

*Аннотація.* В статті розглядаються структура і рівні системи корпоративної культури підприємства з точки зору системного підходу. Дослідження формування корпоративної культури, як полевого утворення, має важливість як в теоретичному, так і в практичному відношенні. В роботі удосконалено теоретичні основи обґрунтування полевой природи корпоративної культури з точки зору взаємодії культурних полів в соціально-культурному просторі підприємства, а також на основі даного дослідження розроблено модель формування корпоративної культури. Представлено чотирирівневу модель системи корпоративної культури підприємства, яка представлена в вигляді системи взаємопов'язаних елементів.

**Ключові слова:** культура, корпоративна культура, поле культури, соціальне просторі, системний підхід, хвильовий підхід, багаторівнева модель.

УДК 005.35:658.014.1

DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.34.0.39

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**ДОГАДАЙЛО Я.В.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління та адміністрування.

E-mail: svetlicwork@gmail.com, ORCID 0000-0003-1553-0250

**КОНОНЕНКО А.В.**, студент-магістрант групи Е\_м-19-11 факультету управління та бізнесу.

E-mail: kononenchatko98@gmail.com

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

*Анотація.* В статті розглядається питання впровадження результативного підходу до управління підприємством як передумови успішного функціонування останнього в умовах ринку. В роботі одержали подальший розвиток: методичний підхід щодо забезпечення економічної результативності діяльності шляхом додавання етапів перспективної оцінки відповідно результативності та економічної результативності, які дозволяють передбачати майбутнє та використовувати можливості зовнішнього середовища; методичний підхід щодо комплексної оцінки економічної результативності підприємства на підставі додавання трьох етапів, що забезпечують своєчасне усунення слабких сторін забезпечення економічної результативності, урахування впливу на економічну результативність чинників не тільки внутрішнього, але і зовнішнього середовища та дозволяють характеризувати правильність поставлених цілей у перспективі. Також удосконалено методичний підхід до аналізу та інтегральної оцінки економічної результативності шляхом уточнення змісту кожного з його етапів та додавання ще двох, що забезпечують об'єктивність процесу виявлення та усунення слабких сторін забезпечення економічної результативності. Для отримання описаних результатів були використані такі методи дослідження: логіко-теоретичне узагальнення, абстрагування, порівняння, аналогія, моделювання, формалізація, аналіз, синтез, дедуція, індукція, системний підхід. Використання

запропонованих розробок забезпечить підприємствам всебічну інформацію про рівень виконання цілей, характер як власного розвитку, так і конкурентів, здатність своєчасно реагувати на критичні відхилення від визначених цілей та перспективне планування рівня досягнення економічної результативності. Все це дозволить керівництву підприємства сьогодні роботи те, про що інші будуть думати тільки завтра, що є основним принципом успішного функціонування в умовах ринку.

*Ключові слова:* результативність, економічна результативність, аналіз, перспективна оцінка, підприємство.

**Постановка проблеми.** Досвід діяльності успішних підприємств в умовах ринку свідчить, що досягти успіху можна, реалізуючи гнучку систему управління результатами, яка б адекватно реагувала на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Цей підхід спрямований на управління полем результатів і є результативним. Він передбачає постановку правильних цілей та орієнтацію діяльності на безпосереднє їх досягнення з мінімально можливими витратами, тобто результативний підхід до керування. Його реалізація є складною науковою проблемою, вирішення якої пов'язане зі здійсненням усвідомленого, гнучкого керування полем результатів, адекватного станам як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розкриттю, узагальненню, розробці теоретичних і методичних основ та прикладних аспектів рішення цієї проблеми присвячені роботи певних вітчизняних вчених та великої кількості зарубіжних. Серед вітчизняних вчених такі: О.В. Рибак [1], О.І. Олексюк [2], Н.В. Поліщук [3], О.М. Тищенко [4] та інші. Вирішенню проблеми реалізації усвідомленого управління підприємством, що спрямоване на досягнення успіху в сучасних умовах господарювання, присвячено багато зарубіжних літературних джерел. Серед величезної кількості зарубіжних вчених в роботі відмічені лише вчені, які мають значні напрацювання з цієї тематики та/або практичний досвід впровадження результативного підходу до управління підприємством: К. Адамс, П. Робертс [5], М. Армстронг, А. Берон [6, 7], В.М. Артімовіч [8], Й. Дак, Б. Валлерспір [9], П.Ф. Драккер [10], Р. Каплан, К. Нортон [11], Г. Кокінз [12], І.О. Коробейникова [13], Р. Лінч, К. Кросс [5], Л. Мейзел [5], М. Менкінс, Р. Стил [14], М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [15], Ф. Ніколс [14], Д. Парментер [16],

Н.С. Пласкова [17], Х.К. Рамперсад [18], Т. Рейхман [19], П. Роджерс, М. Бленко [14], Т. Пітерс, Р. Уотермен [20], Т. Санталайнен [21], Д.С. Сінк [22], Д. Хан, Х. Хунгерберг [23], Д. Эксан [24] та ін.

