УДК 005.332.4:658.261

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ

Запащук Л.В.

старший викладач

кафедри економіки підприємства та менеджменту

Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

У статті проаналізовано сучасні підходи та тенденції формування конкурентних переваг підприємства, розглянуто джерела формування конкурентних переваг у відповідності до ресурсної концепції, досліджено особливості ресурсного забезпечення конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності та обґрунтована необхідність впровадження на вітчизняних промислових підприємствах системи енергоменеджменту.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, паливно-енергетичний ресурс, підприємство, енергоефективність, енергоменеджмент.

Запащук Л.В. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ ПУТЕМ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ

В статье проанализированы современные подходы и тенденции формирования конкурентных преимуществ предприятия, рассмотрены источники формирования конкурентных преимуществ в соответствии с ресурсной концепции, исследованы особенности ресурсного обеспечения конкурентных преимуществ предприятия путем повышения его энергоэффективности и обоснована необходимость внедрения на отечественных промышленных предприятиях системы энергоменеджмента.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, топливно-энергетический ресурс, предприятие, энергоэффективность, энергоменеджмент.

Zapashchuk L.V. FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE BY THE WAY OF ENHANCING ITS ENERGY EFFICIENCY

The article analyzes the modern approaches and tendencies of forming competitive advantages of the enterprise, considers sources of forming competitive advantages in accordance with the resource concept, explores the features of resource support of the competitive advantages of the enterprise by increasing its energy efficiency and substantiates the necessity of introducing the system of energy management at the domestic industrial enterprises.

Key words: competitiveness, competitive advantages, fuel and energy resource, enterprise, energy efficiency, energy management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах господарювання більшість вітчизняних підприємств перебувають у динамічному процесі вдосконалення системи управління, спрямованої на забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, пристосування до умов зовнішнього середовища, пошук способів протидії конкурентам, що обумовлює необхідність вирішення проблем, пов’язаних з підвищенням конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однією з причин зниження конкурентоспроможності українських промислових підприємств є неефективне використання паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР). Погіршує становище енергетична залежність України від інших країн, обмеженість в енергетичних ресурсах, а також стрімке зростання їх вартості. Відповідно актуальним є формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування конкурентних переваг у своїх працях розглядали такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, як М. Портер, Ж. Ламбен, Р. Грант, Р. Фатхутдінов, Г. Азоєв, І. Должанський та ін., проте недостатньо вирішеними залишаються

питання щодо можливості забезпечення конкурентних переваг у сучасних умовах функціонування підприємств.

Дослідженню фундаментальних основ теорії і практики підвищення енергоефективності промислових підприємств присвятили роботи такі вчені: В. В. Джеджула, С. П. Денисюк, В. В. Микитенко, М. М. Мітрахович, О. А. Миколюк, Е. Ю. Омельченко, В. М. Нижник, В. В. Стадник, Т. В. Сердюк, О. М. Суходоля та ін. Разом з тим, до сьогодні не сформований системний підхід щодо управління енергоефективністю, який ґрунтується на сучасних тенденціях управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в узагальненні джерел конкурентних переваг відповідно до сучасних тенденцій розвитку стратегічного менеджменту, дослідженні особливостей ресурсного забезпечення конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності.

Виклад основного матеріалу. Формування конкурентних переваг є важливим фактором у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. В економічній літературі існує безліч визначень поняття «конкурентна перевага». Згідно з Г. Азоєвим і А. Челенковим, конкурентна перевага – це становище фірми на ринку, що дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати до себе покупців. Основою конкурентної переваги є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність у сферах діяльності [1, с. 125]. М. Портер [2] вважає, що конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації. Р. Фатхутдінов [3] дає наступне визначення: «конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами».

На думку І. Должанського і Т. Загорної [4] конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають

також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).

Узагальнюючи визначення конкурентних переваг, слід зазначити, що їхня сутність проявляється через такі характеристики як: здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами; результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця.

Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів [5, с. 70]:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів;
- ключові компетенції – особливий навик чи технологія, що створюють унікальну цінність для споживачів;
- поява нових технологій;
- нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;
- поява нового сегмента галузі за рахунок освоєння нової продукції;
- зміна вартості чи видів компонентів виробництва;
- зміна державного регулювання в таких напрямах, як стандарти, охорона навколишнього середовища;
- швидкість створення та реалізації інновацій;
- здатність відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної;
- удосконалення власного виробництва;

– ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення.

Джерелами формування конкурентних переваг підприємства є: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції чи інших інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін підприємством, високий рівень соціальної відповідальності.

Таким чином, джерела формування конкурентних переваг підприємства в сучасній економіці можна розглядати з позицій трьох концепцій: інституційної, ринкової та ресурсної. Кожна з них дає свою відповідь на питання, в чому причина стратегічного успіху підприємства в довгостроковій перспективі. В рамках інституційного підходу джерелом конкурентної переваги є інтеграція підприємства в навколишнє бізнес-середовище, його інформаційне поле і систему галузевих і ринкових зв'язків, які позбавляють підприємство від ізоляції в соціумі.

Ринкова концепція будується на тому, що успішність фірми в конкурентній боротьбі залежить від специфіки галузі, виду і масштабу конкуренції, а так само від поведінки самої фірми на ринку. Як джерело конкурентних переваг даний підхід розглядає ефективну галузеву і ринкову позицію суб'єкта, обрану з урахуванням його специфіки. Ресурсний підхід базується на твердженні, що ринкове становище підприємства ґрунтується на унікальному поєднанні матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми і управлінні ними, тому в якості джерела конкурентних переваг виступає унікальна комбінація його оригінальних і специфічних видів ресурсів. Даний підхід найбільше відповідає зростаючій тенденції до пріоритету фірми, а не галузі як основної одиниці аналізу. В останнє десятиліття цей підхід став домінуючою парадигмою в теорії стратегічного управління [6].

Фундаментальні основи теорії ресурсного підходу закладені у наукових працях Б. Вернерфельта [7], Г. Хамела і К. Прахалада [8] ще наприкінці 80-х

років XX ст. Представники ресурсної концепції пропонували розглядати ресурси з позицій їх цінності для створення суб'єктом господарювання конкурентних переваг у стратегічному періоді. Б. Вернерфельт у свої працях виокремив ключові положення розвитку фірми, головною ідеєю яких є досягнення рівноваги (балансу) між використанням наявних ресурсів фірми та розвитком (пошуком) нових [7]. До ресурсів, що впливають на досягнення максимальних результатів у діяльності фірми, Б. Вернерфельт відносив матеріально-технічні, фінансові та трудові. Г. Хамел та К. Прахалад у своїх працях зазначали, що успішне функціонування фірм, їх здатність конкурувати на внутрішніх та зовнішніх ринках значною мірою залежить від ефективного управління ресурсами, якими володіє фірма. Вони акцентували увагу на необхідності відмови в сучасних умовах конкуренції від традиційних концепцій, що орієнтовані на «зменшення» використання ресурсів фірми, реструктуризацію, натомість, закликали до ефективного використання ресурсів в контексті довгострокових стратегій розвитку фірми, де стратегія – це щось більше, ніж розподіл обмежених ресурсів серед конкуруючих проектів, це подолання нестачі ресурсів за допомогою творчого і постійного використання ресурсних важелів [8].

Вперше в сучасній літературі послідовно та чітко категоріальний апарат трактування ресурсної концепції був сформульований Р. Грантом [9]. На його думку ресурси виступають фактором виробничого процесу. Однак ресурси самі по собі не є продуктивними. Для здійснення виробничої діяльності необхідне об'єднання та координація груп ресурсів [10, с. 147]. Потенціал групи ресурсів при виконанні певного завдання або діяльності називають «здатність». Іншими словами ресурси виступають в якості джерела здатності підприємства, а здатність є основним джерелом його конкурентної переваги.

