Російської Федерації, Польщі та Білорусії, Румунії та Туреччини, Угорщини, Німеччини, Ізраїлю та США. З

114

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

послуг, а від Львівської ОВА - відшкодування в сумі 30 грн на добу кожну внутрішню переміщену особу.

Проте велика частина турагентств та туроператорів призупинили свою діяльність, окремі бізнес-структури розвинули інші напрями діяльності.

Попри збитки, яких зазнала туристична галузь України через війну, за перші шість місяців 2022 року сума туристичного збору склала 89 млн 420 тис. грн, що майже на 28,8% більше в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року – тоді до бюджету надійшло 69 млн 453 тис. грн. (рис. 9).

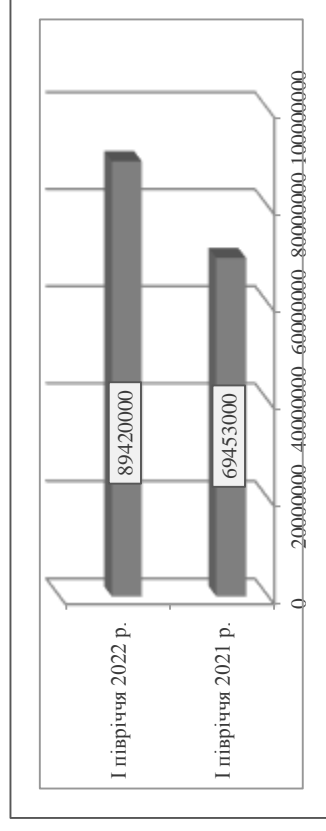


Рис. 9. Туристичний збір в Україні за I півріччя 2021-2022рр., грн [6].

Аналізуючи Львівщину, тенденція на початку року (до війни), згідно з даними туристичного збору, свідчила про приріст туристів та дохідну частину від них. Враховуючи ту ситуацію, яка склалась в нашій країні, за перше півріччя 2022 року туристичний збір склав 19 млн 774 тис. гривень, тоді як за аналогічний період 2021 року - 6 млн

123

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

Місцеві фермери та торгові мережі постачали в готелі та санаторії продукти, а Львівська ОВА (обласна військова адміністрація) утримувала рестораторів у перші дні повномасштабного вторгнення, коли вони не мали жодної фінансової підтримки. Також було організовано фізичний та емоційний відпочинок людям та ВПО (внутрішньо переміщеним особам), щоб відновити сили і надалі протистояти ворогу та наблизити перемогу нашої країни.

Були заклади туристичної інфраструктури, які одразу отримали міжнародну фінансову підтримку від фондів, інші ж отримали її згодом. Однією з ключових організацій, які підтримували і підтримують Україну, є World Central Kitchen. У пікові дні дана організація забезпечувала близько 45 тисяч гарячих страв. Сьогодні ж ресторатори готують близько 15 тисяч гарячих страв. Когось заклади тимчасового розміщення приймали на благодійній основі, інші ж, хто має фінансовий ресурс, платив за своє перебування.

Перші місяці війни показали завантаженість закладів тимчасового розміщення близько 85%, в деякі періоди це було 100% і більше; залучались під поселення спільні простори та конференц-зали. Теперішня ситуація полягає у тенденції до зменшення завантаженості: у Львові зайнятість номерів становить близько 80%, у Моршині та Трускавці - близько 80-85%, у Славському - 95%. Також велику частку ВПО (внутрішньо переміщених осіб) приймають санаторно-курортні заклади Львівщини. Вони отримують від держави відшкодування комунальних

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

даного переліку країн найбільша чисельність в'їзних туристів була із Республіки Молдова – 1054 тис. осіб, Російської Федерації - 519 тис. осіб, Польщі - 311 тис. осіб, найменша із США (рис. 2).

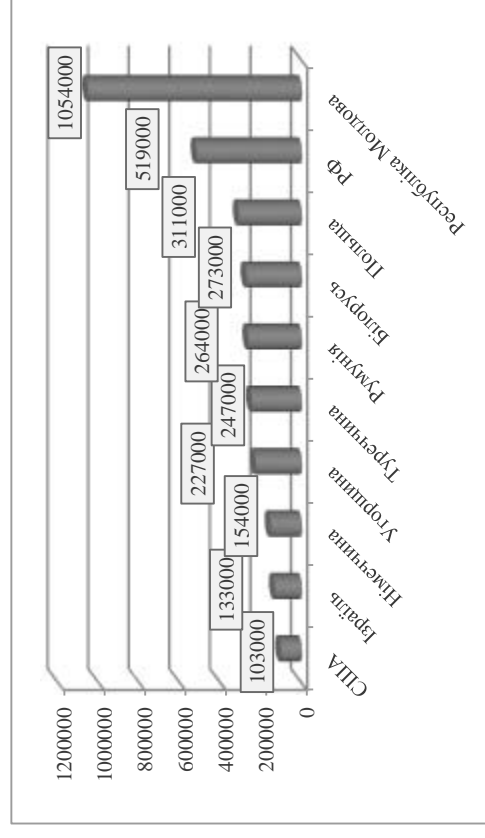


Рис. 2. Топ-10 країн, громадяни яких відвідали Україну у 2021 році [4]