Аналіз перелічених та інших літературних джерел, що присвячені реалізації результативного підходу до управління підприємством, показав, що в деяких роботах викладені концептуальні засади його реалізації [6,7,10,15,20–22] та пропонується в якості категорії, що відображає успіх підприємства в умовах ринку використовувати результативність [2–4, 6–24], також надається визначення її сутності, економічного призначення [2, 3, 6, 8, 12, 13, 15, 16–19,22]. При чому одні вчені розглядають результативність економічних систем взагалі [3], деякі економічних процесів, інші результативність взагалі [6,7,10,12,15,22] або результативність послуг [13], персоналу [7, 8, 18], решта результативність діяльності підприємства, організації [1, 2, 4, 16, 17, 19, 24]. У роботах [10,15, 20–22] розкрито загальні правила вимірювання результативності, обґрунтовано критерії результативності або обов'язкові напрямки вимірювання результативності, але відсутній перелік показників, що дозволять виміряти результативність. У свою чергу, більшість вчених на основі обраних критеріїв результативності або не спираючись на останні пропонували власну модель результативності чи систему показників для вимірювання результативності [2, 4, 5, 8, 9, 11–14,16–19, 23, 24].

Цілі підприємства в основному поділяють на дві групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові, перспективні), тому і реалізацію результативного підходу до управління необхідно здійснювати на двох рівнях на стратегічному і оперативному, між якими існує тісний взаємозв'язок, що носить фундаментальний характер. При стратегічній постановці питання завжди домінує питання оперативної здійсненності і навпаки – оперативні завдання прибутковості можуть бути не досягнутими при зневазі стратегічної постановки питання. Але в більшості існуючих розробок [1–3, 5–12,14–24] розглядається лише стратегічний рівень реалізації результативного підходу до управління підприємством, не згадуючи при цьому оперативний рівень, що є недостатньо коректним. Тобто залишаються недостатньо опрацьованими теоретичні та методичні основи реалізації результативного підходу на оперативному рівні, що ураховують його взаємозв'язок зі стратегічним рівнем.

Деякі роботи [4,13] присвячені реалізації результативного підходу на оперативному рівні, в них пропонується розглядати дві категорії, що характеризують успіх підприємства на різних рівнях управління для: стратегічного – результативність, оперативного – економічна результативність. При цьому взаємозв'язок між стратегічним та оперативним рівнем реалізації результативного підходу розкритий лише в роботі [4], організація діяльності підприємства згідно з ним забезпечить: усвідомлену систему управління, яка полягає у визначенні результатів, оперативному управлінні і контролі; облік при управлінні особливостей стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства; прогнозування виникнення проблем шляхом постійного моніторингу стану зовнішнього середовища підприємства; здійснення постійного поточного контролю; визначення відповідності існуючих ресурсів вибраних напрямках діяльності підприємства та оцінку кінцевих результатів. Але забезпечення економічної результативності згідно з цим підходом [4] не враховує необхідність підприємства передбачати майбутнє, а це унеможлиблює виконання основної передумови успішної роботи підприємства в умовах ринку. Сутність якої полягає в тому, щоб сьогодні роботи те, про що інші будуть думати тільки завтра. Таким чином, процес забезпечення економічної результативності потребує доопрацювання з метою усунення вказаного недоліку.

Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що, незважаючи на велику кількість праць, що присвячені застосуванню результативного підходу до управління підприємством, одночасно та у взаємозв'язку теоретичні, методичні та прикладні аспекти його здійснення практично не розглядалися, тому вони залишаються дискусійними і вимагають більш ретельного обґрунтування, особливо це стосується оперативного рівня управління. Так, з існуючих розробок незрозуміло яким чином під час забезпечення економічної результативності діяльності підприємства керівництво підприємства зможе сьогодні роботи те, про що інші будуть думати тільки завтра.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Недостатньо опрацьованим є методичний підхід до забезпечення економічної результативності діяльності підприємства, що, незважаючи на розкриття взаємозв'язку процесів забезпечення успіху на стратегічному

та оперативному рівнях, не надає можливості керівництву підприємства забезпечити виконання основної передумови успішної роботи підприємства в умовах ринку.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є доопрацювання методичних основ забезпечення економічної результативності діяльності підприємства шляхом удосконалення методичних підходів до її аналізу та оцінки на підставі реалізації перспективного планування подальшого розвитку підприємства з урахуванням всіх чинників загального середовища, що дасть можливість керівництву підприємства сьогодні роботи те, про що інші будуть думати тільки завтра.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У роботі під результативністю діяльності підприємства розуміється сукупний результат його функціонування та накопичений потенціал його подальшого розвитку. Вона є багатокритеріальною величиною, кожний з критеріїв якої, в свою чергу, являє собою складну величину. До її критеріїв відносяться: прибутковість, продуктивність, економічність, якість продукції, якість трудового життя, інновативність, дієвість та положення на ринку. Економічна результативність (ЕР) – це економічний результат функціонування підприємства, що характеризує правильність та рівень досягнення поставлених цілей шляхом виконання необхідних робіт з мінімально можливими витратами. Це складовий елемент результативності та складна величина, що характеризується шістьма критеріями: прибутковість, продуктивність, економічність, дієвість, положення на ринку та ефективність розвитку, що дозволяє розглядати правильність поставлених цілей не тільки по відношенню до пріоритетного конкуренту, але і з точки зору ефективності розвитку підприємства у динаміці, а також рівень досягнення поставлених цілей.