Щоб отримати конкурентну перевагу на основі ресурсу чи здатності, необхідно дотримуватися двох умов: унікальності, доцільності. Як зазначає Р. Грант, якщо ресурс чи здатність мають широкий доступ всередині галузі, вони можуть стати причиною для конкуренції, але не забезпечать міцної основи

для отримання конкурентної переваги. Ресурси і здатності матимуть цінність лише у тому випадку, коли матимуть відношення до конкурентних переваг, іншими словами вони допомагають фірмі створювати цінності для споживачів та виживати в конкурентній боротьбі. Довговічність ресурсів залежить від швидкості знецінення або старіння тих ресурсів та здібностей. Неможливість передачі ресурсів або недосконала мобільність в силу їх унікальності, специфічності забезпечує стійкість конкурентної переваги. А складність відтворення самих ресурсів та здібностей дозволяє підприємству утримувати свою конкурентну перевагу протягом тривалого часу [10, с. 160-163].

В умовах різкого зростання цін на імпортні енергоносії для багатьох підприємств впровадження енергоефективних технологій – це питання економічної доцільності й забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У такому випадку управління енергоефективністю підприємств можна вважати елементом ресурсної концепції, основним завданням якої є підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання шляхом управління використанням будь-яких ресурсів, що необхідні для забезпечення його функціонування.

У контексті ресурсної концепції, О. Вільямсон виокремив загальні, специфічні та високоспецифічні ресурси, визначивши рівень специфічності певного ресурсу тим, наскільки «легко йому можна знайти альтернативні варіанти застосування і альтернативних користувачів без втрати ефективності використання» [11]. За теорією О. Вільямсона, паливно-енергетичні ресурси відносяться до загальних, а у деяких випадках – до специфічних ресурсів. Узагальнюючи зазначене, слід відмітити, що теорія ресурсного підходу орієнтована на виокремлення ресурсів, необхідних для функціонування фірми та оптимізації структури ресурсоспоживання, шляхом підвищення ефективності їх використання. У контексті енергоефективності, теорія ресурсного підходу дозволяє виокремити специфічний ресурс – енергію, яка необхідна для функціонування промислових підприємств, а також для забезпечення ефективності використання ПЕР.

Специфічними рисами паливно-енергетичного ресурсу є:

– висока вартість та тенденція до зростання;

– обмеженість (в умовах енергетичної кризи є ризик обмеженості доступу до ПЕР), що може негативно вплинути на економічну безпеку підприємства;

– монополія на ринку ПЕР України;

– відсутність альтернативного ресурсу, який міг у повному обсязі компенсувати ПЕР, не обмежуючи виробничі потужності промислового підприємства;

– відсутність можливості (фінансової, технологічної тощо) самостійно виробляти у повному обсязі власний «ресурс», необхідний для функціонування промислового підприємства. У нашому випадку під «ресурсом» маємо на увазі відновлювальні види енергії.

На сьогодні підвищення енергоефективності виробництва – одне з основних завдань щодо підвищення результативності та зниження собівартості, яка залежить від питомих витрат ресурсів, в тому числі й енергетичних. Адже зниження собівартості – це одна з конкурентних переваг будь-якої продукції, особливо зараз, коли ринок збуту стає все більш розбірливим. Отже, енергетичний фактор є одним із складових, що забезпечують конкурентоспроможність промислового підприємства.

Енергоефективність відображає властивість промислового виробництва і технологій та характеризує обсяг випуску продукції на одиницю спожитої енергії, тобто ступінь віддачі перетворених енергоресурсів у вихідні результати [12]:

Підвищення енергоефективності на підприємстві підвищує доходи підприємства і разом з тим приносить такі результати [13, с. 111]:

- заощадження коштів, що забезпечує зростання конкурентоспроможність підприємства, особливо при зростанні цін на енергоносії;

- збільшення продуктивності через удосконалення виробничих процесів, що пов’язані із способом використання енергії;

- встановлення квот на викиди, що дозволяє знизити залежність від цін на енергоносії, зменшити ризики компанії, що, в свою чергу, підвищує вартість підприємства;

- скорочення викидів у навколишнє середовище, через що покращується екологічний стан, а з ним – імідж підприємства.