Якщо більшість країн демонстрували істотний приріст за кількістю громадян, котрі приїздили в Україну, то потік громадян Республіки Білорусь за 2021 рік знизився на 41%. З показником 273 тис. осіб ця країна посіла четверту сходинку рейтингу.

Замикають п'ятірку громадяни Румунії – у 2021 році Україну відвідали 264 тисячі осіб з цієї країни, що загалом на 15% більше ніж за 2020 рік. Далі у рейтингу – Туреччина, Угорщина та Німеччина, при чому шоста та восьма позиції теж демонструють зростання потоку – в 1,7

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

та 2,1 раза відповідно. На дев'яту та десяту позиції вийшли Ізраїль та США – 133 та 103 тисячі громадян відповідно.

Досить цікавим виглядає той факт, що впродовж минулого року кількість громадян Саудівської Аравії, які приїздили в Україну здебільшого з метою туризму, зросла у 103 рази і це абсолютний рекорд приросту.

Зокрема, туристичний сезон 2021 року в Україні запам'ятався великим інтересом з боку туристів з країн Перської затоки. Так, туристи з Об'єднаних Арабських Еміратів під час перебування в Україні у 2021 році в середньому витрачали \$2220 на людину, що є найвищим показником з-поміж представників інших країн [4].

Дослідження доводять, що серед топ-10 країн, до яких виїжджали громадяни України у 2021 році в рейтингу Польща - 311 тис. осіб, Туреччина - 2050 тис. осіб, та Угорщина – 1720 тис. осіб українців (рис. 3).

Надважливим напрямом розвитку бізнес-структур туристичної індустрії та забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах інтеграції України до єдиного ринку ЄС є збільшення капітальних інвестицій. Про суму їх надходження свідчать дані наступного графіку. Аналіз надходження капітальних інвестицій в динаміці доводить, що протягом 2015 – 2019 років їх сума збільшувалась з кожним роком і ріст збільшення суми капітальних інвестиційних вкладень становив у 2019 році порівняно із 2015 роком в 2,3 рази. Поширення пандемії вплинуло на зменшення суми капітальних інвестицій у вітчизняні бізнес-структури в 2020 році на 115762 млн. грн. або на 19%.

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

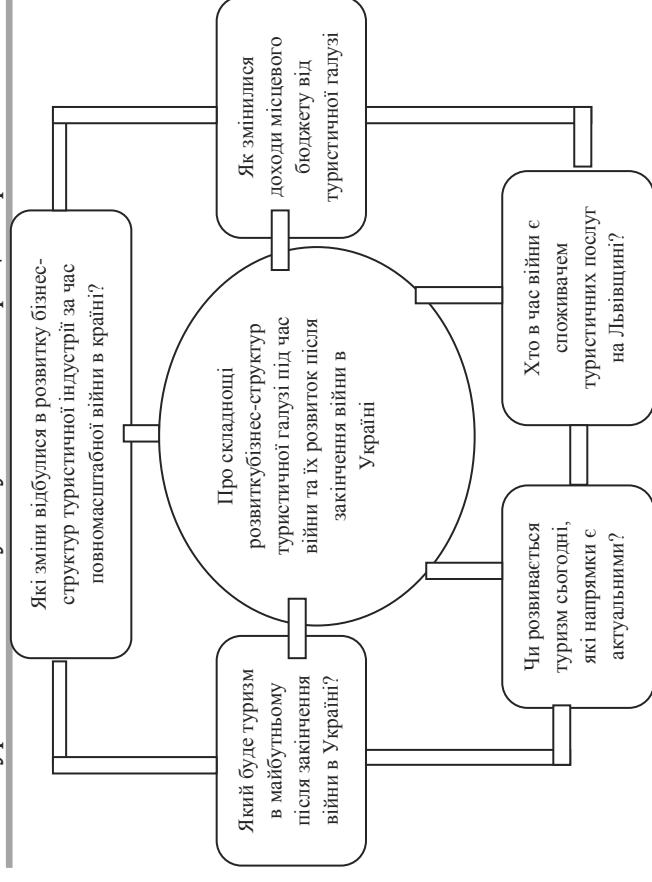


Рис. 8. Напрями розвитку бізнес-структур туристичної індустрії

З початком повномасштабної війни така туристична інфраструктура, як хостели, готелі та відпочинкові комплекси стали центром притягання для українців, які втікали від збройної агресії. За перші місяці війни туристична галузь Львівщини змінила свою звичну діяльність і продовжувала працювати так, щоб допомогти тим, хто прибув із гарячих точок. Одразу ж постало питання - де їх поселити та чим годувати, і тут на допомогу прийшов локальний бізнес.