Виходячи з сутності поняття ЕР, процес її забезпечення слід розглядати як складову частину процесу стратегічного управління підприємством, що відповідає основним вимогам до його формування. Згідно з цими вимогами процес забезпечення ЕР діяльності підприємства ретельно обґрунтований та описаний в роботі [4], він розкриває взаємозв'язок між стратегічним та оперативним рівнем реалізації результативного підходу до управління підприємством. Але він не відповідає вимозі передбачення майбутнього та передча-

сного використання, саме це дозволить керівництву виконати основну передумову успішної роботи підприємства в сучасних умовах, а саме сьогодні роботи те, про що інші будуть думати тільки завтра. Для виживання і розвитку в нестабільних умовах підприємства повинні використовувати такі підходи до управління, які дозволять їм передбачити і гнучко реагувати на динаміку змін зовнішнього середовища. Таким чином, процес забезпечення ЕР повинен включати не тільки аналіз, оцінку і контроль, але і перспективне планування подальшого розвитку підприємства з урахуванням впливу на нього факторів зовнішнього середовища. Для надання можливості виконання цієї умови автори пропонують після оцінки рівня адаптованості альтернативних напрямків діяльності підприємства здійснити перспективну оцінку ЕР за кожним з напрямків і на підставі одержаних результатів, які покажуть правильність поставлених цілей в перспективі, здійснити вибір пріоритетного напрямку розвитку та розпочати його реалізацію, що повинна супроводжуватися постійним контролем відхилень від обраного напрямку розвитку (рис. 1).

На стратегічному рівні дослідження внутрішнього середовища має полягати в комплексному аналізі результативності діяльності підприємства, а зовнішнього середовища – з визначення можливостей і загроз. Виходячи з наявних ресурсів і зовнішніх умов, формуються альтернативні варіанти напрямків діяльності підприємства. Далі аналізується достатність наявних на підприємстві ресурсів для реалізації певних напрямів діяльності. У разі їх недостатності слід повторно провести аналіз внутрішнього середовища або здійснити корективи в наявні ресурси. Потім здійснюється оцінка адаптованості напрямків діяльності до умов зовнішнього середовища, до якої доцільно додати перспективну оцінку результативності діяльності підприємства, що дозволить оцінити рівень правильності реалізації кожного напрямку діяльності. У результаті вибирається і реалізується пріоритетний напрямок діяльності на основі аналізу відхилень від обраного напрямку розвитку. При цьому, якщо відхилень не існує, то обраний напрям діяльності здійснюється в подальшому і можна стверджувати, що мета досягнута. При істотних відхиленнях необхідно оцінити слабкі і сильні сторони підприємства, можливості та загрози з боку зовнішнього середовища і адаптувати напрямки діяльності.