Такі результати можливо досягнути лише за умови впровадження на вітчизняних підприємствах системи енергетичного менеджменту.

Основною ціллю енергетичного менеджменту є досягнення високої енергоефективності господарювання при найкращому використанні людського та ресурсного потенціалу об'єкта діяльності (промислового підприємства) та мінімальному негативному впливі на довкілля. З позицій управління підприємством метою енергоменеджменту є оптимальний стан енерговикористання за відповідний відрізок часу.

У науковій праці [14] в основі енергетичного менеджменту виокремлено управлінську та технічну діяльність, що спрямована на підвищення рівня енергоефективності. Управлінський підхід в контексті енергетичного менеджменту дозволяє покращити роботу енергетичної служби підприємства, підвищити керованість процесів, направлених на підвищення рівня енергоефективності. Якщо раніше промислові підприємства могли обмежитись впровадженням енергетичного менеджменту як окремо функціонуючої системи, то зараз енергетичний менеджмент потребує інтеграції в управлінську систему та взаємодії на всіх рівнях організаційної структури управління.

Енергетичний менеджмент в контексті зростання керованості та ефективності процесів споживання специфічного ресурсу сприяє зростанню ефективності використання ПЕР. На думку В. В. Лук’янової ефективне управління на підприємстві повинне ґрунтуватись на чотирьох основних положеннях: масштабності; мінімізації; адекватній реакції; зваженому прийнятті ризику та нейтралізації загроз [15, с. 106–107].

У контексті ефективності управління енергоефективністю промислових підприємств розглянемо наступний зміст зазначених положень:

1. Масштабність. Необхідно охопити усі можливі сфери діяльності підприємства, що причетні до виробництва, розподілу та витрачання ПЕР, виявити сфери виникнення ризиків з метою зниження ступеня невизначеності до мінімуму.

2. Мінімізація. Підприємство повинне мінімізувати кількість можливих ризиків та загроз, що пов'язані з неефективністю функціонування системи енергетичного менеджменту за допомогою різноманітних сучасних методів управлінського впливу (контролю, моніторингу, внутрішнього аудиту тощо).

3. Адекватна реакція. Підприємство має швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, що призводять до виникнення реального ризику чи загроз безпеці функціонування підприємства (до загроз можна віднести: стрімке зростання вартості ПЕР, планове відключення електроенергії, обмеженість щодо відбору електроенергії з централізованої мережі тощо) за рахунок ефективної організації робіт з розробки стратегії розвитку підприємства.

4. Зважене прийняття ризику та нейтралізація загроз (в контексті функціонування системи енергетичного менеджменту, при прийняті рішення щодо фінансування затратних проектів з енергозбереження).

Застосування в практиці вітчизняних промислових підприємств основних положень енергоменеджменту сприятиме зростанню енергоефективності, що вплине на формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, конкурентні переваги не лише впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, але й є джерелом розширення його можливостей зі зниження витрат, покращення якості продукції, гнучкості реагування на попит, раціонального використання ресурсів, впровадження інновацій, вироблення оптимальних шляхів виходу з фінансових та економічних проблем, адаптивності системи управління підприємством до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ, що є передумовами формування і розвитку дієвої системи управління конкурентними перевагами підприємства. Стійкість конкурентної переваги підприємства з точки зору ресурсної концепції залежить від наявності «цінного

ресурсу», якому притаманні недосконала мобільність, довговічність, неможливість імітації/заміщення, рідкісність. Більш ефективне використання такого ресурсу, як енергія, сприятиме підвищенню енергоефективності підприємства, як одного з основних факторів формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы: монография / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков – М. : Новости, 2000. – 255 с.

2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

3. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.

4. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т.О. Загорна – К. : Центр навчальної літератури, 2002. – 282 с.

5. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т. В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68–71.

6. Катькало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского Университета. – 2002. – Вып. 3. – С. 20–42.

7. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Вып. 1. – С. 103–118.

8. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 437 с.

9. Грант Р. М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р. М. Грант // Вестник Санкт-Петербургского Университета. – 2003. – Вып. 3. – С. 47–76.

10. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.

11. Вільямсон О. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Вільямсон. – К. : АртЕк, 2001. – 472 с.
12. Микитенко В. В. Енергоефективність промислового виробництва: монографія / В. В. Микитенко. – К. : Об'єднаний інститут економіки, 2004. – 281 с.
13. Маслікевич М. Р. Сутність оцінки енергоефективності підприємства / М. Р. Маслікевич, Б. М. Сердюк // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2011. – Вип. 5. – С. 110–114.
14. Дзядикевич Ю. В. Енергетичний менеджмент / Ю. В. Дзядикевич, М. В. Буряк, Р. І. Розум. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – 295 с.
15. Лук'янова В. В. Оцінка ефективності управління через результативність діяльності / В. В. Лук'янова // Моделювання регіональної економіки. – 2014. – № 1. – С. 106–116.

REFERENCES:

1. Azoev G. L., Chelenkov, A. P. (2000) *Konkurentnye preimushchestva firmy* [Competitive advantages of the company]. Moscow: Novosti. (in Russian)
2. Porter M. (2005) *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost* [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its stability]. Moscow: Alpina Biznes Buks. (in Russian)
3. Fatkhutdinov R. A. (2005) *Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. Moscow: Eksmo. (in Russian)
4. Dolzhanskyi I. Z., Zahorna T. O. (2002) *Konkurentospromozhnist pidpryiemstva* [Competitiveness of the enterprise]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
5. Kharchuk T. V. (2011) Pidkhody do vyznachennia konkurentnykh perevah pidpryiemstva [Approaches to the definition of competitive advantages of the enterprise]. *Ekonomika i upravlenie,* no. 6, pp. 68–71.
6. Kat'kalo V. S. (2002) Resursnaya kontseptsiya strategicheskogo upravleniya: genezis osnovnykh idey i ponyatiy [Resource concept of strategic management: the

genesis of basic ideas and concepts]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta*, vol. 3, pp. 20–42.

7. Vernerfel't B. (2006) Resursnaya traktovka firmy [Resource interpretation of the firm]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta*, vol. 1, pp. 103–118.

8. Khamel G., Prakhalad K. (2002) *Konkuriruya za budushchee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnya* [Competing for the future. Creating markets for tomorrow]. Moscow: Olimp-Biznes. (in Russian)

9. Grant R. M. (2003) Resursnaya kontseptsiya konkurentnykh preimushchestv: prakticheskie vyvody dlya formulirovaniya strategii [Resource concept of competitive advantages: practical conclusions for strategy formulation]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta*, vol. 3, pp. 47–76.

10. Grant R. M. (2008) *Sovremennyy strategicheskiy analiz* [Modern strategic analysis]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)

11. Viliamson O. (2001) *Ekonomichni instytutsii kapitalizmu: Firmy, marketynh, ukladannia kontraktiv* [Economic Institutions of Capitalism: Firms, marketing, contracts]. Kyiv: ArtEk. (in Ukrainian)

12. Mykytenko V. V. (2004) *Enerhoefektyvnist promyslovoho vyrobnytstva* [Energy efficiency of industrial production]. Kyiv: Obiednanyi instytut ekonomiky. (in Ukrainian)

13. Maslikevych M. R., Serdiuk B.M. (2011) Sutnist otsinky enerhoefektyvnosti pidpryiemstva [The essence of the assessment of energy efficiency of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 5, pp. 110–114.

14. Dziadykevych Yu. V., Buriak V. M., Rozum R. I. (2010) *Enerhetychnyi menedzhment* [Energy management]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)

15. Lukianova V. V. (2014) Otsinka efektyvnosti upravlinnia cherez rezultatyvnist diialnosti [Assessment of the effectiveness of management through the performance of activities]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky*, no. 1, pp. 106–116.