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

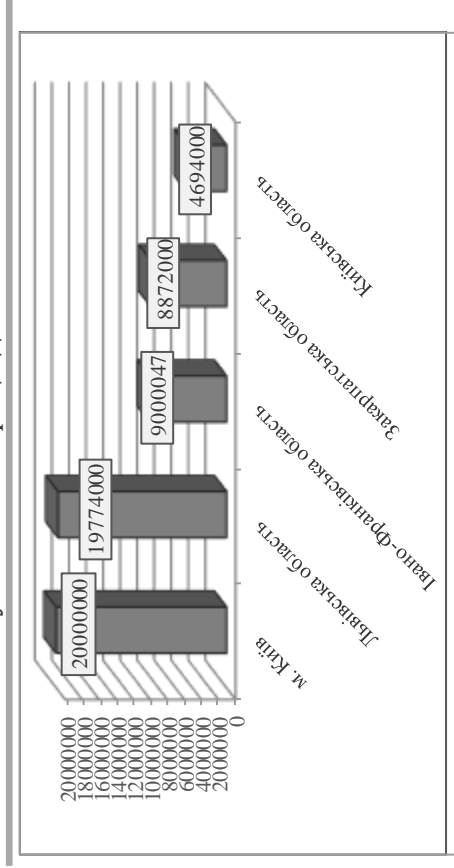


Рис. 7. ТОП-5 лідерів за сплатою туристичного збору за перші 6 місяців поточного року, грн. [6]

В процесі дослідження з'ясовано наступні питання:

Які зміни відбулися в розвитку бізнес-структур туристичної індустрії за час повномасштабної війни в країні;

Як змінилися доходи місцевого бюджету від туристичної галузі Львівщини?;

Хтов час війни є споживачем туристичних послуг на Львівщині?;

Чи розвивається туризм сьогодні і які напрямки є актуальними?;

Який буде туризм в майбутньому після закінчення війни в Україні? (рис. 8).

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

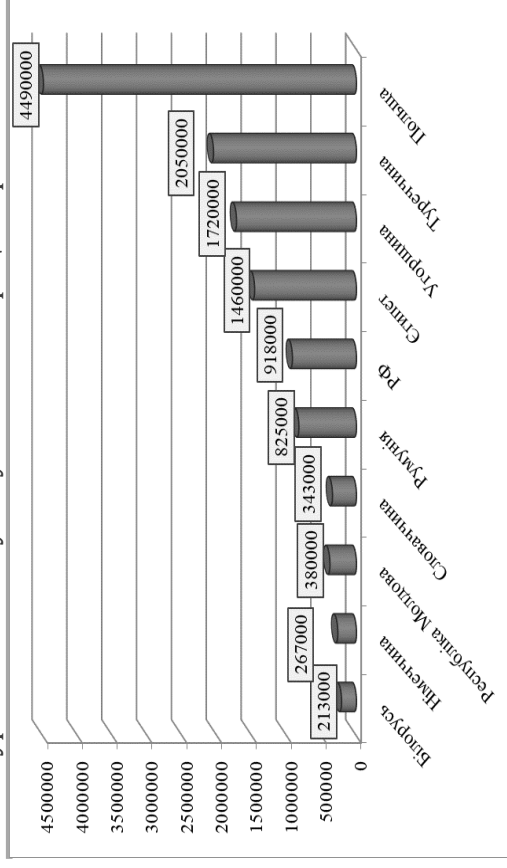


Рис. 3. Топ-10 країн, до яких виїжджали громадяни України у 2021 році [4]

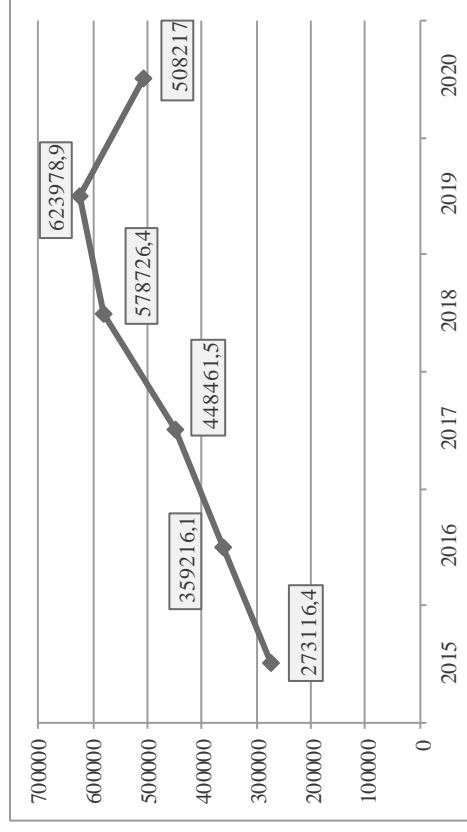


Рис. 4. Капітальні інвестиції у вітчизняні бізнес-структури протягом 2015–2020ррр., млн. грн., [1]