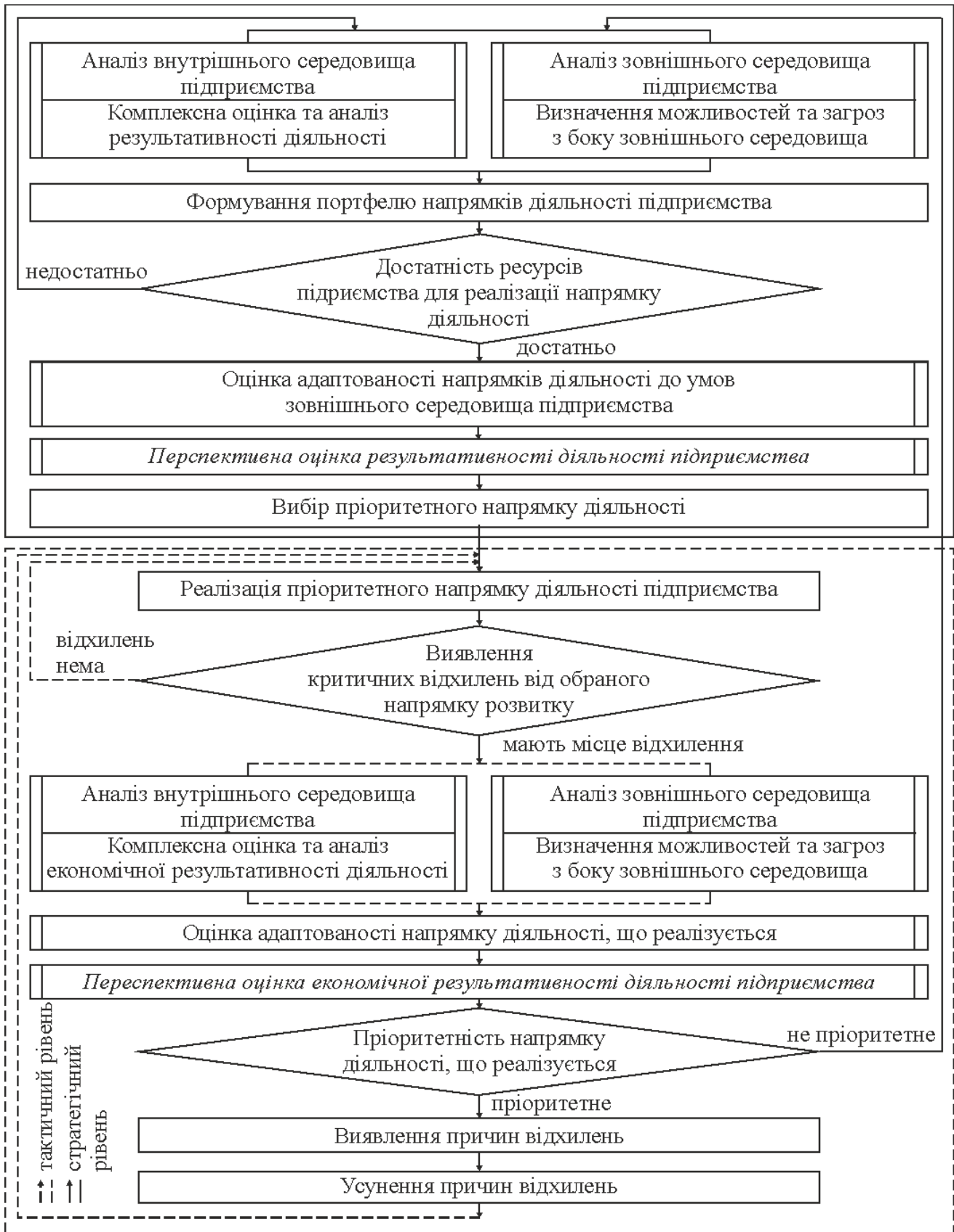


Рис. 1. Удосконалений процес забезпечення ЕР діяльності підприємства

У разі негативного результату доцільно повернутися до першого етапу і скорегувати цілі відповідно сформованим умовам. За відсутності змін у зовнішньому середовищі необхідно виявити і усунути причини виникаючих відхилень. У разі відсутності відхилень вважається, що мета досягнута і ЕР підприємства забезпечена (рис. 1).

Таким чином, одержав подальший розвиток методичний підхід до забезпечення економічної результативності діяльності шляхом додавання етапів перспективної оцінки відповідно результативності та економічної результативності, які дозволять передбачати майбутнє на основі перспективного планування ЕР пріоритетного напрямку діяльності підприємства з урахуванням всіх чинників загального середовища

Курсивом в роботі виділені етапи, що запропоновані авторами додатково для поліпшення процесу забезпечення ЕР діяльності підприємства.

ЕР є багатокритеріальною величиною, що відображає успіх підприємства в умовах ринку, тому існує потреба постійного аналізу та оцінки ЕР, що ураховують необхідність здійснення її перспективної оцінки також. Аналіз ЕР підприємства дозволить виявити причини відхилень від обраного напрямку розвитку та сприятиме усуненню недоліків для безперебійної реалізації пріоритетного напрямку діяльності. Комплексна оцінка ЕР підприємства є контролюючим засобом реалізації процесу її забезпечення (рис. 1), тобто її реалізація вимагає розробки методичних підходів щодо здійснення наступних етапів: аналіз та оцінка ЕР; визначення можливостей та загроз; оцінка адаптованості напрямків діяльності підприємства, перспективна оцінка економічної результативності діяльності і виявлення причин відхилень від поставлених цілей. Дослідження будуть присвячені вирішенню першого етапу, оскільки він потребує доопрацювання. Існуючий підхід до комплексної оцінки ЕР діяльності підприємства [4, с. 29] має певні недоробки: не враховує вибір пріоритетного напрямку діяльності підприємства з урахуванням чинників, як внутрішньою так і зовнішнього середовища, окрім того відсутня перспективна оцінка ЕР, яка дозволяє характеризувати правильність поставлених цілей у перспективі та дозволяє виконувати основну передумову успішної роботи підприємства в умовах ринку. Шляхом усунення цих недоліків методичний підхід був вдо-



сконалений (рис. 2). Виконання першого та третього етапів включно здійснюється на підставі методичних основ викладених в роботі [25], реалізація четвертого та дев'ятого етапів включно здійснюється на підставі методичних основ викладених в роботі [4], методичні основи щодо здійснення виборупріоритетного напрямку діяльності з урахуванням чинників, як внутрішнього так і зовнішнього середовища розриті в роботі [26], перспективна оцінка економічної результативності потребує вибору, обґрунтування та розробки певних методичних підходів, це є подальшим напрямком наукових досліджень авторів роботи.



Рис. 2. Блок-схема удосконаленої комплексної оцінки ЕР підприємства

Для виявлення слабких сторін процесу забезпечення економічної результативності та виявлення причин відхилення від процесу досягнення поставлених цілей необхідно вміти об'єктивно аналізувати та оцінювати економічну результативність діяльності підприємства, але з існуючого підходу [4, с. 30] незрозуміло на підставі чого здійснюється виявлення слабких сторін забезпечення ЕР діяльності підприємства та певні етапи потребують уточнення. Тому аналіз та інтегральну оцінку ЕР пропонується проводити у такій послідовності (рис. 3): 1. Вибір методу вимірювання (аналізу) та кількісної оцінки ЕР підприємства. 2. Обґрунтування та вибір кількісних показників, що характеризують всі сторони діяльності підприємства. 3.,4.,5. Формування ознакового простору відповідно до критеріїв ефективності розвитку, дієвості та становища на ринку за прибутковістю, продуктивністю та економічністю. 6. Аналіз ефективності розвитку. 7. Аналіз критерію дієвості. 8. Аналіз становища на ринку. 9. Оцінка критерію ефективності розвитку з урахування пріоритетності критеріїв економічної результативності першого рівня. 10. Оцінка критерію дієвості з урахування пріоритетності критеріїв економічної результативності першого рівня. 11. Оцінка критерію становища на ринку з урахування пріоритетності критеріїв економічної результативності першого рівня. 12. Розрахунок інтегрального показника ЕР з урахуванням пріоритетності її критеріїв другого рівня. 13. *Визначення зон успіху виконання поставлених цілей.* 14. *Виявлення слабких сторін забезпечення ЕР.* 15. *Виявлення причин відхилення від процесу досягнення поставлених цілей.*

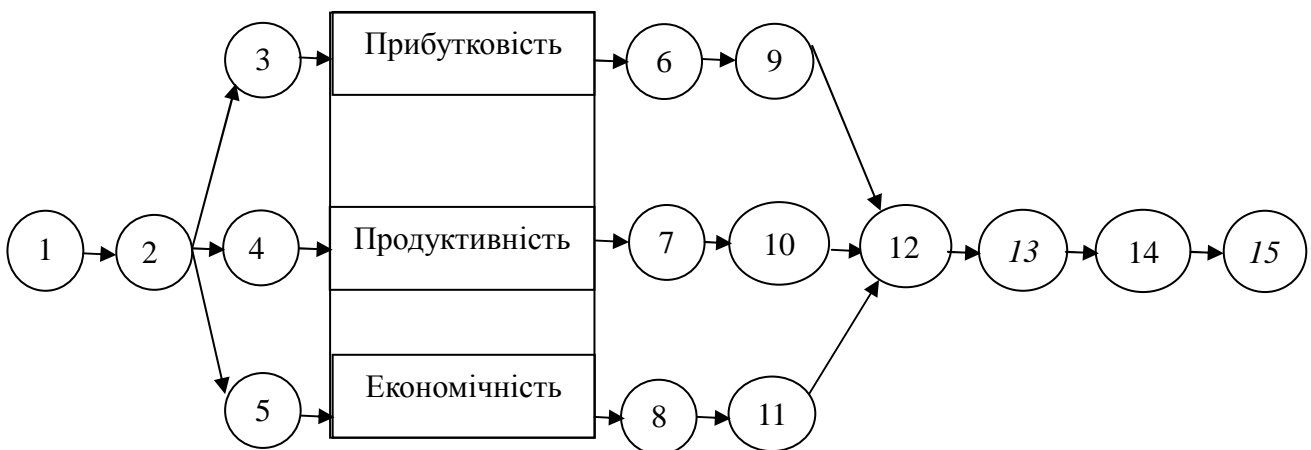


Рис. 3. Схема удосконаленого аналізу ЕР діяльності підприємства

Отже, аналіз та інтегральна оцінка ЕР є одним з основних етапів процесу її забезпечення, оскільки його реалізація дозволяє оцінити та контролювати як правильність, так і рівень виконання поставлених цілей, тобто ступінь досягнення успіху в будь-який момент часу, а це є основою успіху сучасного підприємства. Таким чином: одержав подальший розвиток методичний підхід до комплексної оцінки ЕР підприємства на підставі додавання таких етапів: виявлення слабких сторін забезпечення ЕР діяльності підприємства, вибір вибір пріоритетного напрямку діяльності, перспективна оцінка економічної результативності. Ці етапи забезпечать своєчасне усунення слабких сторін забезпечення ЕР, урахування впливу на ЕР всіх чинників загального середовища та перспективне планування та оцінку ЕР, останнє дозволить охарактеризувати правильність поставлених цілей у перспективі; удосконалено методичний підхід щодо аналізу та інтегральної оцінки ЕР на підставі уточнення складу (включення ще двох етапів: визначення зон успіху виконання поставлених цілей, виявлення причин відхилення від процесу досягнення поставлених цілей) змісту, взаємозв'язку та послідовності реалізації кожного з його етапів, що забезпечить отримання не тільки детальної повносистемної інформації про хід виконання поставлених цілей, але і об'єктивне своєчасне усунення слабких сторін забезпечення ЕР.