Конкуренстоспроможність національної економіки в умовах інтеграції до ЄС

Питання формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної індустрії в умовах інтеграції України до єдиного ринку ЄС пов'язані із проблемами соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах війни та пошуку шляхів їх вирішення. Регіони, а також місцеві громади опинилися перед низкою проблем військового, економічного і гуманітарного характеру, які потребують негайного та нестандартного вирішення. Кожен регіон України зітхнувся зі своїми проблемами, зумовленими ситуацією та регіональними особливостями. Виходячи із регіональних особливостей, досліджено і проведено аналіз як розвивається туристичний бізнес на прикладі Львівської області під час війни.

Львівський регіон є специфічний, який межує з кількома країнами ЄС. Для загальної характеристики наведено наступні дані: через пункти пропуску у Львівській області за час війни виїхало майже 3 млн українців, майже 4 млн наших громадян через ці пункти пропуску вже повернулись (рис. 5).

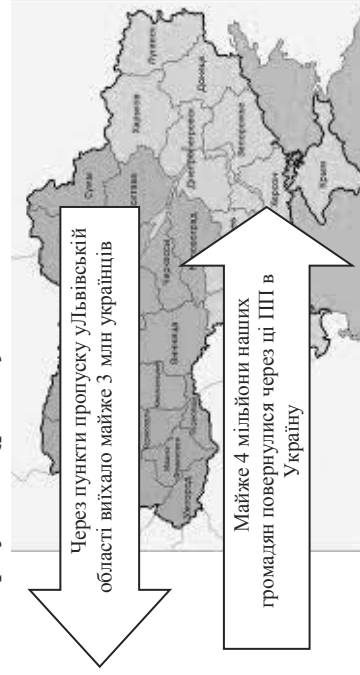


Рис. 5. Переміщення українських громадян через пункти пропуску у Львівській області [6].

Формування конкурентоспроможності бізнес-структур туристичної галузі в умовах інтеграції України ...

У піковий період у Львівській області проживали понад 630 тисяч вимушених переселенців. В даний час біля 250 тис ВПО офіційно проживають на Львівщині. Серед них 75 тис дітей, 32 тис пенсіонерів та 121 тис людей працездатного віку (рис. 6).

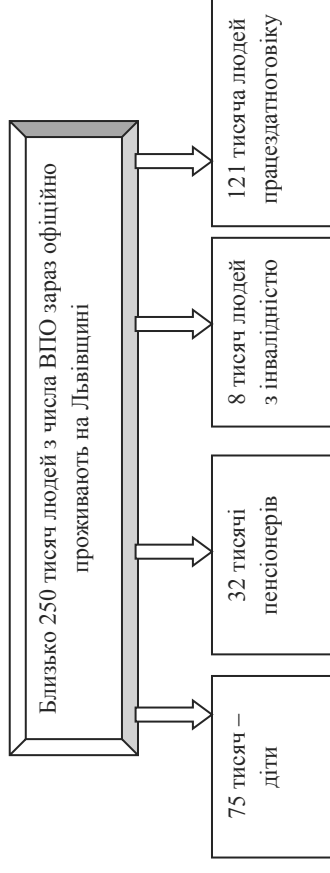


Рис. 6. Проживання з числа ВПО на Львівщині [6]

Даний регіон є специфічним, в доходній частині бюджету якого надважливу роль відіграє туристична галузь. З Аджє до ТОП-5 лідерів за сплатою туристичного збору увійшли місто Київ та 4 області (рис. 7).

Якщо порівняти найбільш престижні регіони в туристичному напрямку, а саме Львівську, Івано-Франківську та Закарпатську області, то найбільший ріст в порівнянні з аналогічним періодом в 2021 році зафіксовано у Львівській області – 193%. До бюджетів громад цього регіону надійшло 19 млн 774 тис грн. У Івано-Франківській області сума туристичного збору зросла на 76,4% і склала 9 млн 47 тис. грн. Закарпатська область одержала 8 млн 872 тис. грн тур. збору, що на 144% більше ніж за аналогічний період минулого року [6].