**Висновки.** У статті одержали подальший розвиток методичні основи забезпечення економічної результативності діяльності підприємства шляхом удосконалення методичних підходів до її забезпечення, аналізу та оцінки на підставі реалізації перспективного планування подальшого розвитку підприємства з урахуванням всіх чинників загального середовища, що дасть можливість керівництву підприємства сьогодні роботи те, про що інші будуть думати тільки завтра. Застосування представлених розробок забезпечить не тільки повносистемне охоплення ЕР, визначення характеру розвитку підприємства, рівня виконання та правильності поставлених цілей, урахування всіх чинників загального середовища підприємства під час прийняття управлінських рішень, але і можливість передчасно використовувати можливості зовнішнього середовища, передбачаючи його розвиток та застосовуючи сильні сторони діяльності підприємства. Практична реалізація запропонованих розробок дозволить ке-

рівництву підприємства мати детальну релевантну інформацію, що надасть можливість виконувати основну передумову успішного функціонування підприємства в сучасних умовах. В подальших дослідженнях планується розробити методичний підхід до реалізації перспективної оцінки ЕР діяльності підприємства.

### Література

1. Рибак О. В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Хмельн. нац. ун-т. Хмельницький, 2014. 248 с.
2. Олексюк О. І. Результативність діяльності підприємства : автореф. дис. на здоб. вч. ступ. докт. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2009. 36 с.
3. Поліщук Н. В. Науково-методологічні засади результативності функціонування сучасних економічних систем: автореф. дис. на здоб. вч. ступ. докт. екон. наук : 08.00.03. Вінниця, 2011. 36 с.
4. Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догадайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. Харьков: ИНЖЕК, 2005. 144 с.
5. Ивлеев В., Попова Т. Balanced Scorecard - альтернативные модели. *Банки и технологии*. 2002. №4. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/balanced-scorecard-alternativnyye-modeli> (дата звернення 30.05.2019).
6. Armstrong M. Performance management : key strategies and practical guidelines : 3rd ed. Philadelphia: Thomson-Shore, Inc, 2006. 216 p.
7. Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / пер. с англ. Н. Кияченко, С. Новицкой. Москва : АльпинаПаблицер, 2018. 248 с.
8. Артимович В. М. Разработка механизма оценки и контроля результативности деятельности транспортного предприятия : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. екон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2011. 25 с.
9. Ducq Y., Vallespir B. Definition and aggregation of a Performance Measurement System in three aeronautical workshops using the ECOGRAI Method. *International Journal of Production Planning and Control*. 2005. Vol. 16. № 2, March. P. 163 - 177.
10. Drucker P. F. The effective executive. The definitive guide to getting the right things done. New York : HarperCollins Publishers, 2006. 178 p.
11. Kaplan R. S., Norton P. P. The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 352 p.
12. Cokins G. Performance management : finding the missing pieces (to close the intelligence gap). New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2004. 305 p.

13. Коробейникова И. А. Управление результативностью торговых услуг (на примере предприятий розничной торговли на рынке высоких технологий) : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук : 08.00.05. Краснодар, 2006. 28 с.
14. HBR's 10 Must-Reads on Startegy. Boston : HBR, 2011. 143 p.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. А. Майорова и др. Москва: Вильямс, 2006. 672 с.
16. Parmenter D. Key performance indicators. Developing, implementing, and using winning KPIs : third edition. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2015. 448 p.
17. Пласкова Н. С. Стратегический экономический анализ и оценка результативности деятельности коммерческих организаций: автореф. дис. на соиск. уч. степ. докт. экон. наук: 08.00.12. Москва, 2008. 48 с.
18. Rampersad H. K. Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity : first edition. New York : Routledge, 2011. 332 p. <https://doi.org/10.4324/9780080519340>
19. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten : 6 uberarb. und erw. Aufl. München: Vahlen, 2001. 877 s.
20. Питерс Т. Дж., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / пер. с англ. В. Кулебы, О. Пелявского. Москва : Альпина Паблишер, 2018. 524 с.
21. Управление по результатам / Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Х. / пер. с финск. Г. А. Боровкова и др. Москва: Прогресс, 1993. 320 с.
22. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / пер. с англ. Москва: Прогресс, 1989. 528 с.
23. Хан Д., Хунгенберг Х. ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. / пер. с немец. Л.Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. Москва : Финансы и статистика, 2005. 928 с.
24. Axson D. A. Best practices in planning and performance management: Radically rethinking management for a volatile world : third edition. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2010. 299 p.
25. Догадайло Я. В. Вимірювання економічної результативності діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. № 26. С. 76 – 89.
26. Догадайло Я. В., Гіжларян Г. В. Удосконалення вибору пріоритетних напрямків діяльності підприємств дорожнього господарства. *Науковий вісник будівництва*. 2012. № 67. С. 421 – 424.

## References

1. Rybak, O.V. (2014). Formuvannia mekhanizmu kontrolinhu v upravlinni rezultatyvnoiu diialnistiu pidpriemstva [Formation of the controlling mechanism in the management of the performance activity of the enterprise]. *Candidate's thesis*. Khmelnytskyi [in Ukrainian].
2. Oleksiuk, O.I. (2009). Rezultatyvnist diialnosti pidpriemstva [Performance of the enterprise]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
3. Polishchuk, N.V. (2011). Naukovo-metodolohichni zasady rezultatyvnosti funktsionuvannia suchasnykh ekonomichnykh system [Scientific and methodological foundations of the performance of the functioning modern economic systems]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Vinnytsia [in Ukrainian].
4. Tishchenko, A.N., Kizim, N.A., Dogadaylo, Ya.V. (2005). *Ekonomicheskaya rezul'tativnost' deyatel'nosti predpriyatiy* [Economic performance of enterprises]. Khar'kov: INZhEK [in Russian].
5. Ivlev, V., Popova, T. (2002). Balanced Scorecard – al'ternativnye modeli [Balanced Scorecard - alternative models]. *Banki i tekhnologii*, 4. Retrieved from <http://www.hr-portal.ru/article/balanced-scorecard-alternativnye-modeli> [in Russian].
6. Armstrong, M. (2006). *Performance management: key strategies and practical guidelines* Philadelphia: Thomson-Shore, Inc.
7. Armstrong, M., & Beron, A. (2018). *Upravlenie rezul'tativnost'yu. Sistema otsenki rezul'tatov v deystvii* [Managing performance: performance management in action]. Moskva: Al'pina Publisher [in Russian].
8. Artimovich, V.M. (2011). Razrabotka mekhanizma otsenki i kontrolya rezul'tativnosti deyatel'nosti transportnogo predpriyatiya [Elaboration of a mechanism for evaluating and monitoring the performance of a transport company]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Sankt-Peterburg [in Russian].
9. Ducq, Y., & Vallespir, B. (2005). Definition and aggregation of a Performance Measurement System in three aeronautical workshops using the ECOGRAI Method. *International Journal of Production Planning and Control*. Vol. 16., 2, 163-177.
10. Drucker, P.F. (2006). *The effective executive. The definitive guide to getting the right things done*. New York: HarperCollins Publishers.
11. Kaplan, R.S., & Norton, P.P. (2001). *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Cokins, G. (2004). *Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
13. Korobeynikova, I.A. (2006). Upravlenierezul'tativnost'yutorgovykhuslug (naprimerepredpriyatiyroznichnoytorgovlinaryn-kevysokikhtekhnologiy) [Performance management of trade services (for example, re-

tailenterprisesinthehigh-techmarket)]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Krasnodar [in Russian].

14. *HBR's 10 Must-Reads on Startegy* (2011). Boston: HBR

15. MeskonM., Al'bertM., KhedouriF. (2006). *Osnovymenedzhmenta[Management]*. Moskva: Vil'yams [in Russian].

16. Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators. Developing, implementing, and using winning KPIs* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

17. Plaskova, N.S. (2008). *Strategicheskiy ekonomicheskiy analiz i otsenka rezul'tativnosti deyatel'nosti kommercheskikh organizatsiy [Strategic economic analysis and evaluation of performance of commercial organizations]*. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Moskva [in Russian].

18. Rampersad,H.K. (2011). *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*New York: Routledge

19. Reichmann, T. (2001). *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*München: Vahlen

20. Pitera, T.Dzh., & Uoterman, R. (2018). *V poiskakh sovershenstva. Uroki samykh uspeshnykh kompaniy Ameriki [In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies]*. Moskva: Al'pina Pabliher [in Russian].

21. Santalaynen, T., Voutilaynen, E., Porenne, P., & Nissinen, Y.Kh. (1993). *Upravlenie po rezul'tatam [Management by results]*. Moskva: Progress [in Russian].

22. Sink, D.S. (1989). *Upravlenie proizvoditel'nost'yu: planirovanie, izmerenie i otsenka, kontrol' i povyshenie [Performance Management: Planning, Measuring and Evaluating, Monitoring and Enhancing]*. Moskva: Progress [in Russian].

23. Khan, D., & Khungenberg, Kh. (2005). *Stoimostno-orientirovannyye kontseptsii kontrollinga [Value-oriented controlling concepts]*. Moskva: Finansy i statistika [in Russian].

24. Axson, D.A. (2010). *Best practices in planning and performance management: Radically rethinking management for a volatile world* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

25. Dohadailo, Ya.V. (2015). *Vymiriuvannia ekonomichnoi rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva [Measuring an enterprise economic performance]*. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 26, 76–89 [in Ukrainian].

26. Dohadailo, Ya.V., & Hizhlarian, H.V. (2012). *Udoskonalennia vyboru priorytetnykh napriamkiv diialnosti pidpriemstv dorozhnoho hospodarstva [Improving the priority directions choice of road economy enterprises activity]*. *Naukovyi visnyk budivnytstva*, 67,421–424 [in Ukrainian].

## SECURING HIGH ECONOMIC PERFORMANCE OF AN ENTERPRISE

**DOGADAYLO Ya.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professore, Department of Management and Administration.

E-mail: svetlicwork@gmail.com, ORCID 0000-0003-1553-0250

**KONONENKO A.**, Graduate student of E\_m-19-11 of the Faculty of Business and Management.

E-mail: kononenchatko98@gmail.com

Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** The article deals with the implementation of performance management as a prerequisite for the successful functioning of the company in market conditions. In the work the following was further developed: a methodological approach to achievement of high economic performance of the activity by adding phases of perspective evaluation according to the results and economic performance, which will allow to predict the future and use the resource of the environment; methodical approach to a comprehensive assessment of the economic performance of the enterprise based on the addition of three phases, providing timely elimination of the weaknesses of economic performance, taking into account the influence on economic performance not only the internal but also the external environment and allow to characterize the correctness of the set goals in the future. The methodological approach to analyzing and integrating economic performance has also been improved by specifying the content of each of its phases and adding two more that provide objectivity to the process of identifying and eliminating the weaknesses of ensuring economic performance. To obtain the described results, the following research methods were used: logical-theoretical generalization, abstraction, comparison, analogy, modeling, formalization, analysis, synthesis, deduction, induction, system approach. The use of the proposed developments will provide businesses with comprehensive information on the level of achievement of goals, the nature of both their own development and that of the competitors, the ability to respond in a timely manner to critical deviations from the set goals and perspective planning of the level of achieving high economic performance. All this will allow the management of the enterprise to do the things today that the others will consider only tomorrow, which is the basic principle of successful functioning in market conditions.*

**Key words:** performance, economic performance, analysis, perspective evaluation, firm.

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**ДОГАДАЙЛО Я.В.**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления и администрирования.

E-mail: svetlicwork@gmail.com, ORCID 0000-0003-1553-0250

**КОНОНЕНКО А.В.**, студент-магистрант группы Э\_м-19-11 факультета управления и бизнеса.

E-mail: kononenchatko98@gmail.com



Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

***Аннотация.** В работе получили дальнейшее развитие: методический подход к обеспечению экономической результативности (ЭР) деятельности путем добавления этапов перспективной оценки соответственно результативности и ЭР; методический подход к комплексной оценке ЭР предприятия на основании добавления трех этапов, позволяющих характеризовать правильность поставленных целей в перспективе. Также усовершенствован методический подход к анализу и интегральной оценке ЭР путем уточнения состава и содержания каждого из его этапов и добавления еще двух, обеспечивающих выявление и устранение слабых сторон обеспечения ЭР.*

***Ключевые слова:** результативность, экономическая результативность, анализ, перспективная оценка, предприятие.*

УДК 338.242: 656.078.08

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.34.0.55

## РЕСУРСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ОКРЕМОГО ВИДУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

**ШИНКАРЕНКО В.Г.**, доктор економічних наук, професор, кафедра управління та адміністрування.

E-mail: [svg@khadi.kharkov.ua](mailto:svg@khadi.kharkov.ua), ScopusAU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

**БЕКЕТОВ Ю.О.**, кандидат економічних наук, професор кафедри транспортних технологій.

E-mail: [dekanat.fts@mail.com](mailto:dekanat.fts@mail.com)

**ТРОЦІЙ І.І.**, студент факультету управління і бізнесу.

E-mail: [tiryna139@gmail.com](mailto:tiryna139@gmail.com)

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Розглянуто завдання та умови функціонування автотранспортних підприємств. Встановлено, що вирішенню проблем, які виникають при цьому, присвячені наукові праці багатьох закордонних і національних вчених. Останні дослідження в галузі управлінської науки дозволяють використовувати ресурсний підхід для розробки стратегії діяльності підприємств і отримати на цій підставі збільшення обсягу виробництва, прибутку, конкурентоспроможності підприємств, які виконують один вид діяльності, випускають однорідну продукцію. більші підприємств не відповідають цим умовам.*

*Для диверсифікованих підприємств, що складаються з декількох стратегічних одиниць бізнесу (СОБ,) методика впровадження ресурсного підходу повинна бути децю іншою. Кожна СОБ орієнтована на випуск одного виду продукції, має відмінні від інших СОБ ресурси, їх здатності та компетентності. У зв'язку з цим для СОБ модель розробки стратегії потребує удосконалення. Останні полягають у визначенні особливостей послуг, визначення вимог клієнтів до них, відповідних ресурсів. Тому в запропонованій моделі на*